

Burn-out - Vorbeugung und Behandlungskonzepte

Werner Müller (Hrsg.)

**Burn-out -
Vorbeugung und Behandlungskonzepte**

Armin Fichtner, Werner Müller (Hrsg.)

Sammlung infoline 16

Bun-out - Vorbeugung und Behandlungskonzepte
Armin Fichtner, Werner Müller (Hrsg.)
Copyright: © 2016 Armin Fichtner, Werner Müller
published by: epubli GmbH, Berlin
www.epubli.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 9

Autoren-Beiträge

Kristine Alex

Burn-on statt Burn-out - Was stresst mich,
was macht mir Freude im Leben und gibt Kraft? 11

Christiane Barho

Coaching zur Burn-out Prophylaxe 14

Désirée B. Bethge

BURNOUT – auch eine Chance?! 18

Kerstin Cieslik

Life-Work-Balance
Der Ansatz zur Burn-out Vorbeugung 27

echt. coaching®

Stress positiv nutzen und gesund bleiben 34

Martin Emrich

Burn-out-Vorbeugung mit 5 hocheffektiven
Coaching-Tools 39

Iris Fischer

Systemisch-fundierte Burn-Out-Prävention &
Resilienzstärkung mit dem **Burn-0-Meter** ↓↑® 49

Barbara Frien

Als Coach und Trainerin -
Burnout verhindern und behandeln 55

Ulrike Amon-Glassl & Markus Glassl

„Ganzheitliche Burn-Out-Prophylaxe: Von der Gefährdungs-
Beurteilung psychischer Belastungen über Gesundes Führen
bis zur individuellen Unterstützung“ 60

Martina Obrock Out of Order: Die Burn-out-Falle	72
Maggie Ploss Entspannung-to-go	80
André Remmert-Klinken Erschöpfung und Wirksamkeitserleben	83
Thierry Robert, Juliane Dickschen In Unvollkommenheit glücklich sein	90
Wolf-Ulrich Scholz Multimodale Stresskompetenz zur Vorbeugung und Behandlung von Burn-out	100
Cornelia Schumacher Befreit leben ohne Stress und Burnout	111
Dr. Dirk V. Seeling und Anna Breise Balance und Performance für Führungskräfte – die stabil flexible „Wirbelsäule“ des Unternehmens	119
Daniela Stotz Das erschöpfte ICH – Achtung - Burn-out-Gefahr!	136

Vorwort

Die Literatur über Burn-out ist fast unüberschaubar geworden. Allein bei 'Amazon' sind mehr als 15.000 Bücher über Burn-out gelistet, ohne Sammelwerke, Aufsätze und englischsprachige Veröffentlichungen. Dies ist deshalb besonders erstaunlich, weil erst 1974 von dem deutsch-amerikanischen Psychologen Herbert Freudenberger der erste wissenschaftliche Artikel zum Thema Burn-out publiziert wurde.

Burn-out ist ein Oberbegriff über eine Vielzahl persönlicher Krisen, die häufig mit unauffälligen Frühsymptomen beginnen und die bis zur Arbeitsunfähigkeit, ja sogar bis zum Suizid führen können. Kennzeichnend sind dabei eine emotionale Erschöpfung und ein Gefühl von Überforderung, herabgesetzter Zufriedenheit mit der eigenen Leistung, Frustration und Apathie.

Erkrankungsrisiken sind vor allem Stress, unerfüllbare Vorgaben, unklare oder wechselnde Erfolgskriterien, große Verantwortung unter Zeitdruck, aber auch langweilige Routinen, mangelnde Kontroll- und Einflussmöglichkeiten, schlechtes Betriebsklima und Angst um den Arbeitsplatz.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung wird unterschiedlich eingeschätzt. Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz beziffert im Jahr 2010 die volkswirtschaftlichen Folgekosten des Burn-out-Syndroms in der EU auf rund 20 Milliarden Euro jährlich. Demgegenüber ermittelte die DAK 2013 einen deutlich gesunkenen Bestand von Krankmeldungen wegen Burn-out und erklärte, die Burn-out-Verbreitung werde „deutlich überschätzt“.

Mit dem vorliegenden Buch stellen sich Coaches, Mediziner und Psychologen vor, die sich mit dem Thema Burn-out intensiv beschäftigt haben und beschäftigen, und denen Klienten/Patienten, die burn-out-gefährdet oder auch schon erkrankt sind in ihrer täglichen Praxis begegnen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Infoline Berlin
Werner Müller

Autoren-Beiträge

Kristine Alex

Burn-on statt Burn-out

Was stresst mich, was macht mir Freude im Leben und gibt Kraft?

Es gibt Lebensumstände, in denen **Kraft** fehlt, um allen Anforderungen, beruflich und privat, gerecht zu werden. Zusätzlich gibt es verborgene **Stress-Faktoren**, die auf den ersten Blick nicht gesehen werden.



Quelle: *Mein Körper erinnert sich.* K. Alex/ Brecheis

Systemaufstellungen zeigen in kurzer Zeit, was wirklich stresst. Mit Hilfe von Stellvertretern verdeutlichen sie den Status quo der aktuellen Situation. Wichtige Wandlungsschritte und mögliche Lösungswege werden entwickelt.

Wichtige Ressource und Kraftquelle ist die eigene **Lebensfreude**. Bekommt diese ihren Raum im Leben, steht automatisch mehr Energie für die eigene Lebensgestaltung zur Verfügung.

Seminare: **Mein Leben leben**, Intensivtraining, 15 Tage, 1-2x pro

Jahr, Seminarhaus Alex am Chiemsee

Burn-on statt Burn-out, 2 Tage, Termine auf Anfrage, in-house oder im Seminarhaus Alex am Chiemsee

Mein Körper erinnert sich, 2 Tage, Termine auf Anfrage, in-house oder im Seminarhaus Alex am Chiemsee

Seminarort: Seminarhaus Alex am Chiemsee

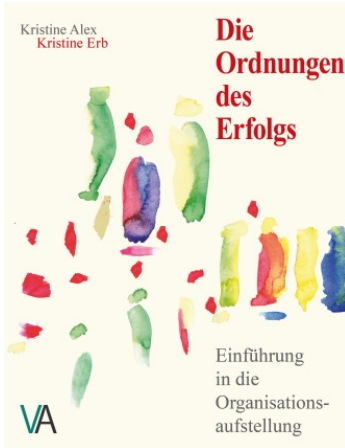


Referentin



Kristine Alex, Dipl. oec. troph., Systemaufstellerin, 10 Jahre internationales Projektmanagement & Gesundheitsforschung, Anerkannte Lehrtherapeutin DGfS, Spezialisierung: Familie, Firmen, Körper, Orte, Familienunternehmen, Erbe.

Autorin: Die Ordnungen des Erfolgs 2015. Orte erinnern sich 2017. Mein Körper erinnert sich 2016.



Systeme in Aktion
Institut für Systemaufstellungen
München & Chiemgau
Am Seefeld 5-7
83257 Gstadt
08054 - 902023
www.Systeme-in-Aktion.de
www.Seminarhaus-alex.de

Christiane Barho

Coaching zur Burn-out Prophylaxe

Stellen Sie sich einmal folgendes vor ... Sie sind Coach und haben eine erste Coaching Sitzung mit einer Coachee. Die Coachee: eine erfolgreiche Führungskraft und privat frisch getrennt. Das gemeinsam im Vorfeld definierte Ziel für das Coaching lautete: mehr Visibilität im Unternehmen, stärkere Präsenz.

Klang im ersten Moment easy für mich. Die erste Coaching Sitzung zeigte bereits, dass es nicht ganz so easy sein wird. Und dass die Zielsetzung bzw. der Auftrag umdefiniert werden musste. Zunächst einmal wurde in der ersten Sitzung klar, dass es einige innere Blockaden für die Zielsetzung gab: Hoher Erwartungsdruck von außen, aber auch eine hohe Messlatte von innen (ich muss besser sein als andere), kann/darf ich so stark und souverän erscheinen, und wie reagieren andere (auch meine Mitarbeiter) darauf.

Doch zutage kam sehr schnell noch etwas anderes: Im direkten beruflichen Umfeld mit dem neuen, als sehr schwierig wahrgenommenen Vorgesetzten, gab es keine Wertschätzung. Der neue Vorgesetzte führte unempathisch und ohne Respekt.

Da die Coachee – wie so viele andere Menschen – in ihrer Vita und insbesondere in der Primärsozialisation ein Defizit in Bezug auf Wertschätzung und Respekt erlebt hatte, wurde genau dieses Trauma durch die Verhaltensweise des Vorgesetzten angetriggert.

Die Coachee litt unter folgenden Symptomen: hohe Reizbarkeit, starker Widerwille zur Arbeit zu gehen und Gefühl der inneren Ohnmacht und Rückzug. Damit verbunden ein hoher permanenter Erschöpfungszustand. Es war offensichtlich, dass die körperliche Überforderung und einige psychologische Ursachen einhergingen. Sie war schlichtweg in einem Zustand starker körperlicher und emotionaler Erschöpfung. Die Leistungsfähigkeit schien ungebrochen, aber war schwierig zu halten.

Es war wichtig, der Kundin zurückzuspiegeln, dass sie Gefahr läuft,

komplett „auszubrennen“, was man gemeinhin als Burn-out bezeichnet. Ein Burn-out beginnt schleichend und zeigt verschiedene Phasen auf. Bei ihr war klar, dass es höchste Zeit ist, gegenzusteuern. Einfacher gesagt als getan. Denn selbst in diesem hochangespannten und gleichzeitig energielosen Zustand war der Kundin wichtig, ihre „Maske“ als engagierte und starke Führungskraft aufrechtzuerhalten.

Gerade in einer solchen Coachingsituation ist höchste Empathie angesagt. Verstehen, Wertschätzung, Respekt für das Gegenüber. Eine hohe Sensibilität für die Situation der Kundin. Gleichzeitig geht es darum, mit entsprechender Fragemethodik die Coachee aus diesem „Stuck State“ zu jonglieren.

In dieser Situation war die Arbeit an folgenden - sehr typischen Burn-out-Themen wichtig und brachte Veränderung mit sich:

- Hang zu Perfektionismus und sehr hohe Leistungsbereitschaft
- starke Identifikation mit der beruflichen Rolle
- soziale Kontakte
- „Nein“ sagen
- von anderen gemocht werden / Vernachlässigung eigener Gefühle
- Zeitmanagement
- fehlendes Bewusstsein über die Wichtigkeit von ausgleichenden Tätigkeiten
- Selbstwert

Für Burn-out sind vor allem Menschen anfällig, die ihr Selbstbewusstsein überwiegend aus ihrer erfolgreichen Rolle im Beruf ziehen. Menschen, die eine hohe Selbstakzeptanz haben, bauen ihr Selbstbewusstsein nicht nur auf der beruflichen Säule auf, die für sich alleine genommen, auch keine Stabilität bringt.

Hier geht es maßgeblich darum, für sich nicht nur ein Balance-Modell zu finden, sondern eine hohe Resilienz aufzubauen. Der in den letzten Jahren aufgekommene Begriff der Resilienz umfasst all die Komponenten, die einen Menschen widerstandsfähig machen. Bestimmte Resilienzfaktoren sind bei Menschen mit Burn-out-Symptomen in der Regel nicht stark ausgeprägt.

So geht es beispielsweise darum, Selbstakzeptanz zu lernen, das beinhaltet Neubewertungen und Selbstkontrolle. Es geht auch darum,

Vertrauen in die Selbstwirksamkeit zu haben, dh. die Überzeugung davon, dass man sich in einer bestimmten Situation auf seine Fähigkeiten verlassen kann und in der Lage ist, Einfluss zu nehmen und Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Dieser Resilienzfaktor ist daher eng mit einem hohen Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl verbunden.

Und natürlich ist dabei auch wichtig, mit Optimismus und Lösungsorientierung durch den Tag zu gehen. Nur um einige Aspekte der Resilienz zu nennen.

Zu einer erfolgreichen Burn-out Prophylaxe gehören auf der Meta-Ebene betrachtet:

das Adressieren der psychologischen Ursachen genauso wie das der Regeneration des Körpers. Was der Coachee im Verlaufe des Coachings lernt, ist, den eigenen Gefühlen und Verhaltensweisen wieder Aufmerksamkeit zu schenken. Diese hohe Selbstwahrnehmung schützt den Coachee davor, in alte Muster zurückzufallen. Wem die neu gelernte Selbstwahrnehmung nicht ausreicht, der kann und wird auch Freunde und Familie bitten, entsprechende Rückmeldungen zu geben, wenn beispielsweise wieder erhöhte Reizbarkeit wahrgenommen wird oder beispielsweise ein sozialer Rückzug.

Die Coachee arbeitet heute mit einem veränderten Selbstkonzept. Sie kennt ihre Werte und ihre inneren Antreiber und hat für sich im Coachingprozess die Entscheidung getroffen, andere Prioritäten in ihrem Leben zu setzen. Das ging nicht von heute auf morgen. Und war auch ein schmerzhafter Prozess. Denn schließlich ging es auch um das Loslassen von einem Denk- und Verhaltensmuster, das zwar schädlich für die Coachee war, aber nichtsdestotrotz vertraut. Wir haben daher in einem engeren zeitlichen Rhythmus gearbeitet als üblich. Meine Haltung in diesem Coachingprozess war sehr zugewandt und dennoch auch fordernd.

Ein Einzelfall? Leider nicht. In meiner Tätigkeit als Coach bin ich allerdings mehr Frauen als Männern begegnet, die in Richtung Burn-out marschieren. Aus meiner Coach-Erfahrung habe ich den Eindruck, dass Männer im allgemeinen anders mit den Themen umgehen. Und hier kommen wir dann auf die Frage zurück, was läuft denn heute im Jahre 2017 immer noch schief in der Sozialisation von Frauen. Leider immer noch eine ganze Menge und wirkliche Besserung scheint nicht in

Sicht. Die zunehmende Anzahl von weiblichen Coachees mit Burn-out-Symptomen, die ich in den letzten Jahren begleitet habe, spricht für sich.



Christiane Barho
An der Wilhelmshöhe 7
D-65812 Bad Soden
Telefon +49 (0)172 - 69 288 21
E-Mail cb@christianebarho.com

Désirée B. Bethge

BURNOUT – auch eine Chance?!

Ideen zum Vorgehen unter Berücksichtigung der Hirnforschung

Wenn Sie interessiert sind an

- einer kleinen Gebrauchsanweisung fürs Gehirn (nicht nur) im Burnout
- Burnout aus Sicht der Hirnforschung
- Übungen, um aus Stress-Mustern in Kompetenzmuster zu kommen
- der Kooperation verschiedener Persönlichkeitsanteile
- dem Transfer in den Alltag – in dem die Anforderungen ja weiter existieren.

dann lesen Sie weiter. Sonst machen Sie sich einen schönen Tag.....

Wieso reicht es eigentlich nicht, Menschen im Stress zu erklären, was sie besser tun sollten. Etwa: „*Entspann Dich, Du bist auch ohne Leistung wertvoll, grenz' Dich doch ab, Du darfst nein sagen etc...*“ .Weil man dann im Kampf ist gegen etwas, was stärker ist als der bewusste Verstand. Ja, warum machen die das denn nicht? Weil sie es nicht können. Weil sie es mit dem Verstand intellektuell zwar erkennen und zustimmen, aber das Kognitive, also die Vernunft allein für eine Verhaltensänderung nicht ausreicht. Schon mal einem Übergewichtigen erklärt, er solle doch einfach weniger essen? Einem Alkoholiker, er soll das mit dem Trinken lassen? Und wie war der Erfolg? Genau! Und ähnlich geht es einem Menschen im Burnout, wenn wir ihm unsere gut gemeinten und natürlich richtigen!!! Ratschläge mitgeben. Wenn sie das könnten, dann hätten sie keinen Stress und schon gar keinen Burnout. Also die Ratschläge allein helfen in der Regel nicht.

Das hat etwas mit unserem Gehirn zu tun. Denn da gibt es nicht nur den bewussten Verstand, der relativ langsam und mit Sprache arbeitet. Sondern da gibt es ein Stamm- und ein Zwischenhirn (limbisches System), die sind viel schneller, mächtiger, und die arbeiten mit Bildern, Rhythmik, Körper, Gestik, Mimik, Raum, Metaphern, Emotionen, und die bestimmen das unwillkürliche Erleben. Alles ist da miteinander verwoben. Und das schlägt hinterrücks zu. Dieses unwillkürliche Erleben läuft blitzschnell und automatisiert ab – muss es auch, weil es

dem Überleben dient. Wer mit dem Säbelzahn tiger diskutieren will, wird eben einfach nur - eine leckere Mahlzeit.

Und – wichtig zu wissen -: Erleben findet in Netzwerken statt. Aus der Gedächtnisforschung ist belegt: Wenn Erleben emotional geladen ist, wird es in einem eigenständigen Netzwerk gespeichert. Und bei Reizen von außen sucht unser innerer Computer nach Ähnlichkeiten. Es riecht nach Plätzchen und Zimt, und in uns steigen Bilder, Erinnerungen und Gefühle auf: „Ach ja, Weihnachten!“ Das Großhirn, der präfrontale Cortex sagt, „Quatsch, es ist Juni!“. Aber da sind die Netzwerke schon längst angesprungen, und im Zwischenhirn ist Weihnachten.....Das heisst, im Zwischenhirn werden Emotionen wach, getriggert durch den äußeren Reiz des Plätzchenduftes. Das hochemotionale Ereignis Weihnachten ist in einem Netzwerk gespeichert, das durch Sinnesindrücke aktiviert – und verstärkt wird. (Hebb'sches Gesetz der Plastizität: Cells that fire together wire together, cells that wire together, fire together: Zellen, die miteinander vernetzt sind, feuern miteinander, Zellen, die miteinander feuern, vernetzen sich).

Beispiel: Man hatte in einer Situation X Stress, weil man, warum auch immer, keine Chance hatte, keine Wahl, keine Möglichkeit der Gestaltung – zu jung, zu klein, eine überfordernde Aufgabe. Daraufhin wurde ein Netzwerk gebildet – und das wird jetzt bei einem entsprechenden Außenreiz wieder aktiviert. Und je häufiger es aktiviert wird, umso stärker ist die Vernetzung, es läuft automatisch – und man fühlt sich als Opfer. Das muss aber nicht so bleiben. Und das ist die Chance zur Intervention. Denn wir können auch andere Netzwerke bilden. Und uns der Kommunikationsprozesse bedienen, die dem Stamm – und Zwischenhirn entsprechen. Also durch Imaginationen, Rituale, Rhythmus, und vor allem körperliche Interventionen. Denn alle mentalen Prozesse gehen mit körperlichen Prozessen einher, das eine geht nicht ohne das andere. Und gerade auf der Körperebene und auf der Bilder- und Raumbene können wir wunderbar mit den Klienten arbeiten.

Burnout aus Sicht der Hirnforschung: Da gibt es die Anforderungen von außen, im Job, das Tempo, immer erreichbar sein und das noch und das noch. Und diese Anforderungen sind ja real. Und dann noch die Familie, die Freunde, alle wollen was.

Und dann gibt's die inneren Antreiber: *Du musst, Du musst, Du musst. Das schaffst Du, gib Dir einfach mal richtig Mühe, was Du schaffst,*

reicht halt einfach nicht, nicht genug, es ist nie genug. Und wenn Du es nicht schaffst, dann bist Du einfach unzulänglich. Wertlos. Andere schaffen es doch auch. Wenn Du nur anders-schneller, ruhiger, schlauer – einfach anders wärst. Wenn Du dich nur richtig anstrengen würdest... Menschen im Burnout bewerten sich negativ. Sie fühlen sich im Defizit. Wenn dann die guten Ratschläge kommen, die ja richtig und gut gemeint sind, versuchen die vom Burnout Gebeutelten das umzusetzen. Und wenn sie es nicht schaffen – was die Regel ist? - dann gibt es noch eine negative Bewertung obendrauf: Noch nicht mal entspannen kannst Du Dich! Was bist Du für ein Versager! Jeder Depp kann das, aber Du nicht. Du hast es verdient, dass es dir so schlecht geht, Loser!

Das heisst, um in den Burnout zu kommen, braucht es eine Ist-Soll-Differenz. Ich sollte irgendwie anders sein, bin es aber nicht. Es sollte anders sein, ist aber so, wie ich es nicht will. Die anderen, mein Chef, die Kollegen, meine Kindheit, ich selbst...Und dann kommen bestimmte Elemente hinzu, die das Gefühl des Ist-Zustandes negativ beschreiben:

- die Bewertung
- Benennung
- Schlussfolgerung – muss weg!
- Erwartungen an sich
- Selbstbeziehung
- Beziehung zu anderen

Fazit: Ich bin unzureichend, ein Trottel, ich müsste das schaffen, unfähig im Gegensatz zu allen anderen, nur ich kann das nicht....etc.

Praktischer Teil

Wichtig für Coaches: Machen Sie die folgenden Schritte transparent und nachvollziehbar, fragen Sie, holen Sie sich Feedback ein, ob diese Schritte für den Klienten verständlich sind, lassen Sie ihn seinen kompetenten Organismus befragen-(somatische Marker), ob es sich stimmig anfühlt oder nicht. Bereits dieses Vorgehen auf Augenhöhe würdigt den Klienten und seine Kompetenzen, an die er im Moment nicht glaubt. Denn. Menschen im Burnout fühlen sich ohnmächtig, ausgeliefert – und das ist besonders für die, die sich immer über die Arbeit, übers Machen, über die Leistung definiert haben, ein besonders

dramatischer Zustand. Um jetzt aus dem Opfererleben wieder in eine neue, andere Kompetenz zu kommen, geht es zunächst um die Rekonstruktion des Problemerlebens, damit dieses Problemerleben handhabbar und beeinflussbar wird. Der Klient „macht“ etwas, um in den Burnout zu kommen – es ist ihm aber nicht bewusst.

Vom Unwillkürlichen zum Willkürlichen – das ist die Devise! Es geht darum, sich diese unwillkürlich und rasend schnell ablaufenden Prozesse erst einmal bewußt zu machen. Also wird der Coach gemeinsam mit dem Klienten Forschungsarbeit betreiben. Gleichzeitig wird damit der Klient zum Beobachter und damit sozusagen schon mal aus dem leidvollen Erleben in eine Metaposition gehen. Außerdem ist es nach meiner Erfahrung für viele Klienten erstmal wichtig, ihr Leid zu würdigen.

Jetzt werden die einzelnen Elemente des Erlebens genau recherchiert, nach dem Motto: Jugend forscht. Der Vorgang wird verlangsamt, kann auch übertrieben werden und der Fokus wird auf die einzelnen Bereiche nacheinander gelenkt, die das gesamte Erleben erst ausmachen. Das geht durch Fragen. Wir können dem Klienten keine Antworten geben, weil es in ihm selbst passiert. Also mit Geduld fragen und abwarten. Klienten wissen die Antworten – **immer.**

Die Elemente des Erlebens sind:

- Körperkoordination: Wie bewegen Sie sich dann
- Alter: Wie alt nehmen Sie sich wahr
- Größe: Wie groß oder klein fühlen Sie sich
- Bilder: Welche Bilder tauchen auf
- Atmung: Wie ist Ihre Atmung
- Stimme: Welche Stimme haben Sie dann
- Raumerleben: Wie erleben Sie den Raum um sich
- Kraft: Welchen Zugang haben Sie zu Ihrer Kraft

Übung

Schritt 1: Problemmuster erkennen und transparent machen. Die Schritte bzw. das Erleben wird GEMACHT – nicht gedacht, sondern körperlich vollzogen und damit erfahrbar!

(beispielhaft, die Reihenfolge kann auch ganz anders sein, je nach Klient)

Man kann anfangen mit dem Druck, dem sich fast alle Menschen im

Stress ausgesetzt fühlen: *Genau hinfühlen – Sie sind unter Druck... wo kommt er denn her, der Druck? Von links, rechts, oben, unten? Und wie atmen Sie dann? Wie bewegen Sie sich? Mimik? Blick? Wie alt fühlen wir uns in dem Moment, in dem es passiert? Älter? Jünger? Wie groß – klein? Hätte der vielleicht einen Namen? Weiblich oder männlich? Und wie groß im Verhältnis zum Problem? Was passiert dann mit dem Raum um Sie herum? Wird der enger/weiter? Wie ist im Problemmuster Ihre Stimme – Sound? Was für Bilder steigen da auf? Wie kraftvoll/kraftlos erleben Sie sich?*
Und das immer mit einer Neugier gemeinsam betrachten und mit der Haltung: Ist das nicht spannend? Interessant? Wer hätte das gedacht, wow! Wenn das so ist, kein Wunder.....

Schritt 2: Kompetenzmuster erkennen und transparent machen
Schon einmal eine Situation im Leben gehabt, in der Sie voller Power und gleichzeitig gelassen und souverän – je nach Klient – waren? Und wie atmen Sie dann? Wie bewegen Sie sich? Mimik? Blick? Wie alt fühlen wir uns in dem Moment, in dem es passiert? Älter?Jünger? Wie groß – klein? Hätte der vielleicht einen Namen? Weiblich oder Männlich? Und wie groß im Verhältnis zum Problem? Was passiert dann mit dem Raum um Sie herum? Wird der enger/weiter? Wie ist unsere Stimme – Sound? Was für Bilder steigen da auf? Und was kommt da noch hoch? Und was für eine Bewegung könnte das ankern, diese Kompetenz?

Schritt 3

Arbeit mit dem Team: Wir sind viele!

Das Ziel: Raus aus der Identifikation mit einem Teil, wahrnehmen, dass es nur ein Teil ist, mit dem man sich verwechselt. Ein Teil, der sozusagen „übernimmt“!

Bereits die beiden abgefragten Muster machen dem Klienten deutlich, dass es ja da mindestens zwei Seiten gibt: die Stress-Seite, nennen

wir ihn „Börni“ und die Kompetenz-Seite. In der Regel erfahren Klienten bereits diesen Schritt als entlastend: „*Ach, das ist nur eine Seite von mir, ok, ja stimmt ja eigentlich, bin ja nicht ich als ganzer Mensch.....*“ Anregen, das immer wieder sich vor Augen zu halten. Durch die Namensgebung gibt es wieder Rückfragen: „*Wenn Sie sagen, ich habe Burnout und bin so im Stress, oder wenn Sie sagen, ach, da ist wieder der XY (Name des Problemmusters) – wie wirkt sich das aus? Unterschiede? Wie reagiert Ihr Organismus, wie fühlt sich's an? Was ist stimmig, was leichter?*“

Wichtig: Diese Seiten kann man nicht wegmachen. Wer kämpft, kämpft ja gegen sich selbst – da kann man nur verlieren! Es geht um **Kooperation**, nicht Kampf. Seiten haben hilfreiche Funktionen für uns – es gilt, die zu erkennen. Und auch hier geht's mit Fragen: *Was könnte denn Börni für Sie leisten, was nur er kann – sonst keiner? Was würde ihn ruhiger machen? Würde es helfen, einfach mal zu sagen, ach ja, du hast es nicht leicht, du Armer? Denn diese Seite von Ihnen leidet ja. Wenn Sie ein Kind weinen sehen würden, was würden Sie tun? Sagen Sie, ich hau dir eine runter, Du Doof? Oder nehmen Sie es in den Arm? Oder ignorieren Sie es? Was wären da wohl die Konsequenzen?* Immer geht es darum, klar zu machen, was zielführend ist im Umgang mit den eigenen unterschiedlichen Seiten, um wieder in die Kompetenz zu kommen.

Wenn diese Erfahrungen gemacht wurden, kann dann die Leitung der Seiten/Teile etabliert werden, die Dirigentin, Steuermann oder was auch immer. Den Namen dafür gibt natürlich der Klient. Denn es geht darum, dass diese Seiten im Moment im inneren System noch machen, was sie wollen und wann sie es wollen. Es gibt da ein Vakuum – da fehlt die Leitung. Mein Beispiel ist da immer das Arbeitsfeld des Klienten: „Stellen Sie sich vor, Sie haben Mitarbeiter. Und Sie sind nicht da. Und das für lange Zeit. Dann gibt es welche, die den Chefsessel eingenommen haben. Und die sich auch für den Chef halten – wie Börni, zum Beispiel. Weil es ja auch keinen gibt, der bestimmt, wer wann dran ist. Dann müsste jetzt diese Chef-Vakanz besetzt werden. Von Ihnen! Der sich dessen bewusst ist, dass er da eine Gruppe von Mitarbeitern hat, die wertvolle Anträge stellen, über die er entscheidet. Und es ist ja klar, wenn einer lange im Chefsessel saß, dann will er den nicht räumen – das ist der nächste Schritt in der gemeinsamen Arbeit. Es geht um die Etablierung des Chefs – und danach um den

Transfer, wenn die Mitarbeiter mal wieder übernehmen wollen.

„Wenn Sie eine Position des Überblicks und der Flexibilität brauchen könnten, als leitende Kraft für alle Ihre Teile/Seiten, die Ihnen Zugang zu all Ihren Ressourcen und Ihren Möglichkeiten gibt, von der aus Sie alle Schwierigkeiten und Anforderungen locker beantworten oder eben nicht beantworten könnten, in der Sie Ihre wertvollen Mitarbeiter im Blick haben und sie dahin stellen, wo sie Ihren Aufgaben am besten nachkommen können – wie würde das aussehen? Woran würden Sie es am meisten merken? Haltung? Bilder etc.? Wie würde der/die denn heißen? Gäbe es da eine typische Geste, die nur für diese Position und diesen Zustand stehen würde – welche?“

All das wird vom Klienten erarbeitet. Danach wird diese Haltung, Stimme, Name und vor allem Bewegung – was immer besonders für diese Führung steht etc. ausführlich gemacht und genossen.

Der letzte Schritt ist dann der Umgang mit den Außenreizen und Anforderungen, die ja wieder kommen werden. Der Chef, die Kollegen, die Mails, die Projekte, die Anforderungen auch durch die Familie, – denn die sind ja nicht weg. Es gilt, denen zu begegnen. Jetzt geht es darum, Situationen zu imaginieren, die bisher Böрни – also das Problemmuster - ausgelöst haben. Diesen Moment: *„Ach da ist ja XY (Name des Problems) wieder. Das erinnert mich an - tief atmen – mich als Chef/Dirigentin/Führerin/Boss/Jeanne d’Arc/Kapitän (je nach Klient)“* – Geste und Haltung einnehmen. Das sollte dann rund 40 x gemacht werden. Also der Übergang vom Anklopfen von xy (Problemmuster) zur Geste und Haltung von Z (Name der Leitung. Natürlich muss das nicht im Coaching/Training 40 Mal gemacht werden, natürlich kann das der Klient auch allein und für sich. Nach meiner Erfahrung ist es aber hilfreich, diesen Schritt direkt gemeinsam 10 Mal zu machen (ich bin dann auch gerne das Problem und zeige übertrieben das Problemmuster), um diesen Transferschritt schon als Netzwerk angelegt zu haben, sodass es für den Klienten allein leichter wird.

Lieber Leser, liebe Leserin – wenn Sie es bis hierhergeschafft haben, noch eine Information an Berater, HRler und Interessierte:

Dieses Vorgehen ist effektiv, es respektiert die Individualität der Klienten und lässt neben aller Arbeit auch Raum für Humor. Es kann

sowohl im Einzelcoaching als auch in Seminaren eingesetzt werden. Dabei ist es wichtig, achtungsvoll und würdigend mit den Klienten umzugehen, sie erst einmal in ihrer Welt – und die ist düster und leidvoll - abzuholen und sich selbst auch klarzumachen: Es geht nicht um Lernen – es geht um Kompetenzen, die da sind, zu denen aber die Klienten in dieser schwierigen Situation keinen Zugang haben. Als Coach oder Berater ist es Ihre Aufgabe, dieses Wissen und diese Kompetenzen gemeinsam auszugraben, vom Gestrüpp zu befreien – und das Ganze immer auf Augenhöhe mit den Klienten. Ohne deren Wissen wären dieser Ansatz und diese Arbeit fruchtlos. Wir sind auf die Klienten angewiesen – das ist die innere Haltung, mit der wir erfolgreich arbeiten können. Und dann kann Burnout auch als Chance gesehen werden – eine Chance, sich ganz anders aufzustellen im Alltag nach dem Burnout. Ein Alltag, in dem immer wieder Anforderungen besser: Einladungen! uns triggern könnten. Aber dann wissen wir ja: Wir können diese Einladungen auch ablehnen... Wir können auch anders reagieren und zwar so, dass es uns gut geht. Einfach gesagt, auch einfach im Prinzip, es ist nicht leicht, aber es ist machbar! Und danach greifen Themen wie Achtsamkeit, Konzentration, Abgrenzung – aber das kennen Sie ja alles schon.... Viel Erfolg!

Désirée B. Bethge M.A.

Berufsmitgliedschaften

ECA – European Coaching Association, Expert Level

dvct – Deutscher Verband für Coaching und Training

www.image-x.tv

Fiefhusen 5

25569 Bahrenfleth

Tel.:00494824-5159965

Mobil: 0172-2901635

Mail: d.bethge@image-x.tv

Meine Kompetenzen: nach beiden Hochschulabschlüssen – Magister und Staatsexamen, Journalistin in Rundfunk und TV, Arbeit als Coach seit 1996, zertifizierte Ausbildungen als Coach systemisch und hypnosystemisch, zahlreiche Hypnotherapieausbildungen, NLP-Lehrtrainerin und Trainerin des Hildesheimer Gesundheitstrainings und NLP

Literatur

Damasio,A. (1997): Descartes ´ Irrtum. Fühlen, Denken und das

menschliche Gehirn. München, Berlin, List Verlag.
Haley, J. (1973): Die Psychotherapie Milton H. Ericksons
Prior, Manfred (2007): MiniMax-Interventionen
Radatz, Sonja (2000): Beratung ohne Ratschlag
Schmidt, G. (2010): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung
Storch, M./G. Hüther/B. Cantieri/W. Tschacher (2006): Embodiment.

Kerstin Cieslik

Life-Work-Balance

Der Ansatz zur Burn-out Vorbeugung

Nur Erfolg, der die ganze Persönlichkeit erfasst, ist nachhaltiger Erfolg.

Beruflich erfolgreich, persönlich unglücklich.

Je mehr sich im Leben eines Menschen Unzufriedenheit und andauerndes Unwohlsein manifestieren, desto weniger ist er in seiner persönlichen Erfolgsbalance. Desto mehr weicht sein gelebtes Leben vom gewollten Leben ab. Die dabei entstehenden Spannungen auszuhalten kosten viel Energie und wertvolle Lebensressourcen.

Wenn das Gefühl aufkommt, für nichts mehr Zeit zu haben, dann sind die elementaren Lebenssäulen (Beruf, Beziehung, Gesundheit) oftmals bereits aus der Balance geraten. Kommen dann noch starke innere Antreiber wie bspw. „Sei immer perfekt!“ oder „Mach keine Fehler!“ hinzu, wird eine Spirale in Gang gesetzt, in der das Gefühl aufkommt, immer mehr leisten zu müssen und wenig gegensteuern zu können. Die ureigenen Lebensbedürfnisse werden vernachlässigt. Ein Bedürfnis kann z.B. Anerkennung sein. Die Reaktion darauf ist dann der Versuch, es allen recht zu machen. Dabei kann man leicht in Gefahr geraten, vom Gegenüber manipuliert zu werden. Dies alles läuft unbewusst ab. Ein weiteres nicht zu unterschätzendes Gefahrenpotenzial ist, die Energie der Lebensressourcen zu überschätzen und so in einen Tunnelblick zu geraten. Das ständige immer wieder neue Antreiben, das Leben beruflich und privat doch noch in den Griff zu bekommen, kostet immense Energie. Es ist es eine Frage der Zeit, bis ein Burn-out droht.

Der klassische **Work-Life-Balance-Ansatz** reicht dann nicht mehr aus. Er befasst sich lediglich mit dem schmalen Grat des Gleichgewichts zwischen Job und Karriere und zwischen Familie, Freunden und Freizeitaktivitäten. In der vereinfachten Betrachtungsweise des Work-Life-Balance-Ansatzes wird die berufliche Säule als „fix“ betrachtet und das „private Leben“ diesem angepasst.

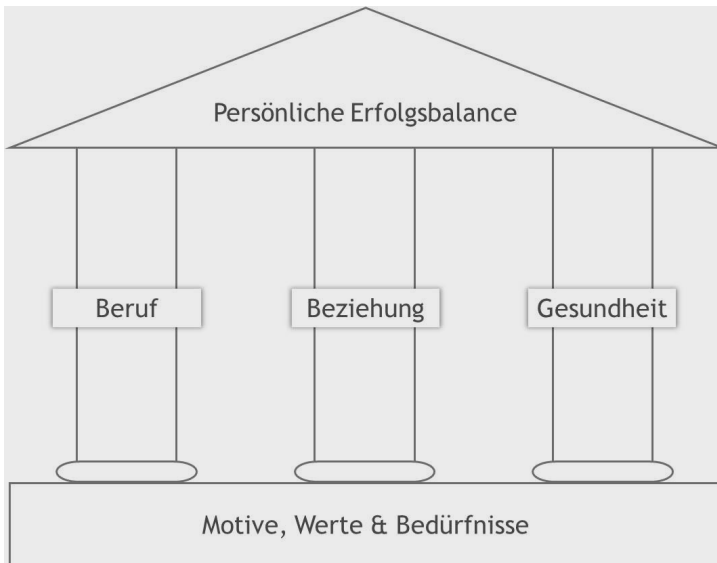
Eine weit breitere Möglichkeit aus dem Dilemma herauszukommen bietet der ganzheitliche **Life-Work-Balance-Ansatz** unseres Instituts. Der Grundgedanke unseres Ansatzes ist: „Der Mensch ist nur dann langfristig erfolgreich und zufrieden, wenn sein Leben sich an seinen

persönlichen Motiven, Werten und Bedürfnissen ausrichtet“.

Bei unserer Arbeit beschäftigen wir uns mit der zentralen Frage: Wie können wir unsere Klienten dabei unterstützen, eine Balance zwischen all ihren Lebensbereichen (Beruf, Beziehung und Gesundheit) zu erreichen, die Ihren individuellen Motiven, Werten und Bedürfnissen entspricht – das Entwickeln Ihrer ganz persönlichen Erfolgsbalance also. Je besser sich der Klient im Laufe unseres Coachings öffnet, erkennt, was ihn antreibt, für welche Werte er steht und welche Motivation er dazu braucht, desto besser kann er die drei Lebenssäulen „Beruf“, „Soziale Beziehungen“ und „Gesundheit“ wie ein Haus auf diesem Fundament errichten.

Mit unserem **Life-Work-Balance-Ansatz** möchten wir vor allem Menschen mit erhöhten Leistungsanforderungen, v.a. auch Führungskräfte etc. im Erkennen (Wissen) und Erreichen (Tun) der ganz persönlichen Erfolgsbalance und der darin resultierenden Stärkung der Persönlichkeit, unterstützen.

Der Life-Work-Balance-Ansatz



Der 3 Säulen **Life-Work-Balance-Ansatz**, basiert auf der Analyse der Motive, Werte und Bedürfnisse. Auf dieser Basis wird ein **Aktivitätsplan** erstellt, der dem Klienten als Orientierungslandkarte zur

Erreichung der persönlichen Erfolgsbalance dient.

Dieser für den Klienten selbstreflektierende Prozess, den wir flankierend begleiten, dreht sich vorrangig um die Wechselwirkung der drei individuellen Lebenssäulen (Life Pillars) des Einzelnen: „Beruf“, Beziehung und Gesundheit“.

Im 1. Schritt steht das persönliche Selbstmanagement im Mittelpunkt. Im 2. Schritt wird anhand der gewonnenen Analyse eine individuelle zum Klienten passende nachhaltige **Life-Work-Balance** aufgebaut. Zuerst schauen wir uns die Ist-Situation an und blicken dann auf die Motive, Werte und Bedürfnisse. Wir fragen den Klienten z.B.: Wie stellt er sich sein Leben künftig vor und wie kann er das im Einklang mit seiner Persönlichkeit erreichen? Daraus ergeben sich konkrete Aufgaben. Im Coaching wird dieser Aktivitätsplan in den Alltag integriert und die Verhaltensänderungen hin zur persönlichen Erfolgsbalance begleitet.

Das Ausloten der individuellen Lebenssäulen ist eine persönliche Herausforderung und mit vielen Einsichten und Erkenntnissen verbunden. So führt die Arbeit am Ich oft hin zu einer Kurskorrektur im Leben und weg von den selbstschädigenden Lebensgewohnheiten.

Zusätzlich bietet das moderne Leben eine große Anzahl von Optionen in einem Umfeld voller Komplexität. Darüber hinaus gibt es gesellschaftliche „Erwartungen“ und Statussymbole, die spezifische Lebensstile von außen vorgeben. Auch dem gilt es Rechnung zu tragen.

Wenn Menschen wirklich etwas ändern wollen, müssen sie ihre Komfortzone verlassen und ein Risiko eingehen. Beim Coaching ist es immer wieder spannend, was dann im Leben – von innen nach außen – passiert. Es ist zuerst ein innerer Prozess. Und die drei Säulen spiegeln das dann im Außen wider ...

Unsere Arbeit ist dann erfolgreich, wenn unsere Klienten auf dem besten Weg zu zufriedeneren, gelasseneren und somit zu energiegeladeneren und souveränen Persönlichkeiten sind.

Zur Veranschaulichung hier ein Beispiel aus der Praxis: Erst kürzlich kam eine Managerin eines mittelständischen Unternehmens in das Institut, weil sich eine immer stärker werdende Unzufriedenheit in ihr breit machte. Sie war täglich mit einer Arbeitswelt konfrontiert, in der sie zunehmend selbstverantwortlich Zeit und Rahmen ihrer Arbeit strukturierte. Zunächst bot das für sie viele Freiheitsgrade, führte aber nach

und nach zur Überforderung, weil sie ihre Selbstverantwortung hinten anstellte.

Wir haben uns intensiv mit ihren Bedürfnissen inneren Antreibern, vor allem dem unbewussten Verlangen und deren Erfüllung, ihren Motiven, was sie antreibt und ihren Werten, für was sie steht, auseinandergesetzt. Durch das wachsende Vertrauen in die eigenen Stärken konnte sie immer besser die eigenen Grenzen wahrnehmen, erkennen und setzen.

Das Wissen über ihre eigene Persönlichkeit, das natürlich auch die Kenntnisse ihrer Schwächen und deren Umgang damit umfasst - hat einen maßgeblichen Einfluss auf ihre dauerhafte Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit. Ihre Schwächen gilt es zu akzeptieren und ihre Stärken weiter auszubauen.

Der Managerin war bspw. nicht bewusst, dass besonders in Phasen hoher Leistungsanforderung es wichtig ist, die eigenen Motive, Werte und Bedürfnisse zu kennen, damit Kraftquellen erhalten bzw. erschlossen werden. Sind diese erst einmal erkannt, lässt sich ein eigener, authentischer Arbeits- bzw. Führungsstil entwickeln und die Lebenssäulen so ausrichten, dass eine Balance langfristig möglich ist. Diese Balance ist nicht statisch, sie ändert sich je nach Lebenssituation.

Wenn wir in diesem Zusammenhang von Management sprechen, dann ist gutes Management in erster Linie Selbstmanagement: „Je besser sich die Managerin selbst kennenlernt, desto besser kann sie andere verstehen und ggf. führen“. Genauso versteht es sich mit der optimalen Balance. Um diese zu finden, muss sie sie zunächst erst einmal selbst kennen (lernen).“

Das Coaching Verständnis des Life Work Balance Instituts

Alle Klienten des LIFE WORK BALANCE INSTITUTs sind „Macher und Entscheider“. Coaching ist hierbei als eine „Entwicklungskooperation“ für eine gewisse, festgelegte Zeit zu sehen. Als eine strategische Partnerschaft auf Augenhöhe. Der Coach fungiert hierbei als Experte auf Prozessebene, als Spiegel und Motivator. Der Klient als Experte seines Lebens. Er bleibt während des gesamten Coachingprozesses der Macher und Entscheider. Coaching regt zum Nachdenken an. Daraus erwachsen kreative Lösungsstrategien, die dem Klienten die volle Nutzung seiner beruflichen und privaten Potenziale ermöglichen.

Die Coachings können hierbei vor Ort am Telefon oder via Skype

durchgeführt werden.

Das Kennlerngespräch

Eine strategische Partnerschaft im Sinne des Coachings ist dann effektiv, wenn die Chemie stimmt und Coach und Klient zueinander passen. Das LIFE WORK BALANCE INSTITUT bietet hierfür unverbindliche, kostenlose Kennlerngespräche an. Diese Gespräche dienen der Zieldefinition und Klärung der gegenseitigen Erwartungen und Vorstellungen mit einer angemessenen Bedenkzeit. Wenn beide Seiten sich zu einer Zusammenarbeit entschieden haben, werden gemeinsam detaillierte Vereinbarungen (Ablauf, Rahmenbedingungen, Konditionen usw.) in einem Coaching-Vertrag festgelegt.



Kerstin Cieslik, Coach und Gründerin des LIFE WORK BALANCE INSTITUTS

PHILOSOPHIE

"Nur Erfolg, der die ganze Persönlichkeit erfasst, ist nachhaltiger Erfolg."

MOTTO

"Nachhaltiger Erfolg ist dann wahrscheinlich, wenn Beruf, Beziehung und Gesundheit Beachtung finden."

BIOGRAPHIE

Kerstin Cieslik, Gründerin des LIFE WORK BALANCE INSTITUTs, ist internationale Diplom-Betriebswirtin und zertifizierter Business Coach. Ihre dreijährige Ausbildung zum internationalen Business Coach absolvierte sie an der Coach University Colorado, USA. Außerdem ist sie zertifizierter Reiss-Profile-Master der Reiss Profile Europe B.V. Kerstin Cieslik ist spezialisiert auf das Coaching von Führungskräften und Geschäftsführern. Besonders in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung und Leistungsfähigkeitssteigerung. Sie ist national und international tätig. Je nach Bedarf erfolgen die Coachings in Deutsch oder Englisch.

Zu ihrem Klientenkreis zählen Personen aus der Wirtschaft und den Medien. Es gibt vielfältige Berichterstattungen über ihre Arbeit sowie eine eigene Beitragsreihe in SAT1.

Kerstin Cieslik ist Gastdozentin bei der Management Circle AG zum Thema "Internationales Projektmanagement in der Praxis", Mitglied in der International Coach Federation (ICF) und Vorstand der Wirtschaftsjunioren Hanau.

BERUFSERFAHRUNG

Zu Ihrer Berufserfahrung zählt unter anderem ihre sechsjährige Verantwortlichkeit als Managerin bei einem globalen Wirtschaftsprüfungsunternehmen für die Führungskräfteentwicklung. In ihrer Position als Personalentwicklerin und Trainerin war sie zuständig für das Coaching internationaler Führungskräfte auf Europa-Ebene sowie für die Leitung von internationalen Großprojekten.

MITGLIEDSCHAFTEN

Sie ist Mitglied in der International Coach Federation (ICF) und Vorstand der Wirtschaftsjunioren Hanau.

PRIVATES

Kerstin Cieslik lebt mit ihrem Mann, einem Unternehmer, und ihren zwei Hunden in den Ausläufen des Main-Kinzig Kreises, Nähe Frankfurt am Main. Zu ihren Hobbys gehören Sport (Joggen, Yoga, Golfen), Reisen, Kultur und die Natur.

Kontakt:



Life Work Balance Institut

Coaching-Institut für nachhaltigen Erfolg durch Persönlichkeitsentwicklung

Inhaberin: Kerstin Cieslik-Pfeifer

E-Mail: cieslik@life-work-balance-institut.de

Internet: www.life-work-balance-institut.de

Büro Birstein (Hauptniederlassung)

Sudetenstrasse 38

63633 Birstein

Tel.: +49 6054 9 17 07 55

Büro Hanau

Chemnitzer Straße 20

63452 Hanau

Tel.: +49 160 50 74 426

USt-IdNr.: DE275245507

Stress positiv nutzen und gesund bleiben

„Es gibt wichtigeres im Leben, als beständig dessen Tempo zu erhöhen.“

(Mahatma Gandhi)

Leben mit Stress und ohne Burnout

Ein stressfreies Leben gibt es nicht. Neben individuellem Stress haben strukturelle, organisationale und gesellschaftliche Stressfaktoren zugenommen. Laut Stressexperten Prof. Kaluza ist Stress nichts Negatives, sondern unterstützt uns dabei, gute Leistungen zu bringen, uns zu verbessern, Neues zu lernen und erfolgreich zu sein. Zuviel und lang andauernder Stress hingegen gefährdet unsere körperliche und psychische Gesundheit. Ziel ist, einen Wechsel zwischen Anspannung und Entspannung – Aktion und Ruhe – zu finden. Konzentrationschwäche ist oft ein erstes Anzeichen für ungünstigen Stress.



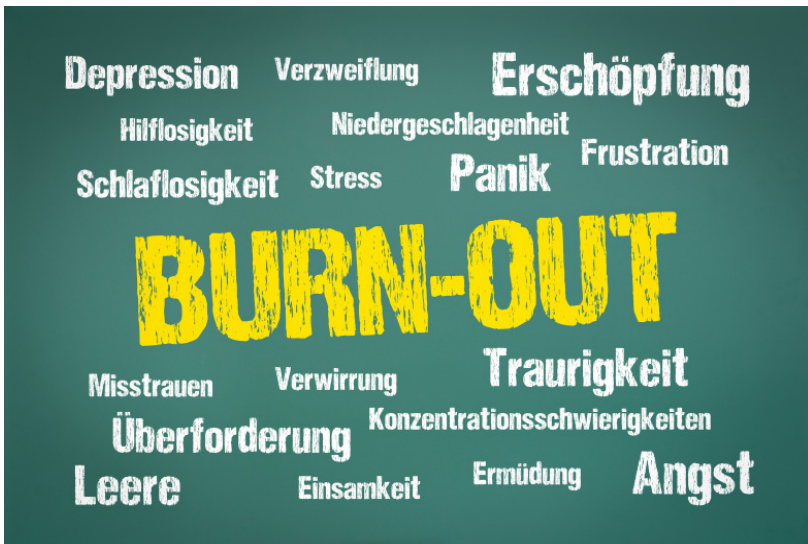
Bestmögliches statt immer das Beste

Ansehen genießt heute, wer privat und beruflich erfolgreich ist. Ein

Überangebot von Möglichkeiten, Optimierungswahn und fehlende Zeit mit sozialen Kontakten sowie arbeitsbedingter Stress können uns aus dem Gleichgewicht bringen. Empfundener Stress ist dann fehlende Selbstkontrolle, sagt Hirnforscher Prof. Spitzer. Stress entsteht also erst, wenn die betroffene Person in der Belastungssituation keine geeigneten entlastenden Strategien findet.

Diagnostik

Burnout, Stress und Depression sind unterschiedliche Erscheinungsformen stressbedingter Auswirkungen. Stress muss nicht zu einem Burnout führen, wobei Burnout immer auf zu viel Stress basiert. Burnout gilt als Syndrom, laut ICD-10 als Erschöpfungszustand ohne Krankheitswert. Im ungünstigen Fall kann sich ein Burnout zu einer körperlichen Erkrankung oder Depression entwickeln. Laut Prof. Hegerl, Universitätsklinik Leipzig, wirkt bei Depressionen Psychotherapie in Kombination mit Antidepressiva. Wichtig ist in jedem Fall eine gewissenhafte Anamnese und eine klare Diagnostik, die Burnout von Depressionen und anderen Störungen abgrenzt. Folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Burnoutaspekte:



Gesundheit

Prävention richtet sich auf Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit und Lebensqualität. Im Fokus steht, Gesundheit zu schützen statt – wie allgemein versucht – Krankheit zu verhindern.

Stressoptimierung

Es geht darum, seine Kraft zu koordinieren und nicht zu maximieren, sondern zu optimieren. Jede Entscheidung ist ein Gewinn und Verlust. Körperliche Symptome können hierbei wichtige Wegweiser zu richtigen Entscheidungen sein. Ablauf Stressoptimierung:

- Untersuchung und Modifikation äußerer Stressfaktoren
- Analyse und Veränderung von Stress erzeugenden Einstellungen, Denkweisen und Handlungen
- Abbau von Stressreaktionen und eine Strategie zur langfristigen Stressbewältigung

Lassen Sie sinnvollen Stress in Maßen zu, um Ihre Ziele zu erreichen. Vermeiden Sie unnötigen Stress. Experimentieren Sie dabei. Es darf leicht gehen und Spaß machen. Nehmen Sie Stress achtsam wahr und nutzen sie ihn für eine bewusste Arbeits- und Lebensführung. So lässt sich Stress nutzbar machen.

Coaching-Programm zur Vor- und Nachsorge von Burnout

Meistens führen nicht einzelne Ereignisse, sondern die Summe vieler, kleiner Stressoren zur Überforderung. Folgendes Modell verdeutlicht, wie man mit Stress gut umgehen kann:

Stressmodell

S	Stressbewertung: Wie lerne ich unterschiedliche interne und externe Stressfaktoren zielführend zu bewerten?
T	Terminierung: Wann und wie setze ich mir fordernde statt überfordernde Ziele?
R	Ressourcenaktivierung: Wie nutze ich eigene und fremde Ressourcen richtig ohne sie auszubeuten?
E	Einstellung-Emotion-Entspannung-Exercise-Effizienz: Wie Sorge ich für eine gesunde Basis - privat und beruflich?
S	Selbstwirksamkeit: Wie lerne ich an mich und meine Erfolge zu glauben?
S	Stressoptimierung: Wie finde ich individuelle Strategien, um wirkungsvoll mit Stress umzugehen?

Auch aus ökonomischen Gründen sollten sich Unternehmer, Mitarbeiter und Selbständige um das eigene Wohlergehen und das ihrer Mitarbeiter kümmern. Räumen sie mit überhöhten Ansprüchen auf!

echt.[®]
coaching

Ihren Zielen näher kommen. Beratung, Strategie und Umsetzung für Mensch und Unternehmen.



Foto: Andreas Pohlmann

echt. coaching®

Margret Fischer MSc, Diplom-Volkswirtin

Gervinusweg 7/2

69124 Heidelberg

Tel.: 0049 6221. 89 35 400

Fax: 0049 6221. 89 35 403

www.coaching-heidelberg.de

E-Mail: info@coaching-heidelberg.de

Martin Emrich

Burn-out-Vorbeugung mit 5 hocheffektiven Coaching-Tools

Wir leben in einer Gesellschaft, in der immer mehr „Performance“ vom einzelnen Menschen erwartet wird. Der Mensch soll „funktionieren“, nein, er soll „strahlen“ in all seinen mannigfaltigen sozialen und gesellschaftlichen Rollen: als Elternteil, als Kind, als Arbeitskraft, im Ehrenamt, als Lebenspartner, im Verein und und und.

Kein Wunder, dass viele Menschen an diesen vielfältigen (teils nur subjektiv wahrgenommenen, teils de facto bestehenden) Anforderungen der sozialen Umwelt zerbrechen. Und ja, schlimm, wenn „das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist“. Schlimm, wenn ein Arzt, ein Psychiater oder ein Psychotherapeut einen Burn-out bereits diagnostiziert hat.

Mein Beitrag setzt daher auf Prävention: „Was kann ich als verantwortungsvoller Mensch prophylaktisch tun, damit ich die Wahrscheinlichkeit, dass ich einen Burn-out bekomme, deutlich reduziere?“ ist die Leitfrage der folgenden Seiten. Methodisch stammen die Interventionstechniken aus meiner „Heimat“, aus dem Coaching. Hierbei stelle ich meine 5 Lieblings-Techniken so dar, dass Sie als Leser diese direkt für ein praktisches Selbst-Coaching hier und jetzt einsetzen können. Mein Versprechen: Nachdem Sie die folgenden 5 Tools auf sich selbst angewendet haben, werden Sie ein entspannteres und erfüllteres Leben haben – beruflich und privat! So, nachdem Sie jetzt wissen, warum Sie weiterlesen sollten, gehen wir in medias res:

Tool 1: Erlangen Sie ein nicht-kontingentes Selbstwertgefühl!

Ob Sie nachhaltig leistungsstark, gesund und ausgeglichen werden und bleiben können, hängt zu einem großen Teil von Ihrem Selbstwertgefühl ab. Ja, ob Sie sich selbst gut oder schlecht finden und fühlen, ist absolut entscheidend für Ihr langfristiges Lebensglück.

Je niedriger Ihr Selbstwertgefühl, desto:

- anfälliger sind Sie für Zweifel, Ängste, Depressionen und Burn-out
- höher ist Ihre soziale Unsicherheit und Ihre Verwundbarkeit im Kontakt mit anderen Menschen (beispielsweise bei kritischem Feedback)
- eher lassen Sie sich in sinnlose Streits und Konflikte reinziehen
- schlechter ist Ihr Umgang mit Versagen und Niederlagen

- schlechter können Erfolgs- und Glücksmomente von Ihnen genossen werden
- schwieriger kommen Sie aus trüben Stimmungen wieder heraus
- häufiger suchen Sie nach „Belegen“ für Ihr geringes Selbstwertgefühl

Das Selbstwertgefühl ist also eine tragende Säule der menschlichen Psyche.

Bei dem Selbstwertgefühl unterscheidet man zwischen kontingentem und nicht-kontingentem Selbstwertgefühl.

Menschen mit kontingentem (= abhängigem) Selbstwertgefühl sind auf Anerkennung und Bekräftigung von anderen Menschen angewiesen, also auf Lob, Komplimente oder den quantitativ erfassbaren Erfolg (z.B. Höhe des Einkommens, Luxus-Auto,...)

Menschen mit nicht-kontingentem (= unabhängigen) Selbstwertgefühl hingegen basieren dieses auf die eigene Integrität, die Nachsicht mit sich selbst, die Fähigkeit, sichere Bindungen mit anderen Menschen einzugehen oder den eigenen Glauben.

Natürlich haben die meisten Menschen einen Mix aus beiden Selbstwertgefühlen. Dennoch gibt es wichtige interindividuelle Unterschiede.

Menschen, die ein eher kontingentes Selbstwertgefühl haben, sind:

- abhängig von äußeren Reizen (Lob, Anerkennung, Beförderung, Gehaltsklasse,...)
- extrem ehrgeizig
- leicht ablenkbar (durch „Belohnungen“ links und rechts am Wegesrand)
- überfordern sich leicht und können sich nur schwer erholen und fallen lassen

Menschen mit einem eher nicht-kontingenten Selbstwertgefühl hingegen, sind:

- abhängig von inneren Werten (Gnade, Liebe, Annahme, Ausgeglichenheit,...)
- bezüglich ihrem Leistungsniveau eher ausgeglichen und beständig
- eher stabil gegenüber äußerlichen Einflüssen, ziehen eher „ihr Ding“ durch
- in der Lage, sich gut um eigene Grenzen und Bedürfnisse zu kümmern

Es zeigt sich also, dass Menschen mit einem nicht-kontingenten Selbstwertgefühl langfristig belastbarer und ausgeglichener sind und auch mit Niederlagen und Rückschlägen besser klar kommen, sprich eine höhere Resilienz haben.

Dieses erstrebenswerte nicht-kontingente Selbstwertgefühl ist nicht angeboren, sondern lässt sich durch folgende Maßnahmen gezielt fördern:

- Freundschaft zu sich selbst aufbauen („Ich bin ok, so wie ich bin!“)
- Auf die inneren Selbstgespräche (= inneren Dialoge) achten und diese fürsorglich gestalten, z.B. „Ok, das ging heute schief, aber das nächste Mal gelingt mir das sicherlich schon etwas besser!“
- Ausgedehnter Spaziergang im Wald ohne Smartphone
- Gezielt immer wieder Auszeiten und Sabbaticals einlegen
- Meditation und Yoga
- Gutes für Mitmenschen tun, beispielsweise als Entwicklungshelfer in Afrika oder bei der Flüchtlingshilfe
- Zeit mit der Familie, Austausch mit Freunden, Spielen, Hobbys,...

Tool 2: Drehen Sie am (Lebens-) Rad – bis es für Sie „rund“ läuft!

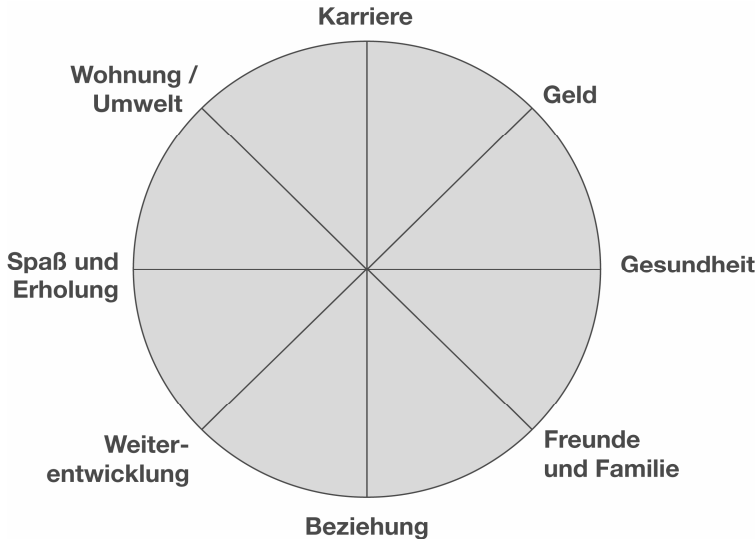
Dieses Werkzeug erlaubt Ihnen, in nur 10 Minuten eine Bestandsaufnahme Ihres Lebens zu machen. Sie sehen, was bei Ihnen momentan gut läuft, und was Sie eventuell ändern möchten.

Das Lebensrad in 11 Minuten auf YouTube erklärt, finden Sie auch hier: <https://youtu.be/505HPIBWblA>

Oder folgen Sie den hier beschriebenen sieben Schritten:

Schritt 1:

Zeichnen Sie einen Kreis auf ein Blatt oder ein Flipchart. Das Rad sollte 8 Achsen haben und so aussehen:



Schritt 2:

Gehen Sie die 8 Achsen nacheinander in Ruhe durch. Bei jeder Achse stellen Sie sich die Frage: „Wie zufrieden bin ich momentan mit diesem Aspekt in meinem Leben?“. Ihre Antwort tragen Sie als Wert zwischen 0 (= extrem unzufrieden) und 10 (=überglücklich) auf jeder der 8 Achsen ein. Die „0“ liegt exakt in der Kreismitte, die „10“ jeweils am äußeren Rand des Kreises.

Schritt 3:

Verbinden Sie jetzt bitte Ihre 8 eingetragenen Punktwerte miteinander. Dadurch entsteht ein inneres, etwas kleineres Rad, welches einigermaßen rund oder auch ganz schön eckig aussehen kann.

Schritt 4:

Betrachten Sie dieses Rad aus einigen Metern Entfernung. Stellen Sie sich die Frage: „Wie geht es mir damit, wenn ich das so sehe?“

Schritt 5:

Falls Sie in Ihrem Leben etwas verändern möchten, stellen Sie sich die Frage, an welcher der 8 Achsen Sie gerne den Hebel ansetzen würden. Das ist nicht unbedingt die Achse mit dem niedrigsten von Ihnen gewählten Wert. Markieren Sie die Achse, auf der Sie als erstes eine Veränderung wünschen.

Schritt 6:

Überlegen Sie sich 3 konkrete Maßnahmen, die dafür sorgen würden, dass sich Ihre Zufriedenheit auf dieser Achse um mindestens einen Punkt verbessert. Schreiben Sie sich diese 3 Maßnahmen auf.

Schritt 7:

Setzen Sie diese 3 Maßnahmen um und genießen Sie es, wenn es dadurch in Ihrem Leben(srad) wieder etwas runder läuft!

Tool 3: Sei das Tier, das Du schon immer sein wolltest!

Diese Übung machen Sie idealerweise ganz entspannt. Ich mache sie häufig, nachdem ich meine Klienten in Hypnose versetzt habe. Sie funktioniert aber auch ohne Trance-Induktion.

Schritt 1:

Stellen Sie sich ein Tier vor, das symbolisiert, wie Sie nicht mit Stress umgehen möchten. Denken Sie nicht zu viel nach, sondern lassen Sie dieses Tier ganz spontan aus Ihrem Unterbewusstsein „herauspurzeln“. Betrachten Sie nun dieses Tier mit Ihrem inneren Auge genauer: Welche Farbe hat es, wie groß ist es, wie bewegt es sich etc. Stellen Sie sich vor, das Tier könnte auch sprechen. Welchen typischen Satz würde es antworten auf die Frage, wie es mit Stress umgeht?

Schritt 2:

Stellen Sie sich jetzt ein anderes Tier vor, das dafür steht, wie Sie gerne im Idealfall mit Stress umgehen möchten. Schauen Sie sich auch dieses Tier sehr genau und von allen Seiten an. Eventuell können Sie sogar einen Geruch wahrnehmen oder sich vorstellen, das Tier zu berühren. Stellen Sie diesem Tier die Frage: „Was ist Dein Geheimnis des guten Umgangs mit Stress?“

Schritt 3:

Stellen Sie sich vor, die beiden Tiere würden sich treffen. Welchen weisen Tipp könnte das Tier aus Schritt 2 dem Tier aus Schritt 1 geben?

Schritt 4:

Finden Sie einen Platz in Ihrem Körper für das Tier aus Schritt 2. Immer wenn Sie im Alltag Stress empfinden, können Sie Zugang zu diesem Platz erlangen und das Tier dort „rauslassen“ oder aktivieren.

Tool 4: Mach' die Schotten dicht – und vermeide so den „Sägeblatt-Effekt“!

Multitasking ist ein Mythos. Unser Gehirn ist nicht dafür konstruiert, mehrere komplexe Denkvorgänge gleichzeitig zu bewältigen. Also nein, Sie können nicht im Auto die Nachrichten hören, mit den Mitfahrenden reden, auf den Straßenverkehr achten und gleichzeitig SMS auf Ihrem Smartphone lesen!

Auch auf Arbeit begegnet uns dieses Phänomen. Besonders in Groß-

raumbüros. Kaum hat man begonnen, an einer wichtigen Powerpoint-Präsentation zu arbeiten, kommen Kollegen vorbei und fragen, wie das Wochenende war, oder es kommen Anrufe. Ebenso können eintreffende Emails – teils visuell und per akustischem Signal annonciert – uns in unserer Konzentration unterbrechen. Dieses Phänomen nennt man den Sägeblatt-Effekt.

Das Problem ist einerseits, das Herausgerissenwerden. Andererseits entsteht ein zusätzlicher Zeitverlust dadurch, dass wir uns nach der Unterbrechung wieder in die ursprüngliche Aufgabe zurückfinden müssen („An welchem der Slides der Powerpoint-Präsentation hatte ich gerade nochmal gearbeitet?“)

So vergeht ein Arbeitstag im Großraumbüro schnell mit zahlreichen Unterbrechungen. Und durch den Zeitverlust, der durch die Unterbrechung und das Wiederreinfinden entsteht, wurde am Ende des Tages eventuell nur $3 \times 5 \text{ Minuten} = 15 \text{ Minuten}$ an der wichtigen Powerpoint-Präsentation gearbeitet.



Die Lösung:

- Machen Sie die Schotten dicht. Schotten Sie sich lieber 15 Minuten am Stück ab und vervollständigen Sie die Powerpoint-Präsentation in einem Schwung. Danach können Sie wieder erreichbar sein.

- Definieren Sie mit Ihren Kollegen verbindliche Regeln, bei welchen Anlässen Sie angesprochen und unterbrochen werden dürfen (z.B. „Achtung, Feueralarm, wir müssen das Gebäude verlassen!“) und bei welchen Themen (z.B. „Hast Du das Fußballspiel gestern im TV gesehen?“) Sie lieber z.B. während der Mittagspause angesprochen werden möchten. Visuell können Sie Ihren „Ich will nicht gestört werden“-Status kenntlich machen durch vereinbarte optische Signale, z.B. Kopfhörer auf oder Schildmütze auf oder ähnliches.
- Wenn das mit den sozialen Spielregeln nicht funktioniert, flüchten Sie zum konzentrierten Arbeiten zeitweilig aus dem Großraumbüro in eine ruhigere Umgebung, z.B. buchen Sie nur für sich selbst temporär einen im Gebäude befindlichen freien Seminarraum oder ähnliches.

Tool 5: „No pain, no gain!“ Hypertrophiere mit dem Gesetz der Superkompensation

Wachstum passiert immer dann, wenn Sie sich selbst im richtigen Maße herausfordern. Nehmen wir als Metapher dafür das Muskelaufbau –Training. Nehmen wir mal an, Ihr Ziel ist es, Ihre Muskelmasse zu erhöhen. Das gelingt Ihnen nicht, indem Sie leichte Gewichte verwenden. Auf Englisch kann man sagen, „Low Intensity Exercise“, abgekürzt „LIE“ ist eine „lie“, eine Lüge. Sie brauchen eine hohe Intensität, einen trainingswirksamen Reiz. Dieser muss so groß sein, dass Ihr Muskel innerlich leicht verletzt wird. Diese minimalen Blessuren innerhalb des Muskels sorgen dafür, dass sich der Muskel nach der Belastung „überernährt“, um diese Verletzungen zu heilen. Diese Überernährung nennt man auch Hypertrophie. Das Tolle daran ist, dass der Organismus im Rahmen der Regeneration nicht nur den Normalzustand wiederherstellt, sondern „superkompensiert“. Also sich „überanpasst“, sodass bei der Erholung ein höheres Leistungsniveau erreicht wird. Man kann sagen, der Muskel „lernt“ und will für eine eventuelle neue Belastung besser gewappnet sein als zuvor. Er steigert daher seine Kraft und auch seine Masse.

Aus diesem gleichermaßen komplexen wie auch faszinierendem Vorgang der Hypertrophie und dem Gesetz der Superkompensation lässt sich jede Menge Weisheit für die eigene Lebensgestaltung ableiten:

- Setzen Sie sich in den verschiedenen Bereichen Ihres Lebens, in denen Sie wachsen möchten, immer wieder einem

„trainingswirksamen Reiz“ aus.

- Dieser Reiz sollte stark genug sein, um Sie aus Ihrer Komfort-Zone zu holen. Aber auch nicht so stark, dass er Sie überlastet oder zerbricht.
- Nach dem Reiz ist das Timing bis zum Setzen des nächsten Reizes ganz essentiell. Lassen Sie sich genug Zeit zur Erholung. Setzen Sie dann den nächsten Impuls, wenn Sie gerade so den „Peak“ Ihrer Erholung überschritten haben. Wann dieser Zeitpunkt ist, sagt Ihnen Ihr Körper. Kultivieren Sie Ihre innere Achtsamkeit um diesen Punkt immer wieder richtig zu erfüllen.

Falls Sie sich ausgiebig selbst reflektieren möchten und selbst in der Rolle als Coach mit diesen 5 hier vorgestellten Tools (und vielen weiteren) arbeiten wollen, interessiert Sie eventuell unsere Coach-Ausbildung.

Jeder Teilnehmer bekommt schon während der Coach-Ausbildung von den Veranstaltern bezahlte Coaching-Aufträge vermittelt. So üben die Teilnehmenden frühzeitig, in realen Wirtschaftsunternehmen die erlernten Coaching-Werkzeuge praxisnah anzuwenden – statt nur während der Module. „In vivo“ also, nicht nur „in vitro“! Dass Sie dabei auch noch erste Honorare verdienen und eine Referenz vorweisen können, hilft Ihnen zum Beispiel später bei Anmeldung ihres Coaching-Gewerbes und für erste Werbemaßnahmen.

Hier ein Testimonial von unserem Ausbildungsteilnehmer Ingo Dölker: „Schon während meiner Ausbildung bei EMRICH Consulting wurden mir Aufträge in Höhe von 6500 € vermittelt!“

Die Ausbildung gibt es seit schon 10 Jahren und sie wird von einem erfahrenen Ausbilder-Team geleitet.



Die Ausbildung zum Systemischen Business Coach (ICA) schließt mit einer Doppelzertifizierung (deutsch und international) ab. Die internationale Zertifizierung findet durch die Prüfungsjury der International Coaching Association (ICA) am letzten Ausbildungstag statt. Die Ausbildung dauert insgesamt 22 Tage, welche sich auf 12 Monate verteilen. Da alle 6 Monate ein neuer Kurs startet, ist es möglich, verpasste Module gratis mit dem darauffolgenden Kurs nachzuholen. Die Termine finden überwiegend an Freitagen und an Wochenenden statt, wodurch es den Teilnehmenden möglich ist, diese Fortbildung berufsbegleitend zu absolvieren.

Die Location: In schöner Atmosphäre lernt und arbeitet es sich besser! Daher setzt die Ausbildung beim Ambiente auf geschmackvollen Luxus. Sie findet auf einer Neckar-Insel im Stadtzentrum von Esslingen bei Stuttgart statt. Einfach per Bahn oder per Auto erreichbar und trotzdem sehr idyllisch auf dem Wasser gelegen.

Nähere Infos unter www.ausbildung-coach.com

Über den Autor:

Dr. Martin Emrich ist Jahrgang 1974 und promovierter Diplom-Psychologe. Er absolvierte eine dreijährige Ausbildung in klinischer Hypnose bei der Milton Erickson Gesellschaft (MEG). Er hat durch seine Zulassung als „Heilpraktiker für Psychotherapie“ (nach HPG) die staatliche Berechtigung, auch psychotherapeutisch mit Klienten zu arbeiten. Als Autor publizierte er bereits über 50 Bücher und Zeitschriftenartikel. Dr. Emrich ist durch die International Coaching

Association (ICA) akkreditierter Systemischer Business Coach und Certified Business Trainer nach EN ISO/IEC 17024. Der Psychologe arbeitet weltweit und in 5 Sprachen und hauptsächlich zu den Themen „Führung“ und „Organisationsentwicklung“. Martin Emrich hat drei Kinder und lebt in Stuttgart.

Falls Sie Interesse an dieser Ausbildung haben, ist selbstverständlich ein Kontaktgespräch am Telefon jederzeit möglich. Am besten Sie schreiben eine Email an emrich@emrich-consulting.de zur Vereinbarung eines Telefontermins.



Dr. Martin Emrich
EMRICH Consulting
Kreuznacher Strasse 50
70372 Stuttgart
Tel.: 0711-90053088
emrich@emrich-consulting.de

www.emrich-consulting.de

www.ausbildung-coach.com

EMRICH
Consulting
...improving people!

Iris Fischer

**Systemisch-fundierte Burn-Out-Prävention & Resilienzstärkung
mit dem **Burn-0-Meter**↓↑®**

Wer Burn-Out verhindern will, sollte seine Klienten lösungsorientiert dabei begleiten, den Fokus weg vom Gefühl der Überforderung und „dringend etwas dagegen unternehmen müssen“ hin zu Erkenntnis und Freude an der Eigensteuerungsfähigkeit zu lenken, die innere Erlaubnis zu passender Selbstfürsorge stärken und sie durch achtsame systemisch-fundierte Begleitung und der Arbeit mit somatischen Markern spüren lassen, wann die Ausprägung der relevantesten Burn-Out-Treiber passend für sie ist, sodass diese zum Resilienzfaktor werden. Und mit ihnen erarbeiten, wie sie dies für sich selbst mit ihren bereits vorhandenen Fähigkeiten erreichen können. Ratschläge wie „Einfach mal abschalten!“ „Entspannen lernen!“ „Zeit planen!“ „Soziale Kontakte pflegen!“ „Sport treiben!“ etc. mögen für manchen passend sein, für viele stellen sie aber zusätzliche Anstrengung und Überforderung dar.

Hintergrund: Jeder Mensch ist Experte für sich selbst und trägt das Wissen über seine eigenen, für ihn passenden und bekömmlichen Lösungen in sich, auch wenn dieses Wissen gerade nicht vorhanden zu sein scheint. Zudem verfügt jeder Mensch über die Ressourcen die er benötigt, diese Lösung zu erreichen. Manchmal sind diese Ressourcen bereits bekannt und vertraut, manchmal ist es wichtig, sie durch explorierende Fragen wieder zu entdecken, und wie nur aus dem Blickfeld entschwundene Schätze zu heben und ins Alltagsleben zu bringen. Das gilt besonders, wenn es um nachhaltige Burn-Out-Prävention geht. Systemiker betrachten Menschen als autopoietische selbstreferentielle Systeme: Sie sind nicht instruierbar, aber aus sich selbst heraus veränderungsfähig. Dies allerdings nur, wenn das Ziel angenehm, stimmig und realistisch für sie erreichbar ist. Deshalb gibt es keine allgemeingültige fertige Lösung. Das **Burn-0-Meter**↓↑® ist ein systemischtheoretisch-fundiertes Format, mit dem Klienten ihre Resilienzpunkte beim Durchlaufen einer Skala erspüren und passende korrigierende Aktionen für sich einleiten lernen. Die Auswirkungen dieser Aktionen auf Beziehungen und Umwelt werden durch zirkuläres Fragen erforscht und eventuelle Aushandlungsgespräche mit den Betroffenen vorbereitet.

Anwendung: Coaching mit dem **Burn-0-Meter** ↓↑®

Benötigt werden: mindestens sechs freie Quadratmeter, ca. 1,5 Stunden Zeit, drei gelbe A4-Bogen, drei weiße Moderationskarten, mindestens zwei rote Moderationskarten, vier bis fünfzehn grüne Moderationskarten und ein erfahrener systemtheoretisch-vorgebildeter Begleiter. Denn dies ist kein einfach nacharbeitbares Format – um seine hohe Wirksamkeit zu entfalten, erfordert es die geübte Haltung des wohlwollenden Nichtwissens, Erfahrung in ressourcen- und lösungsorientiertem Arbeiten, im Einsetzen zirkulärer Fragen, Erfahrung in achtsamer Begleitung, die Fähigkeit, feine Unterschiede in Wortwahl-Mimik-Gestik wahrzunehmen und passend zu spiegeln, Erlaubnisse geben können etc..

Der Coach/Supervisor/Therapeut (im Folgenden CST genannt) visualisiert die Resilienz-Faktoren „Perfektionsstreben“ „Distanzierungsvermögen“ „Schöne Erlebnisse/Erfolgserlebnisse“ mit gelben A4-großen Bodenankern, die nacheinander im Raum ausgelegt und durch eine Skala von 1 bis 10 bearbeitbar gemacht werden. So entsteht das **begehbare Resilienzfeld**. Dann durchläuft der Coachee die Resilienz-faktoren beginnend mit dem Perfektionsstreben und erspürt den aktuellen Ausprägungsgrad. Nachdem dieser mit einer roten Karte markiert ist, nimmt der Klient diesen Platz ein und spürt nach, wie sich dies anfühlt. Hier kommt oft ein verlegenes Lächeln oder ein besorgter Blick und die Erkenntnis „Ja, das ist schon heftig. Das ist ja eigentlich viel zu viel.“



Durch den CST ermuntert sucht und erspürt der Coachee den Platz auf der Skala, der „besser“ wäre. Dieser wird mit einer grünen Karte markiert wird. Die Umsetzung der Lösungsannäherung im Alltag begleitet der CST durch lösungs-, kontext- und ressourcenorientierte Fragen: Wann haben Sie diesen Zustand schon mal erlebt? Wie sahen diese Situationen konkret aus? Was haben Sie gedacht – getan – gefühlt – unterlassen – anders gemacht als im „roten Bereich“? Oft ergeben sich hierdurch „Resilienz-Bahnen“ – an deren oberen Ende manchmal sogar ein punktuelles situationsbezogenes „Über das gewöhnliche Maß Hinausschießen“ steht:



Im o.g. Fall war es dem Klienten wichtig, an bestimmten Terminen im Jahresverlauf besonders präsent und gut vorbereitet zu sein, dies allerdings nur kurzfristig und nach ausreichender entspannter Vorbereitung. Meist konnte es sich dieser Klient erlauben, eine „lässige 5“ an Perfektionsstreben zu leben und für die Vorbereitung dieser bestimmten Termine dann langsam nach oben zu wandern – wobei er auch hier immer wieder gerne mal zurück auf die 5 ging. Dieses Hin- und Hergehen, das Variieren des Perfektionsstrebens, bereitete diesem Klienten sichtlich Freude. Nach mehrfachem genüsslichem Rauf- und Runtergehen strahlte er und fühlte sich leicht, und auch wieder Herr seines Lebens und seines Einsatzes.

Hilfreiche Fragen an dieser Stelle können sein: Was wird sich durch diese Erfahrung jetzt für Sie verändern? Wann werden Sie sich anders verhalten? Wer außer ihnen wird dies bemerken und woran? Welche Reaktionen könnten Sie erhalten? Wie werden Sie mit diesen umgehen?

Nach der Arbeit am 1. Faktor „Perfektionsstreben“, wird der 2. Faktor „Distanzierungsvermögen“ bearbeitet. Hier ein Bild einer Arbeit im Freien mit laminierten Karten. Der Coachee gab hier an, noch nicht im für ihn passenden Maße „distanzierungsfähig“ zu sein, doch es wäre schon einmal wesentlich schlimmer gewesen. Dies wurde durch die zweite rote Karte dargestellt. Dann das bereits Erreichte gewürdigt, und das hierfür damals Hilfreiche exploriert.



Mit den gefundenen Verhaltensweisen wurde ein bekömmlicher Weg gefunden, die Distanz vom aktuellen Zustand (4) zum gewünschten Zustand (9) in einer realistischen Zeitschiene (1,5 Jahre) schrittchenweise zu überbrücken. Im Anschluss strahlte der Klient eine hohe Zufriedenheit mit sich und dem neuen für ihn jetzt einfach erreichbaren Ziel aus, und wusste was er selbst dafür tun würde.



Bei der Arbeit mit dem **Burn-0-Meter**↓↑[®] entstehen konkrete Erkenntnisse. Zum Beispiel: „Ich muss nicht kontrollieren, ob etwas komplett den Erwartungen entspricht. Wenn ich es abgebe weiß ich, dass es passt. Und wenn es mal nicht passt, dann gibt es eben Nachfragen.“ „Es fühlt sich wirklich gut an, noch weiter runter zu gehen. Es ist ja oft nicht sinnvoll, bei der Vorbereitung mehr auszuarbeiten. Denn die Kunden haben oft eigene Ideen, die dann in eine ganz andere Richtung führen. Besser ist, ich gönne mir weniger Perfektion. So ärgere ich mich auch nicht mehr, wenn ich nicht alles, was ich vorbereitet habe, präsentieren darf, weil der Kunde in der Zwischenzeit zusätzliche neue Anforderungen hat.“ „Genau! Zum Abendessen gibt's unter der Woche Fertiggerichte! Das wird zwar meiner Schwiegermutter nicht gefallen, aber mir dadurch noch viel mehr.“

Ähnlich konkret ist auch der passende Level an Erfolgserlebnissen oder schönen Erlebnissen, der mittels ausschließlich grüner Moderationskarten visualisiert und exploriert wird. Wichtig ist, dass sich dies mit wenig Aufwand und für sich alleine realisieren lässt, damit keine Abhängigkeit von anderen oder notwendigem Budget an Zeit oder Geld entstehen.

Vorweggenommene erlebbare Resilienz

Weil in der Arbeit mit dem **Burn-0-Meter** ↓↑[®] wesentlich mehr Sinne angesprochen werden als im reinen Gespräch, wird hier die Passung und Stimmigkeit bereits erlebbar: Auf dem begehbaren Resilienzfeld können Coachees sich in verschiedene Zustände und Situationen hineinfühlen und so ihre individuell-stimmige Ausprägung finden. Das **Burn-0-Meter** ↓↑[®] ist für Einzel-Settings gedacht, kann aber auch für Paare, in Teams und Organisationen zur gemeinsamen Arbeit genutzt werden.



Kontakt: Iris.Fischer@hrc-org.de

Webseite: www.hrc-org.de

*Iris Fischer, Systemischer Coach & Systemische Supervisorin (DGSF), hat dieses Format 2008 entwickelt. 2014 stellte sie es auf der Tagung der DGSF und in der Zeitschrift „Manager Seminare“ vor. Sie gestaltet Lernstage an systemischen Instituten, für Unternehmen bildet sie interne Berater und Coaches in systemisch-fundiertem Arbeiten und auch dem Einsatz des **Burn-0-Meter** ↓↑[®] aus. Sie berät, coacht und supervidiert Fach- und Führungskräfte, begleitet Teams, Leitungsgremien und Organisationen in Veränderungsprozessen, sowohl in deutscher als auch englischer Sprache.*

Barbara Frien

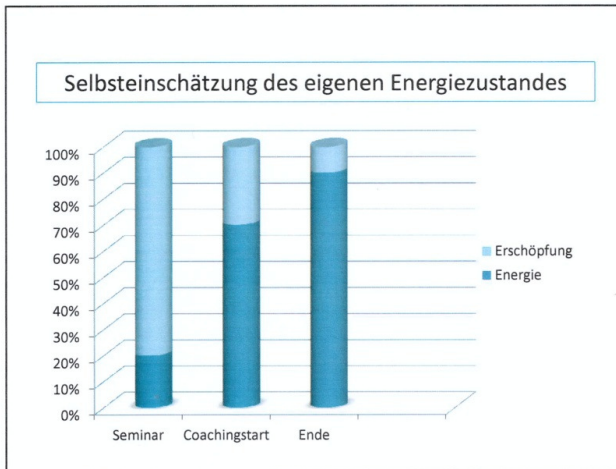
Als Coach und Trainerin - Burnout verhindern und behandeln

Burnout ist ein umstrittenes Thema. Laut ICD 10 gilt Burnout in Deutschland nicht als Krankheit, auch wenn Zahlen der Krankenkassen eine psychische Überlastung der Gesellschaft zeigen. Laut DAK-Gesundheitsreport (2016) hat sich die Zahl der Krankheitstage durch Burnout in den letzten Jahren mehr als verdoppelt. Psychische Probleme sind die Ursache für mehr als 15 % aller Krankschreibungen. Jeder zweite Arbeitnehmer fühlt sich im Job gestresst und überfordert (Stressreport Deutschland 2012).

Trotz kontroverser Diskussionen gibt es viele Menschen, die mit Reizbarkeit, Schlafstörungen, Überforderung, Erschöpfung u.v.m. ihren Alltag nicht gut gestalten können.

Als Trainerin, Coach und Beraterin begegnen mir diese Menschen oft. Sie sitzen in Seminaren zu Resilienz, Stressbewältigung, Selbstmanagement, Arbeitsorganisation oder Konfliktkommunikation. Unternehmen und Betroffene fragen bei mir Coachings an. In Workshops und Teamentwicklungen zeigen sich Überlastungssymptome bei Teilnehmenden oder im Team.

Ein Beispiel ist Frau B. Sie kam nach einer langen Phase beruflicher Überlastung in mein Resilienztraining. Sie hatte nach Abschluss mehrerer Großprojekte jetzt ein wenig Luft, um sich etwas Gutes zu tun. Die Frage, wie sie sich früher aus Belastungen und Krisen befreit hat, gab eine erste Inspiration, was sie für sich erreichen möchte. Das Resilienzkonzept machte ihr klar, welche Fähigkeiten sie hatte, bevor sie durch Projekte so erschöpft worden war. Achtsamkeitsübungen, Meditation sowie die Analyse eigener Ansprüche und Glaubensmuster öffneten die Wahrnehmung für die Tiefe ihrer Energielosigkeit. Auf ihrer selbsteingeschätzten Energieskala hatte sie nur 20% Energie.

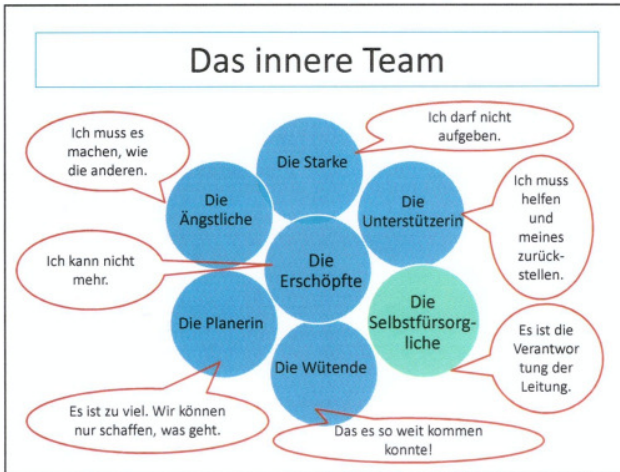


Das ist zu wenig, um einen Arbeitsalltag zu meistern. Beim Erlernen der körperorientierten Selbsthilfemethode (sie entlastet Emotionen und schwächt innere Überzeugungen ab) wurde für sie spürbar, wie stark ihre Erschöpfung war. Die Erkenntnis reifte, dass ein Burnout vorliegt. Nur ihre Disziplin ließ sie noch den Alltag bewältigen, aber die Kraft schwand. In einem Pausengespräch klärten wir, was für sie die nächsten guten Schritte wären.

Nach Gesprächen mit Arzt und Vorgesetzten ging sie in eine Burnout-Klinik. Um einen Rückfall zu verhindern sowie die Wiedereingliederung zu unterstützen, ließ sie sich von einer Psychotherapeutin (persönliche Themen) begleiten, und das Unternehmen unterstützte sie mit mir als Coach (berufliche Themen).

Wir hatten 10 Sitzungen über ein Jahr. Ziel war es, einen Weg zu finden, trotz der weiterhin hohen Arbeitsbelastung gut für sich selbst zu sorgen, die eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen und zu spüren, was Kraft und Energie gibt. Dazu galt es, Glaubensmuster wahrzunehmen und zu entmachten, die zum Burnout geführt hatten. Mit Klopftechnik und der Arbeit mit dem inneren Team konnten Überzeugungen wie „Ich muss es machen wie die anderen“, „Ich darf niemals aufgeben“, „Ich muss helfen und meine Bedürfnisse zurückstellen“ ihre Wirkung verlieren. Es entstanden dabei fürsorgliche Anteile, die im inneren Dialog eine Abgrenzung bei zu viel Arbeit unterstützten, ein schlechtes Gewissen verhinderten und die gelernten Strategien nutzten.

Eine planerische Seite unterstütze das mit realistischem Zeitmanagement.



Parallel bereiteten wir Gespräche mit den Vorgesetzten vor, damit sie sich sicher und mit klaren Argumenten für eine neue Aufgabenteilung einsetzen konnte. Ihr Arbeitspensum musste anders organisiert werden. Für den inneren Prozess war es wichtig, nicht die Verantwortung für die Arbeitsüberlastung des Teams zu übernehmen. Innere Sätze wie „Das ist die Verantwortung der Leitung“ oder „Es ist faktisch zu viel. Wir können nur das schaffen, was geht“ haben diesen Prozess unterstützt. Hilfreich war, dass die Vorgesetzten und das Unternehmen sich der Überlastung bewusst waren und an Veränderungen der Arbeitsstruktur mitarbeiteten.

Frau B. arbeitet seit ca. zwei Jahren gesund und zufrieden in gleicher Position mit leicht geänderten Aufgaben und guter Achtsamkeit für ihre Selbstfürsorge.

Dieses Beispiel zeigt, welche Faktoren für die Prävention oder die „Behandlung“ von Burnout wichtig sind, um langfristig gesund zu arbeiten.

Es sind die individuellen Muster, Überzeugungen und Verhaltensgewohnheiten, die die Betroffenen zu ihrem Vorteil verändern können. Gleichzeitig ist es gut, die Kommunikation mit der Führungskraft zu suchen. Deren Stil hat Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit von

Veränderung.

Die organisatorischen Rahmenbedingungen gilt es an vielen Stellen zu ändern, um langfristig gesünderes Arbeiten zu ermöglichen.

Mein Angebot:

In den Coachings arbeite ich mit einem Blick auf die inneren Ansprüche, das persönliche Selbstmanagement und den Selbstwert. Dabei berücksichtige ich die Einbindung ins System und dessen Verhältnisse. Ich nutze pragmatischen Methoden, um Entlastung und Lösungen zu finden, dazu gestalte ich eine strategische Perspektive. Meine Trainings zu Burnoutprophylaxe, „Resilienz stärken“, Arbeitsorganisation, „Gesunder Führung“ und „Emotionsmanagement“ gehen sehr auf die konkreten Bedürfnisse der Teilnehmenden ein und sind praxisorientiert.

Moderation und Beratung biete ich an zu Themen wie Zusammenarbeit und Kommunikation im Team, Gesundheitszirkel, Burnout-Prävention sowie zu Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung.

Meine Qualifikationen:

25 Jahre Trainings- und Beratungserfahrung

NLP-Master-Practitioner und Systemische Familientherapie (Klaus Grochowiak)

Klinische Hypnose nach Milton-Erikson (MEG Frankfurt)

Klopfmethoden u.a. nach Fred Gallo, Gary Craig und Dr. Michael Bohne

Regelmäßige Kollegiale Supervision

EMI – Eye Movement Integration nach Danie Beaulieu

Buch: „Besprechungen erfolgreich moderieren“, Edumedia, 2002/2006



Barbara Frie * Diplom-Psychologin
COACHING * BERATUNG * TRAINING
Hohenfriedberger Str: 1 * 44141 Dortmund
FON: 0231 427 08 008 * FAX: 427 08 009
www.barbara-frie.de * kontakt@barbara-frie.de
Skype-Coaching: Frie-Coaching



Ulrike Amon-Glassl & Markus Glassl

Ganzheitliche Burn-Out-Prophylaxe: Von der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen über Gesundes Führen bis zur individuellen Unterstützung

Obwohl laut Fehlzeiten-Report 2016 (Badura/Ducki/Schröder/Klose/Meyer (Hrsg.)) die Zahl der Krankenstandstage aufgrund psychischer Belastungen EU-weit laufend steigt und die Ursachen für Burn-Out vermehrt in immer ungünstigeren Arbeitsbedingungen zu finden sind, wird Burn-Out oft noch immer als individuelles Problem der betroffenen Personen betrachtet. Betriebe stellen für Ihre MitarbeiterInnen zahlreiche Angebote im Bereich der Verhaltensprävention bereit (z.B. Rückenschule, Vorträge zur gesunden Ernährung, Entspannungstrainings uvm.) bzw. bieten Unterstützung bei der Wiedereingliederung nach längerer Krankheit. Selten existieren jedoch ganzheitliche Konzepte, welche bereits bei den Ursachen für Burn-Out ansetzen.

Ein ganzheitliches Vorgehen sollte folgende Prozesse beinhalten:

- Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen inklusive Altersstrukturanalyse
- Leistungs- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
- Entwicklung einer gesunden Unternehmens-/Führungskultur
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Strategie, Planung und Erfolgskontrolle

Nachfolgend werden zu jedem Schritt Methoden und Vorgangsweisen vorgestellt, wie die betriebliche Umsetzung praxistauglich erfolgen kann. Prinzipiell sollte keine Maßnahme ohne vorangehende Analyse und nachgestellte Evaluierung erfolgen.

1. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen inklusive Altersstrukturanalyse

Erhebung psychischer Belastungen

Seit der Umsetzung der EU-Rahmenrichtlinie RL 89/391 EWG in nationales Recht (z.B. Novellierung von ArbeitnehmerInnenschutzgesetz per 1.1.2013 in Österreich bzw. Arbeitsschutzgesetz per 1.1.2014 in Deutschland) ist die Erhebung, Bewertung und Beseitigung der psychischen Belastungen explizit gesetzlich vorgeschrieben.

Obwohl im deutschsprachigen Raum mehr als 200 – qualitativ sehr unterschiedliche – Verfahren existieren, ist die Umsetzung in der Praxis nach wie vor sehr mangelhaft. Ein modernes und praxistaugliches Verfahren ist EWOPLASS® - European Workplace Assessment (Amon-Glassl, U., Aden, J. Aichberger, P., Fricke, S., Glassl, M., Schützeneder, N.; Wien 2015).

Die wesentlichen Vorteile des Verfahrens sind:

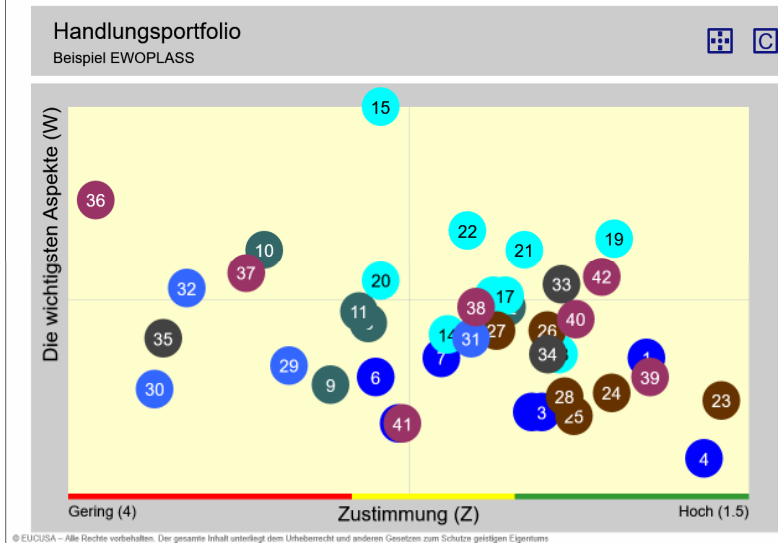
- Europaweit (alle benötigten Sprachversionen verfügbar) und in allen Branchen und Betriebsgrößen (Gruppenmoderation für Kleinbetriebe, Papier- und Onlinebefragung für Mittel- und Großbetriebe) einsetzbar.
- 42 positiv formulierte und gut verständliche Aussagen mit 6-stufiger Bewertung führen zu hohen Rücklaufquoten. Die zusätzliche Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Aussagen und die Erfassung drei offener Fragen liefern zusammen priorisierte Handlungsanleitungen für die erforderlichen Maßnahmen.
- Durch scanfähige Papierfragebögen und die vollautomatische Auswertung, dargestellt anhand leicht verständlicher, interaktiver Power-Point-Präsentationen, können die Daten auch für große Unternehmen in kurzer Zeit aufbereitet werden.

Drei Musteraussagen:

- Die interne Kommunikation funktioniert bei uns reibungslos.
- Mein Arbeitsplatz ist frei von einseitigen körperlichen Belastungen (z.B. langes Sitzen, ständiges Stehen, knieend/gebückt/verdreht Arbeiten, etc.).
- Meine Tätigkeit erfordert ein gut verkraftbares Maß an Konzentration und Aufmerksamkeit.

EWOPLASS® ist eine eingetragene EU-Gemeinschaftsmarke von INDIVIDUAL COACHING GmbH und EUCUSA Processing GmbH www.eucusa.com

Muster eines Handlungsportfolios:



Das Verfahren wird europaweit mit einem Netzwerk aus geschulten AuditorInnen- und ModeratorInnen angeboten. Eine Verfahrensdemo kann unter <http://demo.ewoplass.at> angefordert werden.

Erhebung psychischer Beanspruchungen

Obwohl gesetzlich nicht vorgeschrieben, ist die Erhebung psychischer Beanspruchungen (Auswirkungen auf den einzelnen Menschen, z.B. Ermüdung, Konzentrationsprobleme etc.) zusätzlich zu den Belastungen (Faktoren, die von außen auf den Menschen am Arbeitsplatz einwirken, z.B. Lärm, Zeitdruck, Unklarheiten, etc.) für ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement unabdingbar (Richter & Hacker, 2014).

Ein besonders effizientes Verfahren ist das Wuppertaler Screening Instrument Psychische Beanspruchung, kurz WSIB von Rainer Wieland & Mike Hammes (2014, Bergische Universität Wuppertal).

Mit der Bewertung von nur 9 Eigenschaftswörtern (z.B. energiegeladen, nervös) auf einer 7-stufigen Skala werden Arbeitsplätze als gesundheitsförderlich, suboptimal oder gesundheitsgefährdend klassifiziert. Weiters wird für einzelne Tätigkeitsgruppen mit einem komplexen Prognosemodell berechnet, welche Gesundheitsförderungsmaßnah-

men am dringendsten notwendig bzw. am wirkungsvollsten sind.

Altersstruktur- und Diskriminierungsanalyse

Aufgrund der Herausforderungen durch die zunehmende Veränderung der Altersstruktur (vgl. aktuelle OSHA-Kampagne „Gesunde Arbeitsplätze für jedes Alter“ www.healthy-workplaces.eu/de) bietet sich die Integration von demografischen Variablen in die Erhebung der Belastungen und Beanspruchungen an (Geschlecht, Altersgruppe, Beschäftigungsmaß, Anstellungsverhältnis, ev. höchster Bildungsabschluss). Dadurch können eventuelle Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen bzw. Erfordernisse hinsichtlich alter(n)s-gerechter Arbeitsgestaltung aufgezeigt werden.

Darüber hinaus kann optional auch noch die MitarbeiterInnen-zufriedenheit erhoben werden.

Leistungs- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung

Eberhard Ulich (ETH Zürich) bewies bereits im letzten Jahrtausend in zahlreichen Unternehmens-Forschungsprojekten, dass gesundheitsförderlich gestaltete Arbeitsplätze und -abläufe zu höherer Gesundheit, Zufriedenheit und Leistung von MitarbeiterInnen führen, auch bei jenen mit höherem Alter. Dies lässt der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen eine wichtige Rolle zukommen: Durch den Einsatz praxistauglicher Verfahren lassen sich enorme Optimierungspotenziale identifizieren! Dazu nachfolgend eine Auswahl an Praxisbeispielen:

Pausenkultur

An Bildschirmarbeitsplätzen werden tendenziell die wenigsten Pausen gemacht, obwohl gerade dort eine 10-minütige Pause nach 50 Minuten Arbeit erforderlich ist (vgl. Bildschirmarbeitsverordnung, CCall Report 18, VBG & TU Dresden, 2002). Ein erfolgreicher Weg zur verbesserten Pausenkultur ist die Ausbildung von BewegungsmultiplikatorInnen. Diese motivieren KollegInnen und Führungskräfte zu je einer 5 bis 10-minütigen aktiven Pause am Vormittag und Nachmittag. Bereits nach wenigen Wochen sinkt nachmittags die Fehlerquote während die Arbeitsgeschwindigkeit steigt. Zudem berichten MitarbeiterInnen über ein verbessertes Wohlbefinden bei Arbeitsende.

EDV-Probleme

Software soll die Produktivität in Unternehmen erhöhen. Oft erweist sich diese jedoch als „Produktivitätskiller“ (Ulich, 2011). Die

Hauptursachen sind fehlende Berechtigungen und fehlende Einschulung, wodurch umständliche Work-a-Rounds notwendig werden.

Dazu ein Beispiel: In einem Telekom-Unternehmen dauerte die Erstellung eines Berichtes aufgrund fehlender Berechtigungen unter Zuhilfenahme von Excel ca. 20 Minuten, nach Erteilung der notwendigen Berechtigungen (einmaliger Aufwand von 4 Stunden) nur mehr ca. 30 Sekunden. Bei 70 betroffenen MitarbeiterInnen schlugen sich hier ursprünglich ca. 22 „verlorene Arbeitsstunden“ pro Tag zu Buche. Die Maßnahme amortisierte sich demnach bereits am ersten Tag. In durchschnittlich jedem zweiten Unternehmen sind derartige Phänomene identifizierbar!

Arbeit 4.0

Gerade unter dem aktuellen Trend in Richtung Arbeit 4.0 verändern sich die Anforderungen an Software und AnwenderInnen rasant. Anpassungen sind in immer kürzeren Zyklen notwendig. Abhilfe schaffen hier partizipative Softwareentwicklung und laufende Weiterbildung mit modernen und kostengünstigen Lernformen wie z. B. 1,5 stündige Webinare, interne Wissensweitergabe in Kurzworkshops („Mikroteaching“) durch erfahrene KollegInnen oder externe ExpertInnen, Massive Open Online Courses (MOOC´s), uvm.

Entwicklung einer gesunden Führungskultur

Analysen bisheriger Evaluierungsprozesse von ca. 50.000 Arbeitsplätzen zeigen im Bereich Führungskultur höchste Belastungswerte durch fehlendes konstruktives Feedback, mangelnde Klarheit bezüglich Zielen/Aufgaben/Prioritäten, zu spät oder nicht getroffene Entscheidungen sowie fehlenden Handlungsspielraum.

Der erste und wichtigste Schritt zur Erweiterung des Handlungsspielraumes ist die Einbeziehung von MitarbeiterInnen in die Maßnahmenentwicklung (Ulich, 2011) im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sowie bei der Neueinführung bzw. Änderung von Produktionsabläufen und EDV-Systemen. Methoden wie Design Thinking oder Rapid Prototyping bewährten sich hier in den letzten Jahren.

Planspiele als effizientes Mittel zur Optimierung von Führungsverhalten

Klassische Trainingskonzepte zeigen beim Versuch, Führungsverhalten

rasch und effizient zu verbessern, eine überschaubare Wirkung. Da eine mangelnde Organisations- und Führungskultur jedoch den primären Belastungsfaktor darstellt, bieten sich erprobte Planspiele an. Zum Beispiel erleben Führungskräfte im Planspiel „Gesund Führen/Burn-Out-Prävention“ (Schirrmacher Group) im ersten Teil anhand von konkreten betrieblichen und privaten Anlässen die gängigsten Ursachen, die zu Burn-Out führen. Im zweiten Teil wird ein Handlungsleitfaden entwickelt, der die Führungskräfte im Alltag bei ihren Aufgaben unterstützt. Je nach Zielgruppe und Aufgabenstellung bietet der Markt unterschiedliche Planspiele als Brettspiele oder computergestützte Simulationen.

Gesund Führen

Andere und sich selbst gesund zu führen bedeutet in erster Linie die Investition von Zeit: Zeit, die sich lohnt und das Wohlbefinden im Unternehmen und bei MitarbeiterInnen fördert und dadurch die Motivation, Arbeitsfähigkeit, Produktivität und die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht (Matyssek, 2011; Ulich, 2011): bei MitarbeiterInnen ebenso wie bei Führungskräften. Gesund Führen lässt sich im Rahmen eines geeigneten Trainingskonzeptes mittels Selbsterfahrung und erprobter Tools erlernen.

Zu Führungsaufgaben zählen – um die verantwortungsvolle Aufgabe der quantitativen und qualitativen Zielerreichung erfüllen zu können – sich Zeit für Anerkennung zu nehmen, ein wertschätzender Umgang miteinander, beginnend mit einem freundlichen Gruß im Vorübergehen, regelmäßiges Feedback über die Zielerreichung und Arbeitsqualität zu geben, für Klarheit in den Zielvorgaben und Arbeitsabläufen zu sorgen, Arbeit generationengerecht und gesund zu gestalten, Vertrauen und Unterstützung untereinander aufzubauen, Möglichkeiten für Pausen zu schaffen, Miteinbeziehen aller Beteiligten bei Entscheidungen, generationenübergreifende Know How-Weitergabe pflegen uvm..

Untersuchungen zeigen, dass unter wertschätzenden Führungsbedingungen Unternehmensziele nicht nur erreicht, sondern vielfach übertroffen werden und die Tätigen dabei gesund bleiben. Unter repressiven Bedingungen lassen sich ebenfalls gute Leistungen erzielen. Diese sind jedoch nach oben hin stark begrenzt durch Missbefinden, mangelnde soziale Unterstützung, Fluktuation und Fehlzeiten!

Aufbau von Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsystemen (SGM)

Die Basis eines SGM sind die rechtskonforme und regelmäßige Ermittlung und Beurteilung von Gefahren und Belastungen („Evaluierung“) und die klare Definition der unterschiedlichen Prozesse: Firmenpolitik und -leitbild werden festgehalten (z.B. mit der Software SHERM <http://www.en-software.com/sherm>); die Unternehmensorganisation wird in Form von aktuellen Organigrammen, Stellen- und Prozessbeschreibungen dargestellt. Weitere SGM-Prozesse betreffen zum Beispiel Planung und Beschaffung, Umgang mit kritischen Ereignissen, (Beinahe-) Unfallanalysen, Untersuchungen, Gesundheitsförderung uvm.

SGM haben zum Ziel, Sicherheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu fördern und führen zur Steigerung des Unternehmensimages. Dazu werden Gefahren und gesundheitliche Belastungen systematisch und vorausschauend minimiert. Unter Miteinbeziehen der Beschäftigten werden so die Arbeitsbedingungen kontinuierlich verbessert. Gesundheitsrelevante Themen werden in die Unternehmensorganisation einbezogen, ständig verbessert und ihre Ziele anhand definierter Indikatoren (Kennzahlen wie Unfallstatistik und Fehlzeiten bis hin zur Teilnahmequote an Gesundheitsförderungsmaßnahmen) überprüft. Ein SGM reicht damit über die ausschließliche Einhaltung von Rechtsvorschriften hinaus. Kontrollinstrumente sind regelmäßige Interne Audits, Begehungen und Management Reviews.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Nur durch Vorbeugen lässt sich das Problem einer immer älteren multimorbiden Bevölkerung bewältigen, da eine kurative Medizin künftig nicht mehr leistbar sein wird (Schwarzer, 2004). Im Zuge dessen sind nicht nur die Personen zu stärken, sondern auch die Bedingungen, unter welchen sie arbeiten (Ulich, 2011): Gesundheit ist laut WHO-Definition ein Prozess, in welchem immer wieder ein Gleichgewicht innerhalb einer Person wie auch zwischen der Person und ihrer Umwelt herzustellen ist.

Während Organisationsanalysen und die Umsetzung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen (siehe Punkt 1) sowie gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung (siehe Punkt 2) auf die Optimierung auf der organisatorischen Ebene von Unternehmen abzielen (= Verhältnisprävention), kommt zusätzlich der Verhaltensveränderung von MitarbeiterInnen auf verschiedenen Zugangsebenen eine große

Bedeutung zu (= Verhaltensprävention). Eine gute Abstimmung der beiden Bereiche ist notwendig. Bewegungsprogramme zählen hierbei zu den meist gebotenen Maßnahmen, doch Gesundheitsförderung beinhaltet auch den Aufbau weiterer Kompetenzen:

Steigerung der Gesundheitskompetenz als Basis für Gesundheitsverhalten

Gesundheitskompetenz heißt, über ausreichende Kenntnisse und Fähigkeiten zu verfügen, um angemessene Gesundheitsentscheidungen zu treffen. Sie ist bildungsabhängig und ermöglicht eine lebenslängliche Erhaltung bzw. Verbesserung der Lebensqualität (Schwarzer, 2004). Gesundheitskompetenz steigert den Behandlungserfolg im Fall von Erkrankungen, da gesundheitskompetente Personen früher fachliche Unterstützung aufsuchen, Behandlungsanweisungen besser befolgen und rascher wieder gesunden (McMurray, 2007) und reduziert somit Kosten.

Wissen über Gesundheit ist eine der Grundvoraussetzungen - wengleich auch kein Garant - für Gesundheitsverhalten. Darunter versteht man gemäß Schwarzer (2004) eine präventive Lebensweise, die Schäden vermeidet, Fitness und eine verlängerte Lebenserwartung unterstützt (z. B. präventive Ernährung, Tragen von persönlicher Schutzausrüstung uvm.).

Im betrieblichen Kontext kommt hier verschiedenen Instrumenten eine hohe Bedeutung zu: Von niederschweligen Angeboten wie Aushängen, Intranetartikeln, Mails und Broschüren über Vorträge, individuelle Beratungen, Gesundheitsprämien bzw. -preise bis hin zu Veranstaltungen zu gesundheits- und sicherheitsrelevanten Themen wie auch gesetzlich vorgeschriebenen Untersuchungen und Unterweisungen. Alle Maßnahmen sollen gut kommuniziert und zwecks Vorbildwirkung von der Unternehmensleitung unterstützt, eingehalten, stetig wiederholt und beworben werden. Durch das Einbeziehen der MitarbeiterInnen-Erfahrungen in den Prozess der Wissensvermittlung und eine gute Zielgruppendefinition wird eine höhere Akzeptanz und Beteiligung erzielt (Schwarzer, 2004; Ulich, 2011).

Stressbewältigung auf unterschiedlichen Ebenen

Um negativen Auswirkungen von Dauerstress auf die psychophysische Gesundheit vorzubeugen bedarf es eines gesundheitsförderlichen Umganges mit den durch die Stressreaktion bereitgestellten Energien und eines Wechsels zwischen Anspannung in Phasen der Anforderung

und Entspannung in Ruhephasen: Dabei ist zwischen individuellem und strukturellem Stressmanagement zu unterscheiden. Beide sollen positive Gefühle aufbauen, um die Qualität von Alltag und Arbeit zu verbessern und Gesundheit, Leistungs- und Entscheidungsfähigkeit auch bei üppigem Arbeitspensum zu erhalten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Stressreaktionen nicht bei allen Menschen und in allen Belastungssituationen gleich ablaufen (Kaluza, 2015).

Individuelles Stressmanagement-Training beinhaltet all jenes, was der Einzelne tun kann, um gezielt auf Stress Einfluss auszuüben (Ebene der Verhaltensprävention):

- Hierzu gehören z. B. Zeitplanung, Grenzen setzen und Fort- bzw. Weiterbildung, um Stressoren wie Leistungsanforderung, Zeitdruck oder sozialen Konflikten zu begegnen (= instrumentelles Stressmanagement).
- Um persönliche Stressmacher wie unzuträgliche Denkmuster aufzudecken, die sich z. B. in Ungeduld, Perfektionismus oder Selbstüberforderung zeigen, und um neue Sichtweisen und Bewertungen von Situationen zu entwickeln, bedarf es u. a. der Änderung von Einstellungen, einer guten Distanzierungsfähigkeit und Sinnggebung (= mentales Stressmanagement).
- Körperlich-emotionale Stressreaktionen, welche langfristig zu Erschöpfung bzw. Krankheit führen, sind z. B. mit Entspannungstraining, Bewegung oder Pausengestaltung zu mindern (= regeneratives Stressmanagement, am weitesten verbreitet).

Zusätzlich unterstützen Problemlöse- und Genusstrainings, Vertrauensaufbau im sozialen Netz, Visions- und Zielarbeit sowie das Einüben von Strategien für unvorhersehbare Situationen (Kaluza, 2015).

Strukturelles Stressmanagement hingegen beinhaltet all jene Maßnahmen, die das Unternehmen beitragen kann und ist auf Ebene der Verhältnisprävention einzuordnen (Ulich, 2014):

- Arbeitsbedingten Stressoren ist mit gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung, Bereitstellung ausreichender Ressourcen und fachlicher Qualifizierung zu begegnen.
- Persönliche Stressverstärker werden gepuffert durch gesundheitsgerechte Führungskultur mit fairen Leistungsanforderungen, konstruktiver Fehlerkultur und transparenten geregelten Rückmeldesystemen.
- Stressreaktionen sind minderbar durch Freiräume, aktive Bewegungspausen, Regenerationsangebote wie Sport und Entspannung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Gesundes Genießen, gesundes Essen und Trinken

Neben regelmäßiger Bewegung und Entspannung bilden eine ausgewogene Ernährung sowie optimale Flüssigkeitszufuhr ebenfalls eine gesunde Basis für Stress- und Burn-Out-Prävention: Durch eine regelmäßige Zufuhr von Ballaststoffen, Vitaminen und Mineralstoffen, ungesättigten Fettsäuren aus vorwiegend pflanzlichen und Fisch-Ölen, wenig bis nicht übersäuernden Eiweißen (Fisch und pflanzlich) und unter Vermeidung von industriell verarbeiteten Mehlen und Zuckern nehmen wir wichtige Baustoffe zur Abpufferung von Stresshormonen auf. Negative Stressfolgen auf die Gesundheit lassen sich so vermindern. (Schwarzer, 2004).

Stress verändert die Menge und Auswahl der Nahrungs- und Genussmittelzufuhr. Da Substanzen wie z. B. Alkohol und Nikotin zur vorzeitigen Alterung des Organismus beitragen, zählt deren Verzicht oder reduzierter Genuss zur primären Gesundheitsprävention: Ärztliche bzw. psychologische Beratungen und Entwöhnungsprogramme werden bereits in zahlreichen Unternehmen angeboten und gut angenommen, sofern sie gut auf die speziellen Zielgruppen abgestimmt sind (Schwarzer, 2004).

All das beugt Zivilisationskrankheiten wie Bluthochdruck oder Diabetes vor, welche die Gefahr chronischer Gefäßveränderungen und Minderdurchblutung im Gehirn bergen. Mit steigendem Alter kann dadurch eine Einbuße an geistiger Leistungsfähigkeit – bis hin zur Demenz - erfolgen.

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Ziel des betrieblichen (Wieder-) Eingliederungsmanagements ist es, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren, bestmöglich wiederherzustellen. Präventive Maßnahmen, die einer erneuten Erkrankung, Chronifizierung oder gar dauerhaften Arbeitsunfähigkeit vorbeugen, sind zu setzen. Es wird eine Entwicklung vom betrieblichen Gesundheitsmanagement hin zum betrieblichen Arbeitsfähigkeitsmanagement unterstützt (Tempel & Ilmarinen, 2013). Da gerade längere Krankenstände sehr hohe Kosten bei Betrieben verursachen (Entgeltfortzahlung, Produktivitätsausfall, Beschaffung und Einarbeitung von Ersatzkräften) ist ein systematisches und mit der Gefährdungsbeurteilung abgestimmtes Vorgehen sinnvoll. Insbesondere leistet hier altersgerechte Arbeitsgestaltung mit aktiven Pausen-

management einen wertvollen Beitrag.

Strategie, Planung, Erfolgskontrolle

Auf dem Weg zu einer gesunden Unternehmenskultur sollte bereits bei der Planung und Strategieentwicklung eine Erfolgskontrolle mittels wiederholter Gesamterhebung von Belastungen und Beanspruchungen angedacht sein. Zwecks optimaler Vergleichbarkeit aller Daten sind dabei dieselben Verfahren wie bei der Erstanalyse zu verwenden. Darüber hinaus empfiehlt es sich, weitere Kennzahlen (z.B. Krankenstandstage, Fluktuation, Arbeitsunfälle, Kundenzufriedenheit, Qualitätskennzahlen, Profitabilität uvm.) mit den evaluierten Ergebnissen in Relation zu setzen, um im Sinne kontinuierlich verbesserter Prozesse aussagekräftige Schlüsse über Maßnahmen Erfolg und Zielerreichung ziehen zu können.

Der wichtigste Erfolgsfaktor einer ganzheitlichen Burn-Out-Prophylaxe ist die gute Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung, Betriebs- bzw. Personalrat und -abteilung, ArbeitsmedizinerInnen, ArbeitspsychologInnen, Sicherheitsfachkräften und externen BeraterInnen.

Wir unterstützen Sie gerne mit unserem ExpertInnen-Netzwerk!



Mag. Ulrike Amon-Glassl

Arbeits- & Organisationspsychologin, Expertin für BGF/BGM,
Generationenmanagement & Alternsgerechtes Führen und Arbeiten
Hypnosystemischer Coach

Telefon: +43/676319 58 50

Mail: ulrike.amon-glassl@individualcoaching.at



Markus Glassl, Bakk. techn.

Unternehmensberater, Sicherheitsfachkraft, Planspieltrainer

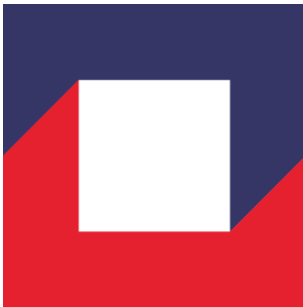
Hypnosystemischer Coach, Design Thinking Coach

SAP certified development Professional

Telefon: +43/676/319 58 40

Mail: markus.glassl@individualcoaching.at

Fotos: Gerhard Peyrer Photographie



**INDIVIDUAL
COACHING**

INDIVIDUAL COACHING GmbH

A-1180 Wien, Martinstr. 24

www.individualcoaching.at

Martina Obrock

Out of Order: Die Burn-out-Fälle

Eine Weisheitsgeschichte:

Nach vielen Jahren langen Schlafes erwacht Dornröschen; doch niemand ist da, sie zu erlösen. So schläft sie wieder ein. Jahre vergehen, und wieder erwacht Dornröschen. Sie schaut rechts und links, oben und unten, und wieder ist da niemand - weder Prinz noch Förster -, um sie zu retten. So schläft sie wieder ein. Schließlich erwacht sie zum dritten Mal; öffnet ihre schönen Augen, aber niemand ist zu sehen. Da sagt sie sich: „Jetzt reicht’s!“, und steht auf und ist erlöst.

Manche Diagnosen treten urplötzlich auffallend häufig auf: „Burn-out – Außer Betrieb“. Bislang existiert dafür laut WHO keine spezifische Diagnose; das Klassifikationssystem verzeichnet unter ICD 10, Z 73.0 den Zustand totaler Erschöpfung.

Den Begriff Burn-out prägte Anfang der 70er Jahre der Psychoanalytiker Freudenberg. 1980 beschreibt Cherniss drei Stadien: 1. Überforderung, Zeitmangel; 2. Anspannung, Müdigkeit, Erschöpfung und 3. Zynismus, Pessimismus und Hoffnungslosigkeit. Burn-out ist im fortgeschrittenen Stadium nicht scharf zu trennen von Depression. Ärzte sollten deshalb prüfen: Falls weder Stress noch Depression die Auslöser sind, sind somatische Abklärungen von Schilddrüsenfunktion, Blutbild (Vitamin-D-Mangel, Eisenwert), Nahrungsmittelunverträglichkeiten oder Nierenschwäche angezeigt.

Burn-out ist eine Herausforderung. Wer bietet die „richtige“ Hilfe? Der Hausarzt? Ein niedergelassener Psychotherapeut? Eine Klinik? Oder ein Coach – und mit welcher Spezialisierung? Für Betroffene ist es oft mühsam, im Dschungel von Datenbanken und Gesundheitswesen zur geeigneten Anlaufstelle zu finden. Im Vorfeld sollte aber klar sein, dass jeder Ansatz Vor- und Nachteile hat und keine rasche „Wunderheilung“ zu erwarten ist; auch der berufliche Wiedereinstieg nach einer stationären Behandlung ist nicht ohne Risiko. Ambulante Vorbereitung auf einen Klinikaufenthalt ist ebenso notwendig wie anschließend weiterführende ambulante Beratung, um das Gelernte im Alltag umsetzen zu können.

Als typische Beschwerden gelten vielfältige körperliche Symptome: Erschöpfung (sich ausgebrannt fühlen), Leistungsschwäche, Schlafstörungen, hohe Ermüdung, Gewichtszunahme, Nacken- und Rückenverspannungen, Magenschmerzen usw.

Burn-out wirkt sich emotional aus durch Erleben von Sinn- und Hoffnungslosigkeit, innerer Leere, Suizidgedanken und auf körperlicher Ebene mit Schmerzen, chronischer Müdigkeit und mangelnder Tatkraft. Kognitiv bilden sich eine negative Einstellung, Kreativitätsverlust und allgemein fehlende Leistungsfähigkeit heraus, im sozialen Bereich treten Rückzug, Zynismus, abgestumpfter, gefühlloser Umgang mit Kollegen, Kunden, Freunden und Familie auf. Das Zusammentreffen von eigenem Perfektionsstreben, hohem Arbeitsdruck und Erwartungen schnellster Erledigung bei hohem Konkurrenz- und Finanzdruck lösen Versagensängste aus, drohenden Machtverlust und vermindertes Selbstwertgefühl. All dies belastet die zwischenmenschlichen Beziehungen; sie drohen zu scheitern und Familien brechen auseinander. In dieser Perspektive erscheint Burn-out als Begleiterscheinung des Abschieds von der traditionellen Arbeitswelt mit ihren regelhaften Phasen und als Folgewirkung von Organisationsstrukturen.

Burn-Out kann jeden treffen, unabhängig von Beruf, Position, Bildungsstand und sozialer Herkunft. Besonders gefährdet sind überdurchschnittlich engagierte Menschen, die zu Perfektionismus neigen und stets ihr Bestes geben. Gefährdet ist auch, wem Anerkennung versagt bleibt - Langzeitarbeitslose, StudentInnen oder Hausfrauen -, sowie Manager, die den Karrierehöhepunkt überschritten haben. Sind die verschiedenen Lebensbereiche - Beruf, Gesundheit, Privatleben, Freizeit, Hobbys, Sport – nicht mehr ausgeglichen, führt diese Imbalance zum Burn-out. Das will eigentlich niemand; dieser Zustand fühlt sich nicht gut an; das Leben macht dann keine Freude mehr. Es fehlen Phasen der Regeneration; ein Urlaub reicht nicht mehr aus. Ist die Perspektive von Logik und Rationalität bestimmt, wird die Gefühlswelt zunehmend eingeschränkt und ausgeblendet, und daraufhin öffnet sich die Schere zwischen Lebensqualität und Alltagsanforderung immer weiter. Das Burn-out-Risiko trifft nicht nur Menschen in sozialen Berufen wie Medizin, Therapie, Erziehung, Pflege etc., sondern vor allem Management, Führungskräfte, leitende Angestellte, LehrerInnen, Freiberufler und Selbstständige. Den Ausbruch des Burn-out-Syndroms beschleunigen Erfolgszwang, Stress,

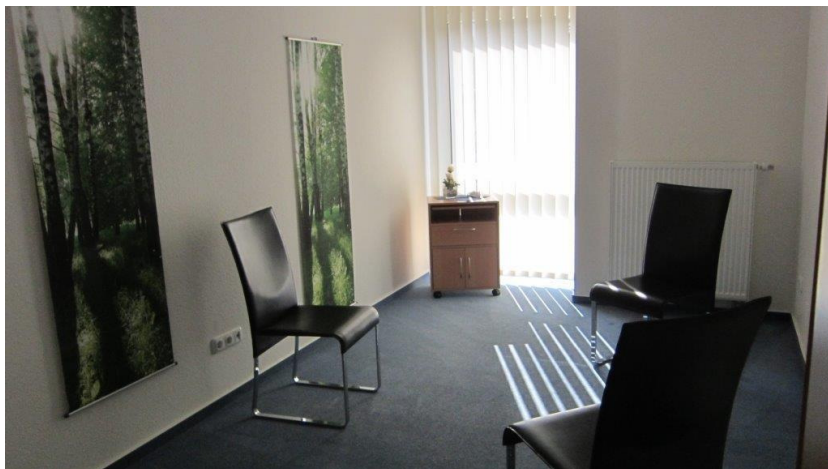
äußere Voraussetzungen wie ständige Erreichbarkeit (Handy, E-Mail, etc.) und innere Faktoren wie eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur. Sie verstärkt den Prozess durch Erfolgsorientierung, starkes Pflichtgefühl, hohes Kontrollbedürfnis und permanente Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen – gerade dann, wenn diese Einstellung die Betroffenen stark vorangebracht und zur Führungskraft gemacht hat. Burn-out wird deshalb auch als männliches Statussymbol gehandelt, ist also nicht negativ stigmatisiert.

Dabei wäre wichtig, sich Hilfe zu holen, solange es möglich ist, und Hilfe anzunehmen - wenn das nur leichter fiele.

Gerade Männern geht der Satz „Ich hatte Burn-out“ leichter über die Lippen als der Satz „Ich hatte eine schwere depressive Episode“. Die Modediagnose gilt eher als eine Art Auszeichnung und weniger als Erkrankung - mit möglicher genetischer Disposition und unter Bedingungen erhöhter Stressanfälligkeit bei viel Engagement, Überstunden, Schichtarbeit oder Arbeitsplatzunsicherheit. Hohe Arbeitsbelastung, Zeitdruck und wenig Entscheidungsspielraum vergrößern das Depressionsrisiko. Gesunde Menschen reagieren anders als psychisch beeinträchtigte Menschen - ob durch genetisch bedingte Faktoren, mangelhafte Bindungserfahrung oder traumatische Kindheitserlebnisse. Noch immer identifizieren sich Männer stark über Arbeit, Leistung und Erfolg. Noch immer löst eine Statusbedrohung starke Stressreaktionen aus, denen häufig mit suchtvähnlichen Verhaltensweisen wie überdosiertem Sportpensum, Alkohol, Internetkonsum oder Sex begegnet wird, was Ablenkung und Entspannung verschaffen soll. Dabei führt die Arbeitswut von „workaholics“ nicht weniger zu Burn-out. Laut Krankenkassen-Daten (Fehlzeitenreport 2015) nehmen die Depressionsdiagnosen ebenso zu wie die Dauer der Arbeitsunfähigkeit. Doch welcher Mann mag schon den Symptomen einer psychischen Erkrankung ins Auge sehen, wenn diese traditionell als weiblich gelten, nämlich Antriebslosigkeit, Passivität und Angst (Möller-Leimkühler). Statusverlust ist im traditionellen männlichen Selbstbild nicht vorgesehen. Diesen Hintergrund in Diagnostik und Behandlung einzubeziehen hat sich leider noch nicht durchgesetzt.

Betriebliche Gesundheitsprävention, oder besser: betriebliche Psychotherapie sind sinnvolle niederschwellige Angebote, die sich erst in wenigen Großkonzernen etabliert haben. In der Arbeitsmedizin stößt man unweigerlich auf den Zusammenhang von somatischer und psychischer Befindlichkeit. In einer Krise ist der Mensch nicht mehr leistungsfähig – ob aufgrund privater oder beruflicher Bedingungen.

Eine betriebliche „Stress-Sprechstunde“ bietet Möglichkeit zur Früherkennung und kann Kontakte zu Hausärzten, Psychotherapeuten oder Coaches vermitteln. Die Änderungen des Arbeitsschutzgesetzes rücken psychische Gesundheit und psychosoziale Belastungen stärker in den Vordergrund; dazu zählt auch die Gefährdungsbeurteilung durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz (GB-Psych). Psychotherapeutische Gesundheitsuntersuchungen sollten in den SGB V aufgenommen werden; hier bleibt noch viel zu tun und zu finanzieren. Burn-out-Prävention obliegt dabei sowohl dem Individuum, der Organisation als auch der Wechselwirkung beider Faktoren. Stadler führt als betriebliche Interventionsmöglichkeiten auf: Sensibilisierung der Führungskräfte, Arbeitsgestaltung, angemessenes Belohnungssystem, Rollenklarheit, Partizipationsmöglichkeiten (2006); Freudenberg fordert Unterbrechung der Routine durch Weiterbildung, Begrenzung der Arbeitsstunden, Eingewöhnungsmaßnahmen für neue Mitarbeiter, Steigerung der körperlichen Fitness, Klärung von Ansprüchen und Zielen sowie Erhöhung der Mitarbeiterzahl und angemessene Entlohnung.



Derzeit muss der Leidensdruck schon sehr hoch sein, um einen Coach aufzusuchen. Dabei ist Veränderungsbereitschaft im Coaching von elementarer Bedeutung, andernfalls wäre es zwecklos und Verschwendung von Zeit und Geld. Die Kosten eines Coachings sind privat zu übernehmen, nach vertraglicher Absprache. Je nach Fall sollten Arbeitgeber Kosten mit übernehmen; ambulante Psychotherapien wie

auch Klinikaufenthalte werden nach vorliegender Indikation von gesetzlichen wie privaten Krankenkassen übernommen. Zur Vermeidung von Rückfällen ist eine gründliche Ursachenforschung Voraussetzung; neue Verhaltensstrategien sollten eingeübt und ihre Nachhaltigkeit regelmäßig überprüft werden.



Coaching gibt Zeit und Raum für berufliche wie persönliche Stressanalyse. Durch Selbst-, Zeit- und Stressmanagement und gesündere Mitarbeiterführung können neue Einsichten gewonnen und Handlungsstrategien entworfen werden. Der Krankheit ist auf drei Ebenen zu begegnen: handlungsbezogen, kognitionsbezogen und emotionsbezogen. Aktiv entgegenwirken können Sie einem Burn-out durch Veränderung der Stress auslösenden Situation, eine positive Einstellung, Gespräche über den Stress und ggf. Wechsel der Tätigkeit (Burisch 2006).

Im Coaching werden innere aufrechterhaltende Faktoren wie ungesunde Denk- und Verhaltensweisen analysiert. Sie erkennen Ihre „Energieräuber“ und finden Ihre „Tankstellen“. Bewusst gewählte neue Glaubenssätze und Einsichten in Bedingungsbeziehungen fördern Ihre Lebensqualität und Mitmenschlichkeit am Arbeitsplatz: „Wenn sich eine Tür schließt, öffnet sich ein Fenster“; „Ich bin ein Glückskind“ statt „Ohne Fleiß kein Preis“ oder „Ich muss perfekt sein“. Glaubenssätze beeinflussen unser Erleben und Verhalten, und sie sind veränderbar. Lernen Sie, „Nein“ zu sagen. Bitten Sie um Bedenkzeit, bevor Sie einen

weiteren Auftrag annehmen; klären Sie Prioritäten; teilen Sie Ihre Gründe mit; delegieren Sie; nutzen Sie positive Selbstgespräche, motorische Entladung (wie schnelles Treppensteigen) oder spontanes Erleichtern durch tiefe Atmung. Langfristig unterstützen Entspannungsverfahren und das Erweitern der eigenen sozialen Kompetenz dabei, Perfektionismus zu reduzieren und bauen zugleich Ihre Problemlösungskompetenz aus. Mitmenschen und MitarbeiterInnen werden es Ihnen danken.



In Einzel- und Gruppencoachings werden gemeinsam konkrete Lösungen erarbeitet; vertrauliche Behandlung ist dazu Grundvoraussetzung. Die Kosten variieren je nach Art und Umfang des Angebotes. Dauer, Zeit, Anzahl und Zielsetzung der Sitzungen werden individuell vereinbart und vertraglich festgehalten; es gibt Kurzzeit- und Langzeitcoachings.

Betriebliche Gesundheitsprävention, betriebliche Psychotherapie und Coaching sind Gegenmaßnahmen zum Burn-out.

Schwerpunkte meiner Arbeit

Mögliche Branchen:

Handel / Wirtschaft / Finanzwesen / Dienstleistung / Freiberufe / Hochschulen / Gesundheitswesen / Öffentlicher Dienst / Gastronomie / Medien / IT / Familienbetriebe / Privatpersonen

By the way

Kontaktaufnahme: Erstes Gespräch und Kontrakt

Arbeitsphase: Situationsanalyse, Zieldefinition und Zwischenbilanz

Abschlussgespräch: Überprüfung des Erreichten an der Zieldefinition, Resümee

Background

Humanistische Psychologie, Moderne Psychoanalyse, Tiefenpsychologie

Methodenvielfalt:

Systemische, Personenzentrierte und Lösungsorientierte Ansätze, Rollenanalyse, Inszenierungstechnik (Kreativitätsarbeit), biografische Reflexionsarbeit, Stressbewältigung, Externalisierungstechniken, Kompetenzanalyse, Energetische Klopfarbeit, Entspannungsverfahren, Achtsamkeitsverfahren

Qualität

DBVC, Deutscher Bundesverband für Coaching

DGSv, Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching

BDP-Coach, Berufsverband Deutscher Psychologen

Coach-Datenbank, Rauen-Datenbank

DPTV, Deutscher Psychotherapeutenverband

PTK NRW, Psychotherapeutenkammer NRW

KVWL, Kassenärztliche Vereinigung Westfalen-Lippe

Vita

Psychodynamisches Coaching und Organisationsentwicklung /

Supervisorin / Promotion Universität Osnabrück / Fachpublikationen /

Aufbau berufspolitischer Gremien / Qualitätsmanagement / Gruppen-

psychotherapeutin / Niedergelassene Psychotherapeutin

Langjährige Selbstständigkeit / Ärztliche Fachkunde im Richtlinienverfahren

Tiefenpsychologisch Fundierte Psychotherapie / Approbation /

Führungserfahrung / laufende Fortbildungen / Jahrgang 1965



Dr. phil. Martina Obrock
Praxis für Coaching & Supervision
Herforder Str. 119
32602 Vlotho
Tel. 05733/878688
Fax 05733/878689
info@coaching-obrock.de
www.coaching-obrock.de

Maggie Ploss

Entspannung-to-go

Für mich als Entspannungs- und Massagetherapeutin ist es wichtig, etwas zur Burn-out-Prophylaxe beizutragen, das leicht in den Alltag zu integrieren ist.

Jeder, der sich mit dem Thema beschäftigt weiß, wie wichtig es ist, mehrmals täglich bewusst kleine Entspannungseinheiten in den Alltag zu integrieren. Diese so genannten Stillpoints ermöglichen uns, Achtsamkeit für unsere Selbstwahrnehmung als Basis um Selbstfürsorge zu üben.

Wie steht es mit meinen Kräften,
wo sind meine Grenzen und
welche Bedürfnisse habe ich,
um aus dem Hamsterrad der Überforderung zu kommen, bzw. erst gar
nicht dahin zu kommen?

Genau hier setzt meine Entspannung-to-go ein. Sie ist eine genussvolle Kurzzeitmassage von ca. 10 Minuten und wird mit Edelsteinkugeln in einem Massageroller durchgeführt.



Sie ermöglicht in kurzen Arbeitspausen abzutauchen und aufzutanken. Die Anwendung ist eine Synergie aus punktueller Tiefen- und Streichmassage kombiniert mit der wohltuenden Wirkung der verschiedenen Edelsteinkugeln. Die Kugeln gleiten sanft wie bei einer Öl-massage über ausgewählte Körperpartien und entspannen

dabei Nerven, Haut, Muskulatur und Bindegewebe. Sie ist ideal in den Büroalltag zu integrieren, weil sie auf dem Stuhl sitzend, angezogen und ohne Einsatz von Öl gegeben wird.



Entspannung-to-go ist eine wertvolle Auszeit für jeden Mitarbeiter, um entspannt, erfrischt und konzentriert wieder in den Arbeitsprozess zurückzukehren.

Wirksame und nachhaltige Burn-out-Vorbeugung kann jedoch nur bei einer **regelmäßigen** Anwendung (1 - 2 mal/Woche) über einen längeren Zeitraum erreicht werden.

Massage ist eine der ältesten Heilmethoden der Menschheit und eine angenehme Zuwendung.

Entspannung-to-go ist eine wirkungsvolle Wertschätzung für den Arbeitnehmer, die auch dazu motiviert, eigene kleine Stillpoints in den Alltag einzubauen.

In meiner Praxis biete ich folgendes Potpourri an Behandlungen an:

- Entspannungsmassage mit wertvollen Edelsteinölen
- Klangschalenbehandlung
- Massage mit Edelsteinkugeln
- Reflexzonenmassage (Ohr/Hand/Fuß)
- Energie-Behandlung – mit dieser Methode wird die natürliche

Selbtheilung aktiviert, Schmerzen und Beschwerden werden gelindert, Blockaden gelöst. Sie dient dazu, das Energiesystem zu harmonisieren und wirkt dadurch auch als Prophylaxe. Stress wird abgebaut und Energie getankt. Der Kopf wird geklärt und dadurch leichter eine Lösung gefunden. Die Behandlung wird am bekleideten Körper oder dem Energieumfeld gegeben.



Maggie Ploss
Entspannungstrainerin und Massagetherapeutin
Ludwig-von-Nagel-Str. 4b
82152 Krailling/München

Tel: 089/8576806
maggie.ploss@entspannungtogo.de
www.entspannungtogo.de

André Remmert-Klinken

Erschöpfung und Wirksamkeitserleben

Wenn...

....der Blick nach unten geht,
....das Gefühl besteht, ganze Gebirge bewältigen zu müssen,
....die Kraft immer weniger wird,
....man sich in seiner Erschöpfung selber nicht mehr wiedererkennt,

dann ist es an der Zeit,
....den Blick zu heben,
....Ziele zu erkennen,
....Kraft zu sammeln,
....loszugehen,
....die eigene Wirksamkeit zu spüren!

Wenn das nur so einfach wäre!

Burn-out-bedingte, zum Teil sehr lange Fehlzeiten, betreffen mittlerweile die meisten Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Betroffene fassen nach einer Auszeit schwer wieder Fuß. Der wirtschaftliche Schaden in Unternehmen ist groß, die Kosten im Gesundheitssystem steigen. Für die Betroffenen ist diese Erkrankung eine große Krise.

Ist das der Preis unserer modernen Welt?

Burn-out oder stressbedingte Erschöpfung

Der Begriff Burn-out, persönlich bevorzuge ich den Begriff 'stressbedingte Erschöpfung', beschreibt einen Zustand, der die Erwerbsarbeit behindert oder sogar unmöglich macht. Dieses Krankheitsbild zeigt sich sehr unterschiedlich: Neben in Depression oder Angststörung mündenden Symptomen zählen somatische Auffälligkeiten in den Bereichen Herz, Magen, Darm oder Rücken dazu. Betroffene sind fast immer leistungsstarke, engagierte, pflichtbewusste und mit ihrer Arbeit/Ihrem Arbeitgeber hoch identifizierte Menschen. Kurz zuvor noch in voller Leistung erfolgt ein Rückzug, ein Absturz - oft absehbar, manchmal plötzlich.

Wenn die Erschöpfungsdynamik schon vorangeschritten ist, stellt diese einen massiven Einbruch im Leben des Erkrankten gegen die eigenen Werte und das Selbstbild dar. Er erlebt 'stressbedingte' Erschöpfung

immer als eine starke, persönliche Krise, eine Katastrophe. Die erste Empfehlung, die in der Regel ausgesprochen wird, lautet: kürzer treten, umgehend entspannen, Stress vermeiden!

Stress

Der Begriff Stress ist mittlerweile fast immer negativ besetzt. Stress ist aber eine normale Funktion unseres Gehirns/unseres Körpers und hilft uns bei der Bewältigung von besonderen Anforderungen und Problemen. Stress in angemessener Form hilft uns, gute Leistungen zu vollbringen und über uns hinauszuwachsen. Stress ist natürlich, wichtig, alltäglich - und unvermeidbar.

Bei der Suche nach Mechanismen, die stressbedingte Erschöpfung hervorrufen und der Vielzahl an beschriebenen Ursachen sehe ich den zentralen Faktor im Fehlen von Wirksamkeitserleben. Anders formuliert:

Sich über einen längeren Zeitraum nicht wirksam zu fühlen, erschöpft und macht krank.

Ein Bild: Das Hamsterrad

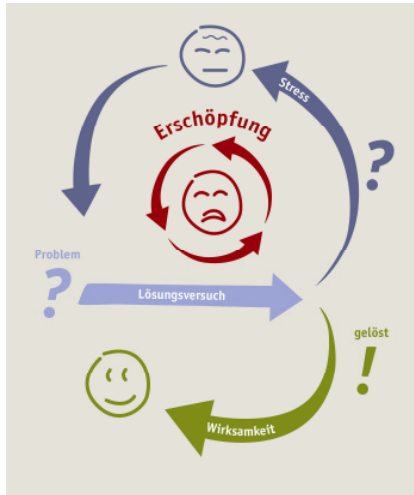
Laufen im Hamsterrad wird von uns Menschen als sinnfrei und wirkungslos erlebt. Unabhängig von Tempo und Dauer ergibt sich keine Perspektive. Hängt im Hamsterrad allerdings eine Lampe, die beim Laufen zu leuchten beginnt, entsteht eine Wirkung aus unserem Tun. Dies feuert an, und ein noch kraftvolleres Laufen ist möglich, wenn zu erkennen ist, dass auch andere einen Nutzen davon haben. Es entsteht ein Gefühl von Sinn und Wirksamkeit.



Das erschöpft uns sehr



Das erschöpft uns nicht.



Erschöpfungskreislauf und Wirksamkeit

Wenn wir etwas als ein Problem wahrnehmen, versuchen wir sofort, eine Lösung zu finden und setzen diese um. Wenn diese Lösung nicht funktioniert, entsteht Stress. Als Folge davon arbeiten wir mit höherer Fokussierung und größerer Aufmerksamkeit so lange, bis das Problem in irgendeiner Form gelöst ist. (Grafik: blauer Bereich)

Die Wahrnehmung, das Problem erfolgreich gelöst zu haben, schafft ein Gefühl der Wirksamkeit. Neurotransmitter werden freigesetzt, wir freuen uns. Gleichzeitig lernen wir durch Erfahrung. (Grafik: grüner Bereich)

Ob und wann dieses Wirksamkeitsgefühl entsteht, hängt von der individuellen Wahrnehmung und Bewertung von Situationen ab. Diese wiederum resultieren aus den Anforderungen der Umwelt, Kindheits-erfahrungen, gesellschaftlichen Kontexten, unserer Kultur, unserem Geschlecht, individuellen Erlebnissen und aus allem, was uns als Mensch prägt. Der Grad unserer Belastung hängt neben den äußeren Faktoren auch immer von der persönlichen Wahrnehmung und der Vulnerabilität (Empfindlichkeit) jedes Einzelnen ab.

Wenn wir wenig oder gar keine Wirksamkeit erleben, weil z.B. ein Problem das andere jagt, kann über einen längeren Zeitraum hinweg eine stressbedingte Erschöpfung entstehen.

Das Tückische daran: Für schleichende Prozesse gibt es keine (Schmerz-) Sensoren im menschlichen Körper, denn wir nehmen langsam ablaufende Vorgänge kaum wahr und können somit auch nicht gegensteuern. Ein solcher Prozess beginnt, insbesondere bei pflichtbewussten Menschen, häufig mit erhöhter Leistung. Oft kommt es zu einer Distanzierung vom sozialen Umfeld. Später führt es zu einem Leistungsabfall, nicht selten gefolgt von Angststörungen oder Depressionen bis hin zu suizidalen Vorstellungen. Wer in dieser Dynamik steckt, erlebt eine mangelnde Wirksamkeit nicht nur in der eigenen Arbeit, sondern auch sich selber gegenüber. Was früher leicht war, fühlt sich nun schwer an. Es entsteht keine Idee dazu, was genau falsch läuft. Betroffene geben sich selber die Schuld an der Situation. Aus einem mangelnden Wirksamkeitserleben hat sich ein Erschöpfungsgefühl entwickelt, das Betroffene nicht verstehen und dem sie in der Regel ohnmächtig gegenüberstehen.

Wirksame Hilfen für Betroffene

Um der Ohnmacht entgegenzusteuern, brauchen wir neue Konzepte in Beratung und Therapie, in denen Menschen trainieren, ihre Wirksamkeit wahrnehmen. Sie benötigen Raum für das Erleben der eigenen Kompetenzen und die Chance, den Blick auf Gelingendes zu lenken. Eine Voraussetzung dafür, neben guten Rahmenbedingungen, ist die Fähigkeit, mit eigenen Grenzen ehrlich umzugehen und anderen Grenzen setzen zu können. Anstatt kreativ, wirksam ihr Leben und ihre Arbeit neu zu gestalten, entsteht, häufig gestützt durch Therapie und Beratung, eine Situation, in der Betroffene nur noch mit einer Abgrenzung zu ihrem eigenen Schutz beschäftigt sind. Für Vorgesetzte ist der Umgang damit oft schwierig, da sie nach langer Genesungsphase davon ausgehen, dass der Mitarbeiter seine Rolle wieder ausfüllt. Hier entsteht ein Konflikt, welcher die Gesundung erschwert.

Für Menschen, die sich bereits in einem Erschöpfungskreislauf befinden, besteht, je nach Intensität, die Notwendigkeit eines gezielten Coachings oder einer Therapie, ggf. verbunden mit einem Klinikaufenthalt, in denen oben genannte Themen im Vordergrund stehen. Eine lang andauernde Krankschreibung, ein lang andauerndes Fernbleiben von der Arbeit, so notwendig dies auch ist, kann durch mangelndes Wirksamkeitserleben die Erschöpfung verstärken.

Maßnahmen

Viele Anforderungen an Beschäftigte heute verringern die Möglichkeit, Wirksamkeit in der Arbeit zu erleben. Unternehmen, die ihre individuellen Risiken analysieren und durch entsprechende Maßnahmen gegensteuern, verzeichnen geringere Arbeitsausfälle und eine höhere Produktivität.

Zu beachten ist, dass ein Wirksamkeitsgefühl nicht einfach herstellbar ist. Es bedarf Rahmenbedingungen, die dies ermöglichen.

Neben Einzelcoachings haben sich Präventionskurse mit bis zu 10 Teilnehmern bewährt, in denen über ein halbes Jahr hinweg oben genannte Themen und Dynamiken mit den Teilnehmern erarbeitet und hilfreiche Strategien entwickelt werden.

Für Betroffene, die wieder ins Arbeitsleben einsteigen, ist eine Unterstützung durch Coaching oder einen entsprechenden Kurs mit anderen Betroffenen wichtig, um aktiv ihre Arbeit, Wirksamkeit, Grenzen und Entspannung zu gestalten und diese zu reflektieren - damit nicht nach dem Burn-out vor dem Burn-out ist!

Organisation und Wirksamkeit

Personalverantwortliche müssen sich mit dem Thema Burn-out/stressbedingter Erschöpfung, den Dynamiken, Fallen und Lösungsmöglichkeiten auskennen, um Gefährdungssituationen zu identifizieren, Gefährdete zu erkennen und sinnvoll zu unterstützen. Gleichzeitig sind oft Führungskräfte selber von stressbedingter Erschöpfung betroffen. Wichtig für dieses Thema ist ein klar strukturiertes Vorgehen im Unternehmen, welches bekannt und verlässlich ist. Dies beginnt mit einer Gefährdungsanalyse, die das Risiko mangelnden Wirksamkeitserlebens in ihren Fokus nimmt. Dazu müssen unterschiedliche Faktoren wie z.B. Arbeitsverdichtung, Neuorganisation, schnelle Veränderungen, neue Techniken, Fusionen, ungünstiges Führungsverhalten, Fehler- und Feedbackkultur in den Blick genommen werden. Hierauf folgt eine Schulung der Führungskräfte zum Thema stressbedingte Erschöpfung. Gleichzeitig sind Maßnahmen für Betroffene wie Prophylaxe, Unterstützung bei geringer Intensität, Hilfestellung während der Krankheitsphase, Unterstützung bei der Rückkehr an ihren Arbeitsplatz, abhängig von der Stärke ihrer Erschöpfung regelhaft zu etablieren, wie in der unten stehende Tabelle dargestellt.

Unterstützung der Mitarbeiter	Organisationsaufgaben
<p>Kurse über die Dynamiken von Erschöpfung und zu den entsprechenden Themen (Wirksamkeit, Grenzen, Entspannung – Spannung, Bewegung, Gemeinschaft ...)</p>	<p>Analyse der Gefährdung und Schutzfaktoren mit dem Fokus „Wirksamkeitserleben“ innerhalb der Organisation und entsprechendem Maßnahmenkatalog</p> <p>Fortbildung der Führungskräfte zum Thema stressbedingte Erschöpfung</p>
<p>Mitarbeitergespräche mit einem Anteil Belastung (Arbeit - privat)</p>	<p>Entwicklung von Organisationskulturen (Pausen, Rückmeldung, Wertschätzung ...)</p>
<p>Unterstützung von belasteten Mitarbeitern durch professionelle Hilfe/ Kurse</p>	<p>Begleitung belasteter Mitarbeiter durch entsprechende Angebote</p>
<p>Einzelcoaching oder Therapie</p>	<p>Ansprache belasteter Mitarbeiter</p>
<p>Wiedereingliederung und Gestaltung der neuen Situation</p>	<p>Begleitete Wiedereingliederung mit Planung von Einsatzzeiten, Coaching</p>
	<p>Regelmäßiger Checkup der Führungskräfte mit speziellen Schwerpunkten und Selbstreflexion</p>

Burn-out oder stressbedingte Erschöpfung ist kein unausweichliches Schicksal, sondern eine Aufgabe!



André Remmert-Klinken

Begleitung in Krisen und Veränderungen

Lehrcoach (DGfC), Organisationsentwicklung,
Körper- und Bewegungstherapie, systemios transfer
www.rk-wege.de
coaching@rk-wege.de
015157880930

Thierry Robert, Juliane Dickschen

In Unvollkommenheit glücklich sein

Glück, im Sinne von innerer Zufriedenheit, könnte sicherlich nicht weiter von dem entfernt sein, was man beim Burn-out empfindet. Daher ist es interessant, sich damit zu beschäftigen, was uns auf die Seite des Glücks bringen bzw. dort halten kann. Dieses „Glücklich werden“ ist etwas, woran man tatsächlich arbeiten kann. Es ist allerdings ein kontinuierliches und lebenslanges Streben, und der Weg dorthin ist für jeden Menschen verschieden. Im Sinne der Burn-out Prävention beschäftigen wir uns hier mit der Frage des Glücklichseins im Arbeitsumfeld.

Bewusst werden – Was macht mich im Job glücklich?

Coaching Klienten, aber z.B. auch Lean Workshop Teilnehmer, bitte ich oft zuerst, das zu beschreiben, was sie im Job glücklich macht. Die Frage lautet: „Wenn Sie oder Ihr Team eine Aufgabe absolviert haben, ein Projekt durchgeführt haben, welche Umstände oder Ergebnisse machen Sie glücklich? Und welche machen Sie unglücklich?“

Die Antworten des Klienten trage ich in einer 4-Quadranten Tabelle ein: oben die Umstände, die den Klienten „glücklich machen“, unten die Umstände, die den Klienten „unglücklich machen“.

Dabei ist besonders der Unterschied zwischen der rechten und linken Spalte interessant.

	Abhängig von anderen	Abhängig von mir
Was macht mich glücklich?		
Was macht mich unglücklich?		

Links werden die Umstände eingetragen, die von der Wertung anderer Personen abhängen, z.B. „Ein Lob von meinem Chef/ Kunden/ Kollegen macht mich glücklich“ oder „Meine Meinung wird nicht beachtet, das macht mich unglücklich“. Rechts werden die Umstände eingetragen, die von mir bewertet werden, z.B. „Ich habe etwas Neues gelernt, das macht mich glücklich“ oder „Die von uns gelieferte Qualität war nicht gut, das macht mich unglücklich“.

Die Frage ist nun: Kann man wirklich glücklich werden, wenn das Glück von anderen bestimmt wird?

Um sich erfolgsversprechend mit dieser Frage zu beschäftigen, kann man an vier Bereichen parallel arbeiten:

- Sich nicht von Launen und Meinungen anderer abhängig machen,
- Nutzen bringen, als Mensch und Mitmensch wachsen,
- Dafür Input und Feedback einholen, Urteilsvermögen behalten, Perfektionismus vermeiden,
- Schöpferische Fantasie freisetzen, um sich weiter zu entfalten.

Arbeitsbereich 1 – Sich nicht von Launen und Meinungen anderer abhängig machen

Unsere Kultur, Erziehung und persönliche Geschichte haben manche Mechanismen in uns geprägt, die uns erlauben, friedlich in Gemeinschaften leben zu können. Dazu gehört z.B. das „Dazugehören wollen“ oder die Angst, nicht gemocht zu werden. Die Kunst liegt darin, diese Mechanismen zu benutzen, anstatt sich von ihnen treiben zu lassen. Die sogenannten inneren Antreiber, die wir noch aus unserer Kindheit im Ohr haben, sind ein gutes Beispiel: „Sei stark! Sei perfekt! Sei gefällig! Beeil dich! Streng dich an!“

Diese Antreiber, eine Ermutigung dazu, seinen eigenen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten, haben als Kehrseite, sich sehr stark messen zu lassen. Ein Prinzip z.B. von Lean Management (und dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung) ist „das, was sich nicht messen lässt, lässt sich auch nicht verbessern“. Die Frage ist, wie und von wem man sich messen lässt.

Fragliche Kriterien „Lob & Zufriedenheit von anderen, gute Stimmung im Team“

Die Abgrenzung zwischen Feedback annehmen (vgl. dazu auch Arbeitsbereich 3) und sich von der Meinung anderer treiben zu lassen,

ist schwierig. Die Volksweisheit ist in einem Song von Cat Stevens zu finden: „From the moment I could talk, I was ordered to listen“. Wie man sich von den Nachbarn treiben lässt („was werden die Nachbarn denken?“), umso mehr und „rationaler“ lässt man sich vom Chef (oder von Kollegen) treiben, da es dem Chef obliegt, die Leistung seiner Mitarbeiter zu bewerten.

Wir, als Berater, sind oft damit beauftragt, effektivere Leistungsbeurteilungssysteme und -kultur in guten und erfolgreichen Firmen zu implementieren. Das zeigt, wie schwierig es ist, Feedback erfolgsorientiert zu geben, Leistungen stets mit Wertschätzung, Sachlichkeit und Konsistenz zu bewerten, sich nicht vom eigenen Stress und emotionalen Zustand beeinflussen zu lassen. Schwierig ist es auch, Feedback zu empfangen, die Qualität der eigenen Leistungen und der eigenen Person zu trennen. Die aktuelle (positive oder negative) emotionale Situation beider Seiten spielt oft eine wesentliche Rolle.

So betrachtet ist man gut beraten, sich nicht auf Lobpreisung zu verlassen, die stark von Laune und Stresslevel des Gebers abhängig sind. Solche Lobreden vom Chef verglich eine pfiffige Kollegin mit jenen radioaktiven Substanzen, deren Halbwertzeiten extrem kurz sind. Sich von anderen inspirieren zu lassen (siehe Aspekt 2 „Nutzen bringen, als Mensch und Mitmensch wachsen“ hierunter), ist ganz anders als sich von Loben (oder Rügen) blindmachen zu lassen.

Nutzenbringende Leistung, Ideen und Vorschläge bleiben Verdienst des Mitarbeiters

Viele fühlen sich verletzt und unglücklich, wenn ihre Leistung, Ideen und Vorschläge nicht anerkannt bzw. wertgeschätzt werden. Neben der Wichtigkeit von „Erfolg“ sind jedoch fundamentale Fakten wahrzunehmen:

- Mein Erfolg bleibt mein Verdienst, egal ob er anerkannt wird oder nicht, und so darf ich es sehr legitim bei zukünftigen Ansprechpartnern darstellen.
- Genauso ist es mit Ideen und Vorschlägen, die ich eingebracht habe, egal ob sie mir „verbucht“ werden, oder ob andere sie sich aneignen und die Früchte davon ernten.

Sich der eigenen Leistung bewusst werden und sie zu schätzen, unabhängig von der Bewertung anderer, ist ein weiterer Schritt in Richtung glücklich sein.

Andere vermeintlich glücklich machen – um jeden Preis?

Ein weiteres Beispiel sind Manager, die, um das Glück ihrer Mitarbeiter zu wahren, es um jeden Preis vermeiden, Arbeitsplätze abzubauen – selbst wenn es wirtschaftlich notwendig wäre. Natürlich ist jeder Mitarbeiter vor allem ein Mensch, der meist von Arbeitgeberanerkennung sowie vom Gehalt abhängig ist. Allerdings sollte man die richtige Problematik dabei betrachten. Es geht nicht darum, einen Arbeitnehmer auf seinem aktuellen Arbeitsplatz zu schützen, sondern den Mitarbeiter dazu zu befähigen, sich erfolgreich und glücklich veränderten Bedürfnissen der Arbeitswelt anzupassen, ggf. bei anderen Arbeitgebern und anderer Beschäftigung. Aus „sozialen Gründen“ geschützte unwirtschaftliche oder gar sinnlose Arbeitsplätze verursachen oft wachsende Frustration bei Management und Mitarbeitern: keiner ist realitätsblind, und so ist im Endeffekt keiner zufrieden mit der Situation.

Übertragen auf andere Situationen heißt das: Wir wissen nicht immer, was andere tatsächlich glücklich macht – und es ist auch nicht unsere primäre Aufgabe, andere glücklich zu machen. Wichtiger ist es vielmehr, sich über die eigenen Bedürfnisse und die seiner Mitmenschen oder Mitarbeiter im Klaren zu werden.

Arbeitsbereich 2 – Nutzen bringen, als Mensch und Mitmensch wachsen

Sinn und Nutzen der Arbeit sind ebenfalls wichtige Faktoren des Glücklichseins. Eine ganz entscheidende Frage ist also: Wie kann man Nutzen fürs Unternehmen, für sich und für die Mitmenschen produzieren? Worin besteht der Sinn?

Hat das Unternehmen verdient, dass man ihm Nutzen bringt?

Die erste Herausforderung dabei ist, das Unternehmen als eigenständige Entität wahrzunehmen, getrennt von den Individuen und Gruppen (Gesellschafter, Hierarchie, Mitarbeiter usw.), die diese Firma bilden. Dazu eine kurze Geschichte: Drei Maurer, die eine Mauer bauen, werden gefragt, was sie tun. Der erste antwortet „Ich lege Steine aufeinander“, der zweite antwortet „Ich baue eine Mauer“, der dritte sagt „Ich baue ein Krankenhaus“. Man könnte sagen, der erste Maurer sei ein bodenständiger Mitarbeiter, der zweite ein vertrauensvoller Mitarbeiter, der dritte aber habe sich den Sinn des Unternehmens angeeignet, ihn treibt die Herausforderung, ein fachlich und ästhetisch

qualitatives Gebäude zu bauen, nicht die Anerkennung z.B. vom Gesundheitsminister.

Vielen guten Leuten ist das Streben nach Profit von Unternehmen übertrieben oder gar unerträglich. Man kann jedoch nachvollziehbar finden, dass auch Investoren und Top-Manager eine gute und steigende Rendite bzw. Einkommen erzielen wollen. Was kann man im Rahmen dieser Realität tun, ohne sich zu täuschen und für Aktionäre nicht tragbare Kursänderungen vorantreiben zu wollen? Es gibt bei allen Unternehmen viele mögliche Verbesserungen anzupacken, damit Qualität, Service und schließlich Fähigkeiten der Chefs, Kollegen und Mitarbeiter erhalten bleiben oder gar wachsen.

Als Mensch und Mitmensch wachsen

Jeder im Unternehmen kann Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens und dessen Mitarbeiter nehmen. Am leichtesten ist es, Ergebnisse und Motivation negativ zu beeinflussen. Nach den gleichen Prinzipien, jedoch mit viel mehr Mühe und Kunst, ist es möglich, den Menschen (Chef, Kollegen, Mitarbeiter, sich selbst) in den Fokus zu nehmen, um einen positiven Einfluss zu nehmen.

Wie üblich ist es hilfreich, sich Fragen zu stellen: Was interessiert diese Person, was macht dieser Person Sorge, was braucht diese Person, wie kann ich dieser Person nützlich sein? Die Arbeiten von Carl R. Rogers¹ und anderen illustrieren, wie erfolgsversprechend die Klärung der Bedürfnisse ist. Verstärkte Aufmerksamkeit hilft einem, die ganze Realität zu fassen, die Reaktionen des anderen nachzuvollziehen und sie (positiv) zu steuern. Dem Chef nützlich zu sein kann einem helfen, eine positive Wirkung auf den Kurs des Unternehmens auszuüben. Den Mitarbeitern kann man helfen, für wertvolle Flexibilität gewappnet zu sein. All diese (realen) Nutzen darf einer als eigenen Verdienst verbuchen. Damit stärkt man sofort das Glückliche und die Selbstwertschätzung.

So kann man, auch in ungünstigen oder widrigen Umständen, sich entfalten. Das eigene Wachstum ist für uns ein Grundbedürfnis – und dieses Bedürfnis nicht zu stillen, trägt bei manchen Menschen auch deutlich dazu bei, dass sie einen Burn-out erleiden. Um dabei nicht als Märtyrer, sondern als Mensch zu wachsen, ist es wichtig, eine gesunde Haltung zu sich und zu anderen aufzubauen.

1

Siehe z.B. Carl R. Rogers, „Entwicklung der Persönlichkeit“

Arbeitsbereich 3 – Feedback, Urteilsvermögen, Selbstempathie und Wege aus dem Perfektionismus

Eine solche gesunde Haltung beabsichtigt Effektivität, Realismus und Ausdauer zu sichern: Dazu braucht man Input und Feedback (im Sinne einer Rückmeldung) von anderen als Orientierung, jedoch ist es wichtig Urteilsvermögen bei der Auswertung des Feedbacks zu behalten und gleichzeitig Selbstempathie auszuüben.

Input und Feedback einholen

Es ist erfolgskritisch, das „Richtige“ erst zum richtigen Zeitpunkt zu tun, wenn Organisationen und Leute dazu reif sind, das „Richtige“ zu empfangen. Zuhörvermögen, ein wichtiger vertrauensbildender Faktor, generiert mehr Nutzen als Heldentaten von Einzelkämpfern, die meinen, die Wahrheit gepachtet zu haben. Daher ist es wichtig, durch Input und Feedback von anderen Orientierung zu suchen.

Urteilsvermögen bei der Auswertung des Feedbacks behalten

Wie oben diskutiert, bringt es nichts, sich von der Laune anderer abhängig zu machen. Zumal wissen wir, dass es z.B. für viele Chefs, aufgrund ihrer Persönlichkeit, Werte und Einstellungen, schwierig ist, ein wirkliches Lob auszusprechen. Des Weiteren wird man nie alles komplett erklären können, egal wie gut man kommuniziert. Daher bleibt es beim Empfänger, Urteilsvermögen auszuüben, um Zutreffendes und Nützliches vom Unzutreffenden zu trennen. Man kann akzeptieren, von anderen bei Vielem missverstanden zu werden, solange man das zutreffende Feedback berücksichtigt und abwartet, bis Ergebnisse und Fakten vorhanden sind, die für Verständnis und Überzeugung sorgen.

Wege aus dem Perfektionismus suchen, Selbstempathie ausüben

Dieses Prinzip ist genauso trivial wie die anderen, es ist aber bei weitem am schwierigsten, es konsequent zu befolgen. Um eine Paraphrase von Thomas A. Harris zu riskieren, geht es darum, eine positive Lebensanschauung zu finden, die lauten würde: Ich bin in meiner Unvollkommenheit OK, Du bist in deiner Unvollkommenheit OK und das ist so vollkommen OK, um glücklich zu sein².

2

Siehe Thomas A. Harris, „Ich bin OK, Du bist OK“, Wunderlich Taschenbuch 2001

Die Akzeptanz der Unvollkommenheit der Welt und unserer Person geht durch einen wichtigen „Ent-Täuschungsprozess“, im Sinne von Eliminierung einer Täuschung. Die Unvollkommenheit ist uns meistens klar, und es bleibt oft schwierig, dies ohne Trauer und ohne Verlust des Enthusiasmus zu akzeptieren und damit „glücklich umzugehen“. Drei Grundhaltungen (üblicherweise gemischt) sind zu beobachten:

- Trauer, Revolte, Entmutigung, Resignation, z.B. „Es ist alles ungerecht und inakzeptabel“ oder „Wozu eine neue Lean Initiative? Wir wissen doch, es nützt nichts“
- Übereifer und Perfektionismus, z.B. was ich das „Zorro-Syndrom“ nenne („Wenn nur einer für Gerechtigkeit kämpft, dann bin ich es“ oder „Ich, zumindest, muss besser sein“)
- Akzeptanz und Resilienz, z.B. Suche nach neuen Wegen und Perspektiven

Die meisten von uns erleben immer wieder jede von diesen Grundhaltungen. Wege aus den ersten zwei kann man finden, z.B.:

- Empathie und Selbstempathie, wie von Marshall B. Rosenberg³ vorgeschlagen, sind wertvolle Schritte, um aus einer Eskalation des Grollens rauszugehen. Wenn ein Kind unabsichtlich sein Lieblingsspielzeug zerbricht, ist die erste wohlwollende Reaktion der Eltern, die Ungeschicklichkeit des Kindes zu rügen, obwohl das Kind schon gestraft genug ist. Genauso unpassend sind die Vorwürfe, die sich selbst der Perfektionist macht, wenn er ein unvollkommenes Ergebnis liefert. Viel nützlicher wäre eine gesunde Selbstempathie, um die für weitere Schritte notwendige Ruhe zurückzugewinnen.
- Die Sprache über „Gut und Böse“, wenig glücksorientiert, hilft selten. „Nur das Leben macht lebendig“, schreibt Reinhard Deichgräber. „Kein Mensch wird durch Richtigkeiten gesund.“⁴ Er betont, wie wichtig es ist, dass unser Leben gedeihen kann und nicht durch übertriebenen Perfektionismus eingeschränkt wird.

Klar ist es, dass man an sich arbeiten muss, um menschlich wachsen zu können und solche gesunden Wege erfolgreich zu gehen. Dafür wird

3

Siehe z.B. Marshall B. Rosenberg, „Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation, ein Gespräch mit Gabriele Seils“, Herder 2011

4

Reinhard Deichgräber, „Niemand muss vollkommen sein“, Brunnen 2007, S. 39

ein „Mut zum Ich“ benötigt, um die Worte von Mathias Jung zu übernehmen⁵.

Arbeitsbereich 4 – Schöpferische Fantasie freisetzen, um sich weiter zu entfalten

Verdrossenheit oder Mangel an Interesse wären keine besseren Perspektiven zum Glücklichsein als Übereifer.

Vielversprechender wäre:

- Immer wieder auf der Suche nach Sinn und Ideal bleiben (Innovation)
- Die Freiheit auch in den Schwierigkeiten zu erkennen und zu genießen
- Den Appell zum Handeln in den Schwierigkeiten hören, und die dabei freigesetzte Energie wahrnehmen

Wie der Volksmund sagt: „Du musst träumen, ehe du deine Träume verwirklichen kannst“. Innovation, anders als Optimierung, wird nicht von Rationalität geboren, sondern von Fantasie. Träume füttern die Fantasie, die Appetit anregt und somit den Enthusiasmus – ein wichtiges Element des Glücklichseins – dauerhaft stärkt.

Auf dem Weg trifft man auf zahlreiche Hürden, die schnell Angst und Entmutigung hervorbringen können. Das ist was ich unter „Erwachsener werden“ zusammenfassen würde, ein Pfad, der viel länger dauert als ein paar Jahrzehnte. Das ist ein Pfad zur Freiheit, voll mit Sorge und Angst, aber auch voll mit Kraft und Resilienz. Wie Mathias Jung es schreibt, liegt die Freiheit in der Angst verborgen wie eine Perle im Leib der Auster⁶.

Fehlt uns an Energie, weil der Widerstand zu groß ist? Übereifer ist kein guter Weg, wie wir gesehen haben, allerdings werden in uns unerkannte Kräfte freigesetzt, je nach Schwierigkeitsgrad der Hürde. Der französische Philosoph Gaston Bachelard beschreibt, wie der Widerstand der harten Materie unsere Kraft und Kreativität anspornt⁷.

5

Mathias Jung, „Mut Zum Ich“, emu 2011

6

Mathias Jung, „Mut Zum Ich“, emu 2011, S. 182

7

Siehe Gaston Bachelard, „La Terre et les rêveries de la volonté: essai sur l'imagination des forces » (Die Erde und die Träumereien des Willens: Versuch über die Imagination der Kräfte), Corti 2004

Anders formuliert mit dem Wortschatz Bachelards: Die Kraft des Willens, die in uns liegt, sehnt sich nach einem Weckruf.

Die oben beschriebenen Arbeitsbereiche beziehen sich auf Coaching-Methoden, die wir als Berater einsetzen, um den Klienten zu helfen, durch Reflexion, Wahrnehmungen und Einstellungen, den eigenen Weg zum Glücklichen zu finden und somit vom Burn-out entfernt zu bleiben.

Als Fazit könnte man jeden von uns dazu ermutigen, regelmäßig diesen eigenen Weg mit Achtsamkeit, Realismus und Selbstempathie zu reflektieren, schöpferisch auf der Suche nach Sinn und Nutzen zu bleiben, die Freiheit in ihrer Ambiguität zu genießen, und dabei glücklich als Mensch und Mitmensch in unserer Welt der Unvollkommenheit zu wachsen.



Thierry Robert

Systemisch-interaktiver Coach (Artop/ Humboldt Universität Berlin)
MSc in Management (HEC Paris)
Partner DDBR Consulting GmbH
t.robert@ddbr-consulting.de



Juliane Dickschen

Systemische Organisationsberaterin
Geschäftsführerin DDBR Consulting GmbH
MSc in BWL (Uni Mannheim), BSc in International Business (Uni
Maastricht)
j.dickschen@ddbr-consulting.de

DDBR Consulting GmbH

Change und Begleitung

DDBR Consulting GmbH
Altstadtmarkt 12
38100 Braunschweig
Tel. 0531-12167530
www.ddbr-consulting.de

Wolf-Ulrich Scholz

Multimodale Stresskompetenz zur Vorbeugung und Behandlung von Burn-out

Multimodale Stresskompetenz (MMSK) ist eine Kompetenz, die multimodal heißt, weil sie sich auf den Umgang mit Stress unter Berücksichtigung der biologischen, der psychologischen und der soziokulturellen Aspekte des Stressgeschehens bezieht und heißt Kompetenz, insofern sie dies mittels Wissen, Selbstreflexion, Strategien, Fertigkeiten und Techniken tut (Vgl. Mathesius 2004).

Schon in der ersten Veröffentlichung zu dieser Konzeption wurde die Metastrategie des Akzeptierens UND Veränderens dabei angedacht: „Charakteristisch für die Konzeption ist außerdem, dass neben Selbststeuerung und Einflussnahme auf das Umfeld auch Selbstakzeptanz und Toleranz gegenüber Dritten als wesentliche Komponenten von Stresskompetenz und Problemlösefähigkeit betrachtet werden.“ (Scholz, Welker, Kruse, Mathesius & Müller 2002, 73). Diese Metastrategie wurde in späteren Veröffentlichungen weiter und differenzierter ausgearbeitet (Vgl. Welker 2004, Scholz 2005, Scholz 2012, Mathesius & Scholz 2014, Scholz 2016).

Hinsichtlich von Prophylaxe und Behandlung von Burn-out (vgl. Mathesius & Scholz 2014, 78 ff) orientiert sich die MMSK-Konzeption an denselben Prinzipien, die auch den Praxis-Empfehlungen zur Diagnostik, Behandlung und Prävention bei Burn-out zugrundeliegen, welche von einer Arbeitsgruppe der Deutschen Gesellschaft für Entspannungsverfahren (DG-E) unter Leitung von Björn Husmann erarbeitet wurden. Eine leicht gekürzte Version dieser Praxis-Empfehlungen kann von der Website der DG-E im Internet kostenlos heruntergeladen werden:

http://www.dg-e.domainfactory-kunde.de/fileadmin/user_upload/downloads/Praxis-Empfehlungen/DG-E-Praxis-Empfehlung_2014_Burnout_Kurzversion.pdf

Diese Praxis-Empfehlungen, die u.a. auch ausdrücklich auf die MMSK-Konzeption verweisen, sehen für die Behandlung und Prävention von Burn-out vier Module vor: Beratung/Coaching, Psychoedukation, Seminare/Trainings, Institutionelle Maßnahmen.

Für die Eignung der MMSK-Konzeption zur Vorbeugung und Behandlung von Burn-out ist von wesentlicher Bedeutung, dass MMSK nicht bloß konzipiert wurde, um zu helfen „a) vermeidbaren Stress besser zu

umgehen und b) mit aktuellem Stress besser umzugehen, sondern auch c) über unvermeidbaren Stress durch größere Stressresilienz besser hinwegzukommen.“ (Mathesius & Scholz 2014, 12). Die Betonung der Bedeutung von Resilienzförderung ist für die MMSK-Konzeption besonders kennzeichnend (vgl. Scholz 2006a, Scholz 2010, Mathesius & Scholz 2014, 92 ff).

Kennzeichnend für die MMSK-Konzeption im Vergleich zu manch anderen Konzeptionen von Stresskompetenz ist aber auch, dass die MMSK-Konzeption nicht allein auf der Grundlage reflektierter akademisch-wissenschaftlicher Erkenntnisse über Stress und seine vielen Facetten entstand, sondern auch als Teil eines „Systems freundlicher Wissenschaft der Praktiken“ (vgl. Mathesius & Scholz 2014, 13 f, Scholz 2016): „Der Wissensbestand der Psychologie der Praktiken besteht aus dem Aggregat der Erfahrungen der professionellen Gemeinschaft, was Klienten gut getan hat.“ (Polkinghorne 1992, 162, vgl. auch Polkinghorne 2004, Scholz 2016)

„Konkrete Ziele werden in der MMSK-Konzeption nicht programmatisch vorgegeben, sondern in personenzentrierter Interaktion – sowohl in der Einzelarbeit als auch in der Gruppenarbeit – jeweils ko-konstruiert unter Berücksichtigung der individuellen persönlichen Werte und persönlichen Ressourcen biologischer, psychischer und soziokultureller Art.“ (Mathesius & Scholz 2014, 13) .

Bei konkreten Anwendungsbereichen der MMSK lassen sich sechs Unterfelder eines übergreifenden Modells für die persönliche Entwicklungsgeschichte von Stressgeschehen unterscheiden, die mit der Beantwortung von folgenden Leitfragen verbunden sind (vgl. Müller 2004, Mathesius & Scholz 2014, 15 und 323):

- 1) Stress-Vorfeld: Wer bin ich und wie lebe ich?
- 2) Stressoren-Feld: Was bedeuten Stressoren für mich?
- 3) Stress-Zustandsfeld: Was kann ich angesichts meiner Befindlichkeit tun?
- 4) Stress-Reaktionsfeld: Wie geht es mit meinen Reaktionen auf Stress weiter?
- 5) Stressfolgen-Feld: Wer bin ich, und wie gehe ich mit mir um?
- 6) Stress-Erkrankungsfeld: Was erleide ich, und wie komme ich da wieder raus?

Hinsichtlich der konkreten inhaltlichen Grundlagen für die MMSK-Konzeption spielen selbstverständlich die Ergebnisse der Stressforschung eine wesentliche Rolle (vgl. Mathesius & Scholz 2014, 47 ff); auf der Ebene der Praktiken fast ebenso selbstverständlich klassische

und neuere Verfahren zur Spannungsregulation (vgl. Mathesius 2012, Mathesius & Scholz 2014, 218 ff), wobei eine Besonderheit der MMSK-Konzeption das „Strategische Prinzip der Fusion von Entspannung, Bewegung und Achtsamkeit“ ist (Mathesius & Scholz 2014, 181, vgl. auch z.B. Scholz 2003, Scholz 2013). Weniger selbstverständlich, - aber doch naheliegend in Anbetracht entsprechender Vorarbeiten (vgl. z. B. Meichenbaum 1991, Schelp, Gravemeier & Maluk 1997) gehören zu den konkreten inhaltlichen Grundlagen der MMSK-Konzeption verschiedene kognitiv-verhaltenstherapeutische und rational-emotive Modelle und deren Weiterentwicklungen (vgl. Scholz 2004, ausführlicher dargestellt in Scholz 2001 und Scholz 2002). Dabei gelten derartige Grundlagen innerhalb der MMSK-Konzeption nicht als Ausschlusskriterien für deren Weiterentwicklung, sondern als Anschlussstellen für konzeptionskonforme Elemente aus andersartigen Methoden. Diese Offenheit für konzeptionskonforme Vielfalt begünstigt eine ständige Weiterentwicklung der MMSK-Konzeption als lebendiges System „freundlicher Wissenschaft“ für seine Qualität im Dienste des Besser-Fühlens und Besser-Gehens der betreuten Personen (vgl. Mathesius & Scholz 2014, 14 f).

Die allgemeine Vorgehensweise gemäß der MMSK-Konzeption zur Vorbeugung und Behandlung von Burn-out wie anderer gesundheitlicher Stressprobleme entspricht keinem vorgeschriebenem Flussdiagramm, sondern „einem dynamisierten Baukastenprinzip, bei welchem auf der Basis der Aktivierung von Ressourcen eine dynamische Verzahnung von dem Erkennen und Verändern von Bewertungsmustern, der Anwendung von Handlungs- und Verhaltensstrategien und der Spannungsregulierung vorgesehen ist (statt dass diese als quasi jeweils für sich zu bearbeitende Säulen von Stresskompetenz verstanden werden – wie in manchen anderen Ansätzen).“ (Mathesius & Scholz 2014, 15, vgl. ausführlicher Mathesius & Scholz 2014, 86 ff)

Ein besonders für die Vorbeugung von Burn-out (aber auch für dessen Behandlung) wichtiges Modell der MMSK-Konzeption ist das Feld-Modell des Leib-Daseins (vgl. Welker 2004, Mathesius & Scholz 2014, 144 ff). Im Feld des Leib-Daseins stehen sich in einem inneren rautenförmigen Unterfeld einerseits die Pole „Sinnlichkeit“ als Bedingung konkreter Leibhaftigkeit von Existenz Erfahrung und „Ordnung“ als Bedingung konkreter Sinngebung in der Existenz Erfahrung vertikal gegenüber und „Macht“ als Bedingung konkreter individueller Existenzmanifestation und „Zuwendung“ von

anderen als Bedingung konkreter sozialer Existenzmanifestation auf einer horizontalen Achse gegenüber. Insofern das Sosein menschlichen Daseins als präreflexives Leib-Dasein nicht nur Bedingtheit, sondern auch Sorge um und Bewältigung von Mangel-erleben stets einbezieht, bildet das Feld-Modell des Leib-Daseins auf den Verbindungslinien zwischen den Polen „Macht“ und „Ordnung“ existentielle Kontrollbedürfnisse (mangels Macht oder Ordnung) ab, zwischen den Polen „Ordnung“ und „Zuwendung“ existentielle Geborgenheitsbedürfnisse (mangels Ordnung oder Zuwendung), zwischen den Polen „Macht“ und „Sinnlichkeit“ existentielle Spiel- bzw. Explorationsbedürfnisse (mangels Macht oder Sinnlichkeit) und zwischen den Polen „Zuwendung“ und „Sinnlichkeit“ existentielle mitmenschliche Austausch-/Kontaktbedürfnisse (mangels Zuwendung oder Sinnlichkeit). Insofern das präreflexive Sosein des menschlichen leibhaftigen Daseins aber nicht nur das Bedingtheit und psychische Grundbedürfnisse, sondern auch schon Streben und Erleben von Werterfüllung einschließt, enthält das Feld-Modell des Leib-Daseins als „Überbauten“ von jeweils drei Polen auch noch Bereiche grundlegender existenzieller energetisierender Werte (vgl. Scholz 2001, 62). „Macht, Ordnung und Zuwendung als Grundlage von Werten der Sicherheit, Sinnlichkeit, Zuwendung und Ordnung als Grundlage von Werten der Liebe. Zuwendung, Sinnlichkeit und Macht als Grundlage von Werten der Freiheit, Ordnung, Macht und Sinnlichkeit als Grundlage von Werten der Beherrschung, was sich sowohl auf die Person und ihre Handlungsfähigkeit selbst als auch auf ihre Umwelt bezieht (z.B. Selbstbeherrschung, Kompetenz und soziale Dominanz).“ (Mathesius & Scholz, 2014, 145 f)

Das Feld-Modell des Leib-Daseins wird im Rahmen der MMSK-Konzeption auf vielerlei Weise benutzt (vgl. Mathesius & Scholz 2014, 146 ff). Hier soll nur auf einen für die Prophylaxe von Burn-out zentralen Punkt hingewiesen werden: „Hinsichtlich der persönlichen Bedürfnis- und Wertestruktur sollte – unter Beachtung der erworbenen und gefestigten Persönlichkeitsbesonderheiten – eine mögliche Balance zwischen den Polen angestrebt werden. So kann z.B. der übermäßige Einfluss eines Pols auf das Stresserleben durch die Stärkung des Gegenpoles vermindert werden. Dabei erlangt die Arbeit an den Ressourcen, insbesondere die Erschließung neuer Ressourcen eine große Bedeutung.“ (Mathesius & Scholz 2014, 150)

Die Pflege eines jeden der im Feld-Modell des Leib-Daseins erwähnten Bereiche deckt außerdem wesentliche Aspekte einer transdiagnosti-

schen Psychotherapie ab (vgl. Dick-Niederhauser 2009, Scholz 2012). Für die Behandlung von Burn-out gemäß der MMSK-Konzeption ist dennoch oft ein anderes Vorgehen aufgrund des Feld-Modells des Leib-Daseins unverzichtbar: „Bei extremer Ausprägung einzelner Werte- bzw. Bedürfnisbereiche kann es zu Überhöhungen und Fehlbewertungen im Stresserleben kommen, was beispielsweise als ‚irrationale Ideen‘, ‚Denkfehler‘, ‚Antreiber‘ u. Ä. beschrieben wird. Mit Hilfe der narrativen Methode können die stressfördernde Wirkung dieser Gedanken sichtbar gemacht und Strategien zu ihrer Abschwächung und Rationalisierung entwickelt werden.“ (Mathesius & Scholz 2014, 150)

Die hier erwähnte narrative Methode bezieht ein weiteres für die MMSK-Konzeption charakteristisches Feld-Modell, das PHOEBOS-Feld-Modell, ein (vgl. Scholz 2001, 47 ff, Mathesius & Scholz 2014, 133 ff: „Der Klient wird veranlasst, eine für ihn problematische (stressauslösende) Episode in ihrem Ablauf – als Geschichte – zu erzählen (narrative Methode). ... Nach dem Erzählen der Episode (Narration) erfassen Klient und Berater/Therapeut gemeinsam die zum Ausdruck kommenden kognitiven Verhaltensformen und suchen nach dem bereits enthaltenen oder noch zu ergänzenden narrativen Wendepunkt der Geschichte. ... Durch zusätzliche Hintergrundbezüge anhand des PHOEBOS-Modells kann das Verständnis der Episode(n) gedeutet, vertieft und erweitert sowie letztlich eine alternative Geschichte zu einem besseren Ende ko-konstruiert werden. Dabei werden nur die Aspekte des PHOEBOS-Modells aufgegriffen, die für die Lösung des aktuellen Problems von Bedeutung sind z.B. eigene Bedürfnisse und Werte, aktuelle Befindlichkeit/Stimmung, Normen/-Normverhalten.“ (Mathesius & Scholz, 2014, 135 f).

Unverzichtbar sind dabei allerdings die vier zentralen Aspekte phänomenaler kognitiver Verhaltensformen im PHOEBOS-Feld-Modell, die darin ein zentrales rautenförmiges Unterfeld - in der MMSK-Konzeption meist als WDFH-Modell bezeichnet - bilden, wobei entsprechend dem Feld-Charakter die Reihenfolge nicht festgelegt ist, also nicht der folgenden entsprechen muss:

„Wahrnehmen von und als etwas,
Gedanken als Denken von und als etwas,
Gefühle als Fühlen von und als etwas sowie
Handeln von und als etwas“. (Mathesius & Scholz 2004, 132)

„Ziel ist die Verhältnismäßigkeit des eigenen Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Tuns anhand entsprechender Rationalitätskriterien in

einem Stressverlauf besser erkennen, verstehen und gegebenenfalls verändern zu können.“ (Mathesius & Scholz 2014, 139) Besonders wichtig ist dabei natürlich die kognitive Verhaltensform einer Episode, die sich unmittelbar vor dem Wendepunkt der Geschichte befindet, nach dem eine Abwendung des Stresses kaum noch möglich ist. Die Rationalitätskriterien für die Verhältnismäßigkeit betreffen dabei a) den Gesichtspunkt der persönlichen Wichtigkeit des konkreten Wahrnehmens, Denkens, Fühlens oder Handelns, damit nicht Unwichtiges statt Wichtigem im Mittelpunkt des Verhaltens steht, b) die Auffassung konkreter Anhaltspunkte für das jeweilige Wahrnehmen, Denken, Fühlen oder Handeln, damit nicht eher phantasierte Wahrnehmungen, grundlose Gedanken, nicht spürbare, angebliche Gefühle, oder Handlungen ohne tatsächliches Tun uns weiter beschäftigen können, c) die Darstellung des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens oder Handelns in kontextuell stimmiger Weise, damit nicht im Kontext unsinnige Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle oder Handlungen unser weiteres Verhalten beeinflussen können, d) die Bewusstheit unseres Wahrnehmens, Denkens, Fühlens oder Handelns als *unser* Verhalten in reflektierter Relativität, damit wir uns nicht die Inhalte unserer Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle und Handlungen ohne kritische Prüfung als alternativlose Realitäten und uns selbst als völlig passive Opfer eines Geschehens statt als verhaltensfähige Lebewesen vorstellen. Dafür lassen sich gewisse Leitfragen benutzen. (vgl. Mathesius & Scholz 2014, 139 ff).

Die meisten Konzeptionen von Stresskompetenz enthalten Strategien zum Problemlösen, doch in der Regel nur solche, die für Probleme des Typs entwickelt worden sind, in denen eine klare Diskrepanz von bestimmbareren Ist-Werten und deutlichen Soll-Werten besteht, – ein Problem-Typ, der in der Realität jedoch seltener vorkommt als Probleme mit unklarer Problemlage. Die MMSK-Konzeption zeichnet sich dadurch aus, dass sie neben solchen herkömmlichen Problemlösestrategien mit linear-progredienten Problemlöseschritten (vgl. Mathesius & Scholz 2014, 187 ff) auch Strategien für Probleme bei unklarer Problemlage beinhaltet (vgl. Mathesius & Scholz 2014, 192 ff): „Bei Problemstellungen dieser Art eignet sich das planar-saltatorische Vorgehen, wobei der Lösungsprozess mehrdimensional und bei Bedarf in „Sprüngen“ bzw. in verschiedene Richtungen – also nicht linear – gestaltet wird. Im Vordergrund stehen Lösungsstrategien, die unter den Erkundungsgesichtspunkten ‚mögliche Problemarten‘, ‚mögliche Ziele‘, ‚mögliche Wege‘, ‚mögliche Hindernisse‘, ‚mögliche

Hilfsmittel' gesammelt und ausgewählt werden.“ (Mathesius & Scholz 2014, 192). Bei Problemen mit unklarer Problemlage werden in der MMSK-Konzeption zwölf Problemstellungen unterschieden (Entscheidungsprobleme, Verständnisprobleme, Erkundungsprobleme, Einschätzungsprobleme, Beurteilungsprobleme, Planungsprobleme, Effektivitätsprobleme, Motivationsprobleme, Vermittlungsprobleme, Fähigkeitsprobleme, Einstellungsprobleme, Durchführungsprobleme), für die jeweils einige typische Aufgabenstellungen mit dazugehörigen Leitfragen vorkonzipiert wurden (vgl. Mathesius & Scholz 2014, 332 f). Außerdem enthält die MMSK-Konzeption unterschiedliche strategische Prinzipien für den Umgang mit chronischem und gelegentlichem Stress, für die biologischen und soziokulturellen Rahmenbedingungen, zum ökologisch-organismischen Selbstmanagement für Stressresilienz und zum ökologisch-organismischen Selbstmanagement bei Stressfolgen, sowie zum differentiellen Umgang mit den vier häufigsten Stresszustandsgefühlen: Angst-Furcht, Ärger-Zorn, Gier-Begehren, Gram-Kummer (vgl. Scholz 2005, 25 ff, Mathesius & Scholz 2014, 179 ff), welche auch für die Vorbeugung und Behandlung von Burn-out relevant sind.

Auf die zentrale Rolle der Metastrategie „Akzeptieren UND Verändern“ in der MMSK-Konzeption (vgl. zu verschiedenen Umsetzungsmöglichkeiten Scholz 2005) habe ich schon zu Anfang hingewiesen. Eine der wichtigsten Umsetzungen dieser Metastrategie im Umgang mit Stress besteht im Wechsel je nach Gelegenheit zwischen den vier Interventionstypen a) Steigerung von Selbstachtung, b) Effektivierung von Selbststeuerung, c) Steigerung von Toleranz gegenüber der Umwelt, d) Effektivierung von Einflussnahme auf die Umwelt (zur beispielhaften Konkretisierung vgl. Scholz 2005, 54 ff, Scholz 2015), deren Kombinationen längerfristig zur Förderung von Resilienzfaktoren beitragen können (vgl. Scholz 2006a, 38 ff, Mathesius & Scholz 2014, 96 ff). Je nach dem Grad der Intensität des Stresserlebens haben bei geringer Intensität a) und c) zeitlich eher Vorrang vor b) und d) bei der Problembehandlung, bei mittlerer Intensität eher b) und d) Vorrang vor a) und c), bei größerer Intensität eher a) und b) Priorität vor c) und d) und bei hoher Intensität des Stresserlebens tendenziell b) und c) Priorität gegenüber a) und d) (vgl. Scholz 2006a, 43).

Während für die Vorbeugung von Burn-out stärker die resilienzförderlichen Wirkungen der MMSK-Metastrategie neben der Arbeit am Leib-Daseinsfeld und an der Spannungsregulation und die Strategien im Zusammenhang mit den biologischen und sozio-kulturellen

Rahmenbedingungen bedeutsam sind, sind für die Behandlung von Burn-out, insbesondere von dessen Leitsymptom der „anhaltenden Erschöpfung“ (vgl. DG-E- Arbeitsgruppe „Burnout“ 2014) vor allem die kre-aktiven (d.h. Kairos-fassenden, vgl. Scholz 2006b, Scholz 2010, Scholz 2014a) Wechsel der Interventionsmethoden aus dem „Werkzeugkasten“ der MMSK-Konzeption bedeutsamer (vgl. Scholz 2010, Scholz 2014b). Gleichermaßen für Vorbeugung und Behandlung von Burn-out ist das dynamische Ineinandergreifen der vier inhaltlichen Schwerpunkte gemäß der MMSK-Konzeption hilfreich: 1) Ressourcen aktivieren, 2) Bewertungsmuster erkennen und verändern, c) Handlungs- und Verhaltensstrategien anwenden, 4. Spannung regulieren. (vgl. Mathesius & Scholz 2014, 41 f)

(Die MMSK-Konzeption ist sowohl von der Deutschen Gesellschaft für Entspannungsverfahren (DG-E) als auch von der Psychologischen Fachgruppe Entspannungsverfahren der Sektion Klinische Psychologie im Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) als auch von der Zentralen Prüfstelle Prävention (ZPP) in Deutschland anerkannt (vgl. die entsprechenden Website-Angaben im Literaturverzeichnis.)

Literaturverzeichnis:

DG-E-Arbeitsgruppe „Burnout“ (2014). Praxis- Empfehlungen zur Diagnostik, Behandlung und Prävention bei Burnout, *Entspannungsverfahren* 31 (2014),97-103

Deutsche Gesellschaft für Entspannungsverfahren (DG-E) (2016):
Qualifikationsnachweise, Leit- und Richtlinien: MMSK,
<http://www.dg-e.de/>

Dick-Niederhauser, A. (2009). Therapeutic change and the experience of joy: Toward a theory of curative processes, *Journal of Psychotherapy Integration*, 19 (2), 187-211

Mathesius, R. (2004). Module des Trainings Multimodale Stresskompetenz, in H. Schröder & K. Reschke (Hrsg.): *Gesundheit – Risiko, Chancen und Herausforderung, VI Kongress für Gesundheitspsychologie, 25.-27. 3. 2004 (75-76)*, Leipzig: Universität Leipzig

Mathesius, R. (2012), Spannungsregulation zwischen Aktivität und Wiederherstellung – eine Aufgabe im Entspannungstraining?, *Entspannungsverfahren*, 29 (2012), 49-81

Mathesius, R. & Scholz, W.-U. (2014). Multimodale Stresskompetenz (MMSK). Handbuch mit CD-ROM. Lengerich:

Pabst Science Publishers

Meichenbaum, D. (1991). *Intervention bei Stress. Anwendung und Wirkung des Stressimpfungsprogramms*, Bern: Huber

Müller, B. (2004). Das Stress-Feld-Modell als Abfolge sozialen, biologischen und psychischen Stresserlebens, in H. Schröder & K. Reschke (Hrsg.): *Gesundheit – Risiko, Chancen und Herausforderung, VI Kongress für Gesundheitspsychologie, 25.-27. 3. 2004* (74-75), Leipzig: Universität Leipzig

Polkinghorne, D.E. (1992). Postmodern epistemology of practice, In: S. Kvale (ed.): *Psychology and Postmodernism.*, London: Sage, pp. 145-165

Polkinghorne, D.E. (2004). *Practice and the human sciences. The case for a judgment-based practice of care*, Albany NY: State University of New York Press

Psychologische Fachgruppe Entspannungsverfahren der Sektion Klinische Psychologie im BDP (2016): *Leit- und Richtlinien zur Weiterbildung – Multimodale Stresskompetenz (MMSK) in Prävention und Therapie*, [http:// www.entspannungsverfahren-bdp.de/leit-richtlinien“mmak.html](http://www.entspannungsverfahren-bdp.de/leit-richtlinien/mmak.html)

Schelp, Th, Gravemeier, R. & Maluk, D. (1997). *Rational-emotive Therapie als Gruppentraining gegen Stress- Seminarkonzepte und Materialien*, Bern: Huber

Scholz, W.-U. (2001). *Weiterentwicklungen in der Kognitiven Verhaltenstherapie, Konzepte - Methoden – Beispiele*, Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta

Scholz, W.-U., Welker, T., Kruse, A., Mathesius, R. & Müller, B.M. (2002). Multimodale Stresskompetenz. *Entspannungsverfahren*, 19, 72-76

Scholz, W.-U. (2002). *Neuere Strömungen und Ansätze in der Kognitiven Verhaltenstherapie. Konzepte - Methoden – Beispiele*, Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta

Scholz, W.-U. (2003). Tai Chi (Taiji) und Qigong im multimodalen Stressmanagement, *Entspannungsverfahren*, 20, 62-96

Scholz, W.-U. (2004). Kognitiv-behaviorale Grundlagen multimodaler Stresskompetenz, in H. Schröder & K. Reschke (Hrsg.,.), *Gesundheit – Risiko, Chancen und Herausforderung, VI. Kongress für Gesundheitspsychologie, 25.-27. 3. 2004* (73-74) Leipzig., Leipzig: Universität Leipzig,

Scholz, W.-U. (2005). Akzeptieren und Verändern als Prinzip multimodaler Stresskompetenz, *Entspannungsverfahren*, 22, 21-57

- Scholz, W.-U. (2006a). Mit multimodaler Stresskompetenz (MMSK) zur Stressresilienz, *Entspannungsverfahren*, 23,19-53
- Scholz, W.-U. (2006b). Psychisch bedingte Arbeitsunfähigkeit: Neue Präventionschancen durch Resilienztraining und kre-aktives Coaching, in M. Leitner & A. Germann (Hrsg.): *Beiträge zur Wirtschaftspsychologie 2006, 6.Kongress für Wirtschaftspsychologie: Netzwerke verbinden.*, Kongressdokumentation (CD-ROM ISBN-Nr. 3-931589-73-0), Leipzig 22.-24. Mai 2006, (38-40)
- Scholz, W.-U. (2010). Cre-active Behaviour Therapy for Stress Resilience, *Psicoterapia Cognitiva e Comportamentale*, 16, (3), 513
- Scholz, W.-U. (2012). Adult psycho-education and transdiagnostic psychotherapy. Another trip back to the future. In *Proceedings of the 5th International Conference of Education, Research and Innovation ICERI2012*,(CD-ROM ISBN-Nr. 978-84-616-01763-1) Madrid, (Spain) 19th-21st of November 2012, (4834-4843)
- Scholz, W.-U. (2013). The tacit side of embodied mindfulness: Movements mattering for mood and mind. In *Proceedings of the 7th International Technology, Education and Development Conference INTED2013*, (CD-ROM ISBN-Nr. 978-84-616-2661-8) Valencia, 4th-6th of March , 2013, (4416-4426)
- Scholz,W.-U. (2014a). Entwicklungsförderung durch kre-aktives Leistungs- und Lebens-Coaching, (aktualisiert) in A. Fichtner & W. Müller (Hrsg): *Coaching – Methoden und Porträts erfolgreicher Coaches*. Gesamtausgabe , (S. 374-385), Berlin: epubli
- Scholz, W.-U. (2014b). Skills for cre-active problem solving, In *Proceedings of the 6th International Conference on Education and New Learning Technologies EDULEARN14* (CD-ROM ISBN: 978-84-617-0557-3) Barcelona, (Spain) 7th-9th of July, 2014, (4949-4959)
- Scholz, W.-U. (2015). Teaching how to deal with ill-defined stressing problems related to the job: A cre-active perspective, in *Proceedings of the 7th International Conference on Education and New Learning Technologies EDULEARN15* (ISBN: 978-84-606-8243-1) Barcelona, (Spain) 6th-8th of July, 2015, (1067-1076)
- Scholz, W.-U. (2016). Training in multi-modal stress competence: A combination of evidence-based and judgment-based psychology, in *Proceedings of the 9th International Conference of Education, Research and Innovation ICERI2016* (ISBN 978-84-617-5895-1) Sevilla, (Spain) 14th -16th of November, 2016 (3861-3869)
- Welker, Th. (2004). Das Leib-Dasein-Feldmodell und das Prinzip der Akzeptanz und Veränderung, In: H. Schröder & K. Reschke

(Hrsg.): *Gesundheit – Risiken, Chancen und Herausforderung. VI. Kongress für Gesundheitspsychologie 25.-27.3. 2004*, (73), Leipzig: Universität Leipzig
Zentrale Prüfstelle Prävention (2016).
http://www.zentrale-pruefstelle-praevention.de/admin/concept_details.php?id=3017&token=286859,a27fae50b2a059e121a73fa4c

Wolf-Ulrich Scholz ist Diplom-Psychologe und Diplom-Pädagoge (Erwachsenenbildung), Business- & Management Coach der European Coaching Association (ECA), Coach BDP, Supervisor BDP, approbierter Psychotherapeut und von der Landespsychotherapeutenkammer Hessen für die Fortbildung in Psychotherapie akkreditierter Supervisor, von 1999 bis 2016 war er als Arbeitspsychologe für psychologische Personalberatung an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main verantwortlich.

Kontakt: wolf-ulrich.scholz@first-institut.de , FAX: 069-49 00 70
FIRST (Sekretariat nur bis 14.00 Uhr besetzt), Sandweg 53, 60316 Frankfurt/M, Tel: 069/ 49 89 43
Scholz CPSSW (meist nur AB erreichbar), Amtsgasse 5, 65929 Frankfurt/M, Tel.: 069/ 73 25 57

Cornelia Schumacher

Befreit leben ohne Stress und Burnout

70% aller Krankheiten werden mit Stress in Verbindung gebracht. Wir bemerken die negativen Auswirkungen allerdings erst, wenn sprichwörtlich "der Karren schon in den Dreck gefahren ist" und unser Körper uns das rote Stop-Schild zeigt. Stress und Burnout sind immer subjektiv und ein Appell, eine neue Ordnung in das eigene Leben zu bringen!

Burnout betrifft nicht nur Berufstätige sondern auch Hausfrauen/-männer ebenso wie Schüler, Auszubildende und Studierende. Auslöser dafür sind unter anderem der eigene Anspruch an Perfektion, sich selbst und anderen etwas beweisen zu wollen, ein hohes Maß an Flexibilität, ständige Erreichbarkeit, Schnellebigkeit und grenzenlose Einsatzbereitschaft. Viele Menschen verausgaben sich täglich bis an ihr persönliches Limit. Der Druck, die eigenen und fremden Erwartungen erfüllen zu wollen, steigt ständig. Das Hamsterrad dreht sich in Folge immer schneller, bis das Leben aus der Balance gerät. Niemand will Schwäche zugeben, denn "Schwäche" ist in unserer Gesellschaft ein Tabu-Thema.

Ratschläge wie: "Mach mal Urlaub" helfen nichts. Genesung, die durch eine Auszeit erreicht wird, verpufft innerhalb kürzester Zeit, da die eigentlichen Wurzeln des Burnouts unberührt geblieben sind. Burnout ist nie auf eine einzelne Ursache zurückzuführen sondern ist ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren.

Deshalb fordere ich meine Klienten auf, das Positive in ihrem Burnout zu sehen und sich anstatt der Frage: "**Warum gerade ich?**", lieber die Frage zu stellen: "**Wozu ist es gut, dass ich Burnout habe?**" Denn

- Burnout ist eine Aufforderung, endlich etwas loszulassen.
- Burnout signalisiert, dass im Unterbewusstsein tief verwurzelte Muster existieren, diese wollen endlich gehört und wahrgenommen werden.
- Burnout fordert, auf die richtigen Lebensziele zu setzen.
- Burnout ist eine große Chance für Veränderung und Wachstum.
- Burnout möchte zu verstehen geben, dass wir uns nicht ständig beweisen müssen.
- Burnout sollte zur Erkenntnis führen: *"Ich bin der wichtigste*

Mensch in meinem Leben, und ich allein habe die volle Verantwortung dafür, niemand sonst!“

Alleine mit dem letzt genannten Punkt öffne ich vielen meiner Klienten **das Bewusstsein für sich selbst**. Denn wie oft haben wir in unserer Kindheit Ermahnungen gehört wie: „Sei stark, sei perfekt, mach es immer allen recht, beeil dich und streng dich an.“ Das Befolgen dieser elterlichen Gebote und Verbote war für uns eine Überlebensstrategie, welche uns die Zuwendung der Eltern sicherstellte. Genau diese unheimlich mächtigen und meist unbewussten inneren Antreiber sind es, die uns daran hindern, ein selbstbestimmtes Leben nach unseren eigenen Wünschen und Vorstellungen zu leben.

Anhand von Fragen meinerseits erarbeite ich mit meinen Klienten diese inneren Antreiber und ersetze sie durch innere Erlauber, die in die individuelle Welt des Einzelnen passen.

Heute gehen wir davon aus, dass nicht nur äußere Faktoren den Weg ins Burnout verursachen. Dies soll nicht heißen, dass Maßnahmen wie z.B. Zeitmanagement oder Delegieren lernen nicht sinnvoll und wirksam sind. Doch warum stecken viele Menschen dieselben von außen einströmenden Faktoren klaglos weg, während andere Menschen selbstschädigend damit umgehen? Diese Menschen sind seelisch stabiler, haben andere Persönlichkeitseigenschaften und weniger belastende Vorgeschichten, denn die Wurzeln einer Burnout-Reaktion reichen oftmals in die Kindheit der Betroffenen zurück. Deshalb schaue ich mit meinen Klienten nicht nur was im Außen geändert werden kann, sondern gehe auch der Frage nach, warum diese nicht selbstachtender handeln.

Da jeder Mensch einzigartig ist, arbeite ich mit einem Methoden Mix wie z.B. Neuro-Linguistischem Programmieren (NLP), Wingwave[®], systemischer Aufstellungsarbeit, my_motivation Analyse oder dem REVT Modell von Ellis.



Abb. Aufstellungsarbeit

Die Aufstellungsarbeit ermöglicht es, eine andere Sichtweise auf Situationen oder Personen zu bekommen.

Fallbeispiel1: Juristin in Teilzeit, 2fache Mutter, 34 Jahre alt

Die junge Frau hatte sich mit folgenden Worten an mich gewandt: „Seit 3 Jahren habe ich massive Schlafstörungen, bin energielos, leicht reizbar, habe Konflikte mit meinen Töchtern und Kollegen, drehe mich oftmals im Kreis, bin unproduktiv und habe keine Lust mehr auf Sexualität, was die Ehe sehr belastet. Dazu kommt noch, dass ich keine Zeit für mich selbst habe. Seit 9 Wochen bin ich krank geschrieben was, jedoch an meiner Situation absolut nichts geändert hat.“ Durch aufmerksames Zuhören, Beobachten, einer kleinen Aufstellung (siehe Abb.) und vielen Fragen meinerseits, erkannte die Klientin ihre unbewussten Herausforderungen.

Da war die allein lebende Mutter, die ihrer Meinung nach seit dem Tod ihres Vaters jeden zweiten Tag auf einen Anruf ihrer Tochter wartete, was mindestens 30 Minuten ihrer kostbaren Zeit in Anspruch nahm. Seit mehr als 4 Jahren führte die Klientin jeden zweiten Tag diese Gespräche aus reinem Pflichtbewusstsein.

Da war der Vorgesetzte, der sie immer kurz vor Feierabend noch mit Arbeit zudeckte, was sie immer wieder zu Überstunden veranlasste, wodurch sie dann völlig gestresst in der Kindertagesstätte ankam, um ihre Töchter abzuholen, und die ganze Hausarbeit noch nicht erledigt

war.

Wir arbeiteten an ihren inneren Antreibern, die vor allem hießen, sei perfekt, mach es immer allen recht und du darfst nicht „Nein“ sagen. Danach führte sie ein offenes Gespräch mit ihrer Mutter und erfuhr, dass sich die Mutter schon lange wunderte, warum ihre Tochter so oft anrief. Wir arbeiteten an ihrem Zeitmanagement, was sich danach folgendermaßen auswirkte: Sie veränderte ihre Arbeitszeiten, verkürzte ihre Stundenzahl um 5 Stunden, führte ein klärendes Gespräch mit ihrem Vorgesetzten – der ihr das Coaching voll finanzierte – legte sich eine Haushaltshilfe zu und blockte sich feste Zeiten nur für sich, für Sport und Entspannung.

In der Zwischenzeit geht es ihr rundum gut. Sie führt nun ein erfülltes und selbstbestimmtes Leben.



Abb. wingwave

Die wingwave-Methode ist ein Leistungs- und Emotions-Coaching, das für den Klienten spürbar und schnell in wenigen Sitzungen zum Abbau von Leistungsstress und zur Steigerung von Kreativität, Mentalfitness und Konfliktstabilität führt. Dabei

wird mit dem  gearbeitet.

Fallbeispiel 2: Ingenieur, Führungskraft, 2facher Vater, 45 Jahre alt

Der Klient hatte sich mit folgenden Worten an mich gewandt:

"Ich hatte vor 9 Monaten einen Zusammenbruch, war in der Klinik, danach 8 Wochen in der Burnout-Kur und bin bis heute

arbeitsunfähig. Ich fühle mich völlig überfordert, kraftlos, habe Atembeschwerden, komme nicht in die Gänge und kann mich nicht mehr selbst spüren. Meine Söhne und meine Ehe leiden sehr darunter." In unseren Coaching Sitzungen hatte er ein sehr starkes Redebedürfnis. Durch die Kur und einer danach folgenden Therapiezeit konnte er sein Leben schon sehr gut selbst reflektieren, jedoch sah er immer noch keinen für ihn sinnvollen und kraftbringenden Weg.

In der ersten Coaching-Stunde erarbeiteten wir seine hinderlichen Glaubenssätze, die wir anhand der wingwave-Methode (siehe Abb.) sehr schnell entkräften konnten. Als Hausaufgabe machte er eine Ziel-/Visionscollage und stellte eine Liste mit seinen Stärken auf. Bereits in der zweiten Coaching-Sitzung erzählte er, dass er mit kurzen Jogging Strecken begonnen hatte und die Atembeschwerden stark rückläufig sind.

Wir redeten über seinen bisherigen Arbeitsplatz und es stellte sich schnell heraus, dass er dort seit Jahren sehr unglücklich war. Aufgrund seiner guten Leistungen als Sachbearbeiter bekam er vor 5 Jahren ein Angebot als Führungskraft, welches er annahm. Schon nach kurzer Zeit fühlte er sich völlig überfordert, war jedoch der Meinung dies durchbeißen und meistern zu müssen.

Ich erläuterte ihm den Hintergrund von **my_motivation**, einer Analyse von der meine Klienten immer sehr berührt sind. *My_motivation* analysiert, wie der Name aussagt, die Motivation und hilft zu verstehen was uns wirklich motiviert und was uns demotiviert.

Die *my_motivation*-Analyse sagt nichts über Kompetenzen aus, sondern analysiert die Motivation und die dahinter liegenden Wertesysteme. Dabei werden folgende drei Dimensionen aufgezeigt:

- optimales Arbeitsumfeld
- Werte-Anstreben
- Werte-Vermeidung

Genauer finden Sie unter <https://www.schumacher-cornelia.de/my-motivation/>

Wie sagte einst Steve Jobs: „**The only way to do great work is to love what you do!**“

Der Klient führte die *my_motivation* Analyse durch, und in der dritten Coaching Sitzung besprachen wir die Ergebnisse. Anhand dieser Ergebnisse erkannte er sofort, was mit ein Grund seines Zusammenbruchs und seiner Unzufriedenheit war: Er hatte die letzten Jahre

ständig gegen seine eigenen Werte gearbeitet!

In der Zwischenzeit macht er eine Ausbildung als Altenpfleger und geht in dieser Arbeit voll auf. Er hat keine Atembeschwerden mehr, treibt regelmäßig Sport, hat seine Ernährung umgestellt und hat sein Ziel - sich selbst wieder zu spüren und selbstbestimmt zupacken zu können - erreicht.

Dies sind nur zwei von vielen Beispielen aus meinem Praxisalltag, die einen Teil meiner Behandlungsmethoden aufzeigen.

Als Burnout Vorbeugung möchte ich Ihnen gerne folgende Anregungen geben:

1. Klären Sie Ihre Rollen, stimmen diese mit Ihren Werten und Ihren eigenen Wünschen überein?
2. Lernen Sie zu delegieren und loszulassen – Loslassen kostet weniger Kraft als Festhalten, und dennoch fällt es vielen so schwer
3. Streichen Sie unnötige Termine, die Ihnen nicht wirklich wichtig sind und nutzen Sie Termin- und Zeitumgangsmanagement für Ihren Beruf und Ihre Freizeit.
4. Üben Sie sich darin, sich nicht überall einzumischen und auch mal entbehrlich zu sein
5. Feiern Sie die kleinen Erfolge ganz bewusst. Mit kleinen Erfolgen meine ich all die Dinge, die täglich auf Ihrer To-Do-Liste stehen. Jedes Mal, wenn Sie etwas erledigt haben, nicht einfach nur durchstreichen, fertig, nächster Punkt. Nein! Innehalten und sich wirklich bewusst werden - ich habe wieder etwas erreicht!
6. Lassen Sie zwischendurch die Seele baumeln, legen Sie die Füße auf den Schreibtisch, und schauen Sie einfach aus dem Fenster. Spüren Sie in sich hinein, und schenken Sie Ihren Gefühlen und Empfindungen Achtsamkeit.
7. Hören Sie auf, sich mit anderen zu vergleichen. In einer Welt voller Individuen ist es einfach sinnlos, Vergleiche anzustellen. Denn wenn Sie vergleichen, dann vergleichen Sie immer Unvergleichbares - sozusagen Äpfel mit Birnen. Durch den Vergleich schwächen Sie Ihre Einzigartigkeit, und das ist der „Tod des Glücks“.
8. Bedienen Sie den Ausknopf Ihres Handys, ich weiß, auch Ihr Handy besitzt so einen Knopf, wenn Sie ihn nicht finden, dann fragen Sie Ihre Kinder, die kennen sich mit Handys aus.

9. Suchen Sie sich eine Bewegungsart, die Ihnen Spaß macht und bewegen Sie sich ohne Schrittzähler und Pulsmesser in der Natur und nehmen Sie ganz bewusst die kleinen Dinge wahr.
10. Klären Sie in Ihrem privaten Umfeld und in Ihrer Partnerschaft, was schon lange zu klären ist.
11. Führen Sie ein Dankbarkeitstagebuch, und üben Sie sich darin zu erkennen, welche Schätze Sie besitzen und nicht, was Ihnen fehlt zu Ihrem Glück.
12. Suchen Sie sich für die Entkräftung Ihrer inneren Antreiber einen professionellen Coach.

Tun Sie es jetzt!

Über mich – die Autorin Cornelia Schumacher:

Ich habe eine Praxis in Stuttgart und am Bodensee. Ich bin verheiratet, habe zwei Kinder und bin 59 Jahre jung.

Meine Qualifikationen:

- Master Coach DVNLP
- Burnout Expertin, zertifizierte Ausbildung der Heilpraktikerschule Paracelsus.
- Psychologische Beraterin/Personal Coach zertifiziertes Studium an der ILS (DFC).
- my-motivation Value Coach zertifiziert BPA
- Stressmanagement Trainerin zertifiziert gemäß § 20 SGB V
- Business Trainer zertifiziert BPA
- Konflikt-Coach zertifiziert LNLPT
- Wingwave-Coach zertifiziert
- Integrale systemischer Coach zertifiziert
- NLP Master zertifiziert DVNLP

Folgende Leistungen biete ich an:

Einzel- und Teamcoaching

Burnout Beratung und Prävention

Zeit- und Stressmanagement Training

Seminare zur Teambildung in Kooperation mit einem Outdoor-Coach

Resilienz-Training

Lebensberatung

wingwave-Coaching
my_motivation Analyse

Rufen Sie mich an oder schreiben Sie eine Email, **ich freue mich darauf, Sie persönlich kennenzulernen!**



Cornelia Schumacher

Coaching und Training

Dahlienweg 19, 73760 Ostfildern

Gebhardsweiler1, 88690 Uhdingen-Mühlhofen

Tel. +49 175 5425632

mail@schumacher-cornelia.de

www.schumacher-cornelia.de

Balance und Performance für Führungskräfte – die stabil flexible „Wirbelsäule“ des Unternehmens

1. Was ist das besondere unseres Ansatzes?

Burn-out ist ein Überlastungssymptom aufgrund mangelnder Kompetenz zur psychischen Balance (Resilienz). Diese Kompetenz, die eigene Aktivierung zu regulieren, sich flexibel anzupassen, zu erholen, rechtzeitig zu erkennen, wann Überlastung einsetzt, wann die Zufriedenheit dauerhaft reduziert ist, lässt sich durch unseren Balance online Bogen auf mehreren Ebenen messen, bewusst machen und optimieren. Wie bei unserer Wirbelsäule ist Flexibilität/Anpassungsfähigkeit und Stabilität gleichermaßen wichtig. Die Überbelastung oder auch die „unflexible Versteifung“ wird dem Individuum, dem Team und dem Unternehmen zurückgespiegelt. Dadurch kann gezielt mit Maßnahmen zur Resilienzsteigerung auf allen drei Ebenen begonnen werden. Ein nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist mehr als körperliche Fitness. Unser Konzept schließt den Körper als einen Wirkungsfaktor neben der Psyche/Seele, der Ernährung, der Umweltfaktoren, der Prozesse/-personellen Ressourcen mit ein. Um die Kompetenz zur Balance auf den Ebenen Individuum, Team, Bereich, Gesamtunternehmen aufzubauen, sind die Führungskräfte und deren Kommunikationskompetenz und –bereitschaft existenziell. Ohne die Führungskräfte als flexible und zugleich stabile „Wirbelsäule“ gibt es keine Stabilität im Change, keine Informationsvermittlung an und von Mitarbeitern. Die Führungskräfte sind einer der Hauptstressoren oder auch emotionalen Bindeglieder für den Burnout oder auch die Zufriedenheit von Mitarbeitern. Die Führungskräfteentwicklung ist somit das zentrale Mittel, um nachhaltige Balance- und Performanceverbesserung zu erreichen. Zu glauben, dass BGM-Beauftragte für nachhaltige Gesundheit sorgen wäre genauso falsch, wie zu glauben, dass Personalentwickler Personal entwickeln, Controller die Tätigkeiten kontrollieren oder dass Zitronenfalter Zitronen falten. Der BGM-Verantwortliche ist Unterstützer, schafft Rahmenbedingungen, Möglichkeiten für die Führungskraft und die Mitarbeiter um in Eigenverantwortlichkeit das Beste für sich und die Firma zu erreichen. Nicht die BGM-

Bauftragten sondern die Führungskräfte sind die Macher.

Um die richtigen Themen und Methoden für die Führungskräftequalifizierung zu definieren, wollen wir zunächst die Fakten zur Situation, die Ursachen und bewährte Lösungsansätze für Selbstregulation im Stress ansehen, um daraus ein für jedes Unternehmen zugeschnittenes Programm zu erstellen. Gerade beim Thema „psychische Belastung“ ist Achtsamkeit in der Entwicklung und Kommunikation geboten. Wird dieses Thema in der Firma losgelöst von der Performancenotwendigkeit gesehen, kommen „verlogene Pseudobotschaften“ bei Mitarbeitern an, die zu Frust und Demotivation führen. Performance und Balance sind daher immer miteinander eng verbunden und sollten auch von der Geschäftsleitung niemals voneinander losgelöst und unausgewogen kommuniziert werden. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) gerät sonst in eine Konkurrenz zu den fordernden Führungskräften, die die „Bösen“ sind während die „BGM-Elfen“ den Mitarbeitern Glückseligkeit und Freude gewähren. Eine solche Trennung führt unweigerlich bei Führungskräften zu Widerstand und Verteidigungshaltung. Das Ergebnis sind dann von Führungskräften boykottierte und zynisch kommentierte BGM-Aktivitäten. Die körperorientierten BGM-Maßnahmen wie z.B. Muskelaufbaumaschinen im Keller von Unternehmen bleiben daher nach anfänglicher Euphorie leer. Das kommunizierte und tatsächlich vorgelebte Ideal geht zu weit auseinander. Es geht also wie in jedem Change nur MIT DEN FÜHRUNGSKRÄFTEN!

2. Ist Burn-out und psychische Erkrankung überhaupt wirklich ein Problem für Unternehmen?

Burn-out als vereinzelt, persönliches Symptom zu „behandeln“ greift zu kurz. Das Massenphänomen ist zu einer Volksseuche geworden, wie uns faktisch die Krankenkassenberichte jährlich bestätigen: Die Gesundheitsberichterstattung der Krankenkassen zeigt, dass Krankschreibungen aufgrund psychischer Diagnosen vor allem seit dem Jahr 2006 bis 2016 kontinuierlich ansteigen:

- die [Zahl der Krankschreibungen aufgrund psychischer Erkrankungen](#) (AU-Fälle) seit 2006 bis 2015 hat um knapp 50 Prozent und die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) um gut 70 Prozent zugenommen. (AOK)

- Psychische Erkrankungen sind für rund 15 Prozent aller AU-Tage verantwortlich.(BKK)
- Arbeitsunfähigkeitsvolumen aufgrund psychischer Erkrankungen hat sich in den letzten 20 Jahren mehr als verdreifacht und (DAK)
- Depressive Episoden (F32) sind zur drittichtigsten Einzeldiagnose bei Arbeitsunfähigkeit aufgestiegen (DAK)

Die hohe Anzahl an Überlastungskrankheiten weist auf ein gesamtgesellschaftliches Problem hin. Die steigenden Anforderungen an Frauen und Männer bei gleichzeitiger Unsicherheit über die Zukunft, die Komplexität, Geschwindigkeit von Veränderungen im Arbeits- und Privatsumfeld führt zu immer mehr Druck. Entscheidungen müssen immer schneller und öfter im unsicheren Faktenraum getroffen, werden. Das widerspricht dem gestiegenen Bedarf nach Sinn, der Gelassenheit und Freude im Leben, Gemeinschaft.

Die Häufigkeit an psychischen Erkrankung und Burnout (die keine eigenständige gelistete Diagnose ist) zeigt somit einen „Zeitgeist“ auf, der sich auf Unternehmen in unterschiedlichster Weise auswirkt. Den Führungskräften kommt dabei eine ganz besondere Verantwortung zu. Sie sind die „Wirbelsäule“ der Organisation ohne die keine Kommunikation, Handlung, keine Information von der Basis an die Spitze und umgekehrt funktioniert. Sie schaffen Orientierung in diesem hohen Grad an Chaos und Unvorhersehbarkeit. Wie in unserem Körper die Wirbelsäule Stabilität und Versorgung der Zellen mit wichtigen Informationen aus anderen Bereichen zur Verfügung stellt, so sind die Führungskräfte diejenigen, deren Kommunikationsfähigkeit darüber entscheidet, ob die Bedürfnisse der dezentralen Organisationsbereiche im Zentralen Nervensystem, der Firmenzentrale, dem Geschäftsführer verarbeitet werden können. Wenn die Führungskräfte die Vision, Strategie und Ziele sowie die Werte nicht für die Mitarbeiter erlebbar machen, fühlen sich Mitarbeiter wie „Querschnittsgelähmt“ quasi abgeschnitten. Das führt je nach Schweregrad und Resilienz des Einzelnen zu Demotivation, innerer Kündigung oder psychischer und psychosomatischer Erkrankung.

Immer mehr Mitarbeiter fordern aufgrund der gewachsenen

Anforderungen und bewussteren Zufriedenheitserwartung mehr Work-Life-Balance-Garantie, so die Bewerberumfragen, die wir aufgrund unserer Personalberater Tätigkeit bestätigen können. Wenn jedoch immer mehr Mitarbeiter auf Work-Life-Balance pochen, wer macht dann die Arbeit, damit Kunden zufrieden sind? Das bedeutet für die Führungskräfte, dass sie tiefer in die Verantwortungsfalle rutschen. Der Kunde wartet nicht auf die Leistung. Einer muss liefern. Was also tun? Die Führungskraft macht es dann eben selbst. Das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) greift als Begriff schon zu kurz. Für die Top-Unternehmen und Top-Arbeitnehmer geht es schon längst nicht mehr um Krankheitsvermeidung (BGM Reifegrad 1) oder Prävention (BGM Reifegrad 2). Moderne Unternehmen brauchen eine „Glücks- und Zufriedenheitskultur“. Es braucht ein fundamentales Umdenken. Die Arbeit ist ein Ort, der Halt, Orientierung, Resilienz schaffen kann, wenn Gemeinschaft funktioniert. Work-Life-Balance impliziert bereits, dass man arbeitet und danach leben kann. Bei 50% der wachen Zeit im Job, klingt das nach einer schlechten Lebensbilanz, erst nach dem Job zu leben. Es geht um Zufriedenheit in der Gesamtlebenszeit. Eine OECD und UNO liegen daher genau richtig mit Ihrer Initiative zum Glücksindex und Zufriedenheitsindex von Ländern und Regionen, bei denen die sehr stark Gemeinschaftssinn und sozial ausgerichteten Länder Dänemark und Norwegen immer oben liegen. Das BIP klärt deutlich weniger vom weltweiten Glücksgefühl auf als die soziale Zusammengehörigkeit. In Betrieben ist das genauso: Firmenklima und Führungskultur binden Mitarbeiter emotional mehr ans Unternehmen als das Gehalt. Emotionale Bindung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen steht in engem Zusammenhang mit innerer Kündigung, Ausfallzeiten, Fehlerquote, Leistung je Mitarbeiter und Fluktuation.

Unser Fragebogen Balance Online Bogen (BOB) zur Erfassung von Balance auf Ebene des Mitarbeiters, der Teams und des Gesamtunternehmens erfasst daher im Sinne der positiven Psychologie den Grad an positiven Gedanken und Gefühlen im Unternehmen. Er setzt deutlich vor der Erkrankung an und verwendet konsequent nur positiv formulierte Fragen.

Burn-out ist nicht nur ein Prozess des Ausbrennens (Kolitzus, 2006), sondern ein Symptom, ein Ergebnis von mangelnder Resilienz. Resilienz ist eine Kompetenz, die uns hilft, wieder in Balance zu kommen, wenn wir in Stress geraten sind. Man kann sich das wie einen Werkstoff vorstellen, der nach dem Biegen wieder elastisch zurück in den Urzustand wechselt und nicht bricht. Um „anpassungsfähig“ und resilient zu werden, können wir folgende Phasen der Stressverarbeitung beeinflussen:

1. an unseren Stressoren arbeiten
2. an deren Bewertung, wenn wir sie nicht ändern können
3. achtsamer mit unseren Reaktionen umgehen
4. für genügend ausgleichende Erholung sorgen
(vergl. Ressourcenmodell von Schuster et al., 2011).

Diese Kompetenz ist nicht nur für jedes Individuum wichtig, sondern genauso für Teams sowie für die Zusammenarbeit zwischen Teams.

Betrachtet man Burn-out als Phänomen auf Unternehmensebene oder gar auf Ebene unserer ganzen Gesellschaft, zeigt sich, dass dem Thema Resilienz über den Unternehmenskontext hinaus ein hoher Stellenwert zugeschrieben wird – Krisen, Konflikte und Ungerechtigkeit auf der ganzen Welt sind Zeichen für Inbalance. Balance wiederherzustellen, also Resilienz aufzubauen, sollte demnach ein weltweites Bestreben aller Länder werden.

Ausgangspunkt für eine nachhaltige Veränderung und Kompetenzentwicklung ist immer das Individuum. Ohne Veränderung im „Inneren“ der Person kann keine nachhaltige Balance im „Außen“ erfolgen. Der Mensch steht mit seiner mittlerweile sehr gut bekannten Reizverarbeitung, Fokussierung, neurologischen Verarbeitungsprozessen und seelischen Prozessen im Mittelpunkt von Veränderungen auch in Unternehmen. Oft jedoch werden seelische Prozesse solange nicht ernst genommen, bis sie sich so intensiv melden, dass es fast zu spät ist. Die ältesten Weisheitslehrbücher, die indischen Veden, benutzen folgendes Bild: Die Seele steigt aus der Kutsche (dem Körper) aus, wenn der Fahrer (Verstand) nicht zu hört, was der Fahrgast (Seele) braucht. Menschen wirken dann nur noch wie funktionierende „Zombies“, die funktionieren, ohne Emotion,

Empathie und eigenem Willen, wie unter einer Käseglocke. Je länger die Person unter der Käseglocke lebt, desto länger braucht die Seele, bis sie sich wieder voller Lebensfreude entfaltet in dem Körper mit einem häufig dann weiter entwickelten Verstand. Um das Bild zu komplettieren: Die Pferde sind in den vedischen Schriften die Sinne, die ständig gerne einfach das machen, was sie wollen. Wird der Verstand träge, nehmen sie rei aus. Das ist der Zustand der Sucht und Ersatzbefriedigung in jeglicher Form.

Unterscheidung „Individueller und struktureller Burn-out“.

Wie kann man also den Verstand stärken, um den oftmals dauerhaft schädlichen Sinnbefriedigungen entgegen zu wirken, gleichzeitig aber auch genug Freude am Leben zuzulassen. Wie kann man Menschen sensibler für die eigenen seelischen Bedürfnisse machen? Wenn Personen in den Burn-out rutschen, dann stehen dahinter oft stark ausgeprägte, *bewusste* oder *unbewusste Glaubenssätze*, die im Prozess des Ausbrennens zu starker körperlicher und/oder psychischer Erschöpfung, Negativismus, emotionaler Überreaktion und Zynismus führen können. Automatisierte kognitive Programme, also innere Überzeugungen wie z.B. „Ich muss es allen recht machen“ oder „ich darf keinen enttäuschen“, wickeln automatisierte emotionale Muster und Verhaltensweisen ab. Man kann sich das vorstellen wie programmierte IT-Routinen, die automatische Reaktionen in einer Maschine bewirken. Die automatisierten Überzeugungen prägen die Kommunikation, das Verhalten und sogar die eigene Wahrnehmung. Betroffene konstruieren auf Basis von unbewussten Gedanken „unwissentlich“ Situationen, in denen sie in Überforderung kommen. Deshalb ist es für Betroffene schwierig, sich selbstständig ohne Feedback von außen aus den eigenen Gedanken/Gefühlen zu befreien. Selbst mit Stress sehr erfahrene Menschen wie Otmar Hitzfeld, Jürgen Klopp, Sven Hannawald kommen aufgrund der Überzeugung von z.B. „Du musst das alleine schaffen“ auf ein energetisches Niveau, wo nix mehr bruzelt. Sie alle haben dann von „Akku muss aufgeladen werden“ gesprochen. Rechtzeitig erkannt ist fast schon gebannt. Der Mensch kann lernen, wann der Akku zu lange zu tief entladen wird, wann der Seele zu lange nicht zugehört wurde. Wann man den Seelenweg zu lange verlassen hat. Durch Achtsamkeitsübungen, Meditation, Übungen zur Verbesserung der

Intuition, kann der Mensch lernen, wie er den Kutscher (Verstand) mit dem Fahrgast (Seele) in Kontakt bringt und dadurch rechtzeitig seine Motivation erhält und gleichzeitig Leistung für das Unternehmen erbringt.

Mittel und Wege, um den Menschen von seinem „Seelenweg“ abzubringen, gibt es viele. Die Verführung durch Medien, Produkte, Internet, Motivationsprogramme, Visionen anderer, Partner, Freunde, Konkurrenten lauert überall. Im Unternehmen schildert das der Autor und Managementguru Rinholdt Sprenger sehr schön in seinem Buch Mythos Motivation. Er grenzt Manipulation von Motivation ab und zeigt auf, dass Geld ab einem gewissen Grad die Manipulation, Verführung ist, um den Mitarbeiter von dem abzubringen, was er eigentlich will. Die Belohnung guter Noten in der Schule, die leistungsorientierte Bezahlung im Job, wird somit zur Konditionierung von Leistungsmaschinen. Aus intrinsischer Motivation wird extrinsische Manipulation. Der Mensch macht etwas, was er eigentlich nicht will aus sich heraus.

Struktureller Burnout bezeichnet solche „krankmachenden“ Unternehmensstrukturen und –werte, die überfordernde Multitasking-Fähigkeiten, Zeitdruck, hohen Qualitätsanspruch und mangelhafte personelle Ressourcen beinhalten. Hinzu kommt die ansteigende technische Kompetenz, mehrere Computerprogramme und Sprachen zu beherrschen, sowie multikulturell flexibel zu sein und die Übernahme der Verantwortung für den Erfolg, um der eigenen Expertenrolle gerecht zu werden. Die Erfindung des Home-Office und Verfügbarkeit von Information hat für viele Unternehmen und Mitarbeiter den Weg zu mehr Flexibilität bereitet. Diese Flexibilität bedeutet aber auch eine Zunehmende Vermischung von Arbeitswelt und Privatleben. Wird diese Vermischung nicht bewusst begrenzt bzw. beherrscht durch die bewusste Entscheidung des Mitarbeiters, dann kann dies zur ständigen Arbeitsbelastung anstelle von gesteigertem Freiraum führen. Bei denjenigen, die sich solche Grenzen nicht setzen können und dort, wo die Leistungskultur des Unternehmens keine Rücksicht auf Mitarbeiterbedürfnisse nimmt, führt die ständige Erreichbarkeit zu eingeschränkten Erholungs- und Regenerationsmöglichkeiten. Die Zunahme an Teilzeitmitarbeitern und Abnahme

an Wochenarbeitszeit führt in Unternehmen zu immer mehr Arbeitsverdichtung. Es bleibt immer weniger Zeit für ein Gespräch über nicht-dienstliche Inhalte. Kombiniert mit der Home-Office-Variante führt dies zur Verringerung von sozialen Kontakten im Arbeitsumfeld, was, wie vorne berichtet eine wichtige Ressource gegen Belastung und der Hauptfaktor für Glück und Zufriedenheit ist.

BGM für das Individuum ist hilfreich, greift aber zu kurz.

Das Fazit ist, dass eine BGM-Maßnahme und Resilienz-Qualifizierung am Individuum einer nachhaltigen Lösung nicht gerecht wird und daher zu kurz greift. Die externen Stressursachen wie z.B. Überlastung durch fehlerhafte Prozesse oder systemische Fehler wie die Belohnung von Krankheit statt Gesundheit in unserem „Kranken-Kassen-System“ werden nicht verändert. Clevere Unternehmen unterstützen die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter und beugen damit dem Burn-out tatsächlich langfristig vor. Heute heißt die Devise einfach „kürzer arbeiten“, morgen sollte sie lauten: „glücklicher leben und im Einklang mit den Lebensmotiven arbeiten“, um Lebensbalance zu ermöglichen. Die Arbeitszeitverkürzung und Rollenvielfalt aller gesellschaftlichen Gruppen führt zu einer anderen Form von Stress am Arbeitsplatz. Effizienz hat so zu erfolgen, dass kaum Zeit für menschliche Begegnung bleibt. Patienten werden somit emotional nicht mehr aufgefangen, sondern als Fall verwaltet. Schulkinder werden zu Lernzielgruppen statt zu Individuen mit aktuellen Motiven und Grenzen. Mitarbeiter werden zu Human Ressourcen anstelle von interessanten Persönlichkeiten, deren Leben man mitbekommt. Ganz anders sehen das die Vorzeige-Communities wie Google und Apple, die sich eher wie eine Familie ausrichten, die Orientierung und Heimat bietet. Wie kann sich ein deutsches Unternehmen zwischen diesen Polen von distanzierter Nummernverwaltung bis Familien-Ersatz bewusst positionieren?

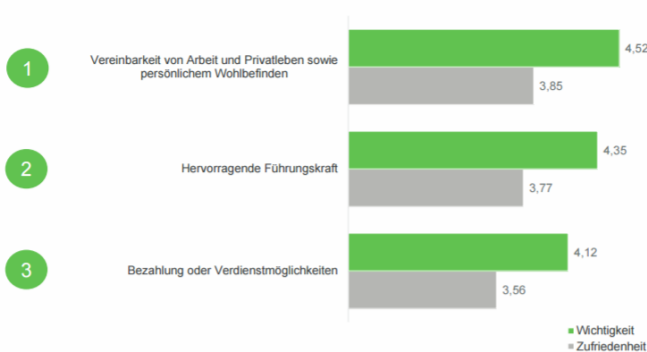
Die systemische Sicht auf das Individuum und die Organisation, in der sich der Mensch bewegt, führt dazu, dass das Unternehmen als vernetztes Ganzes gesehen werden kann und alle Menschen miteinander verbunden sind, wie es die Nervenzellen in unserem Kopf sind. Es verwundert daher nicht, dass isolierte Gesundheitsmaßnahmen kaum Nachhaltigkeit bewirken. Die Ergebnisse der

AOK-Studie zur Wirksamkeit von betrieblichem Gesundheitsmanagement zeigen, dass das individuelle Gesundheitsverhalten stark von der Unternehmenskultur abhängt, in der ich mich aufhalte. Was wird „belohnt“, was wird „bestraft“? Die Führungskräfte definieren die gelebte alltägliche Kultur. Das Thema Gesundheit sollte daher nicht ohne die Themen „Führung“ und „Organisationsentwicklung“ bearbeitet werden.

1. Einige Fakten zum Thema Burn-out in Betrieben:

Noch nie haben die Menschen gesetzlich so wenig gearbeitet wie heute. Noch nie waren die Sicherheitsstandards so hoch. Dank der Prüfungen durch die Unfallstatistiker der Berufsgenossenschaften ist die Zahl der Betriebsunfälle auch in den letzten Jahren weiterhin stark zurückgegangen. Noch nie wurden Menschen so gut bezahlt. Noch nie wurden Menschen so alt wie heute. Wir sollten glücklich sein....oder? In unserer Welt mit einem der höchsten BIP zeigt sich z.B. in der Gallup-Umfrage ein anderer Zusammenhang zwischen Leben und Arbeiten:

WUNSCH UND WIRKLICHKEIT LIEGEN AM WEITESTEN AUSEINANDER BEI: WORK-LIFE-BALANCE, FÜHRUNGSQUALITÄT UND BEZAHLUNG



1. Gutes Verhältnis zu den Kollegen
2. Eine spannende Tätigkeit
3. Ein hohes Gehalt.

Welche der folgenden Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach wichtig für eine Führungskraft, wenn sie ihre Mitarbeiter

motivieren will?

1. Moderationskompetenz
2. Authentizität
3. Begeisterungsfähigkeit

Einige Fakten zu Symptomen, wie krank die Gesellschaft und somit auch die Mitarbeiter im Unternehmen sind:

- Schlaflosigkeit: mit 30% die zweit häufigste Gesundheitsbeschwerde in DE 2015
- Frühberentung: 49,3% aller Frühberentungen gehen auf psychische Erkrankungen zurück.
- Psychische Erkrankungen verursachen jährlich Kosten in Höhe von bis zu 16 Milliarden Euro.
- Langzeitkranke: Zweithäufigste Diagnosegruppe für Langzeiterkrankte sind psychische Störungen im Jahr 2014

Auch bei der Wahl des Arbeitgebers kommt der Faktor Stress und Work-Life Balance voll zum Tragen.

Was ist Ihnen bei der Wahl Ihres Arbeitgebers wichtig?

1. Gute Aufstiegsmöglichkeiten
 2. Schnelle Verantwortungsübernahme
 3. Work-Life-Balance
- (statista, März 2017)*

Diese Reihenfolge variiert stark je nach Befragter Berufsgruppe. Was auch dafür spricht, dass es letztlich um die individuell unterschiedlichen Lebensmotive geht. Das Thema betriebliche Gesundheit ist also wesentlich vielschichtiger mit Employer Branding und gesellschaftlichen Themen verquickt, als in den ersten Modellen von BGM und der heutigen Betriebspraxis angenommen. Wir wollen das komplexe Thema Glück/Zufriedenheit und Burnout/psychische Belastung strukturiert ganzheitlich erfassen mit einem wissenschaftlich fundiert entwickelten und zugleich der positiven Psychologie verbundenen Online-Fragebogen, der den Entscheidern gezielt die wirkungsvollsten Maßnahmen empfiehlt.

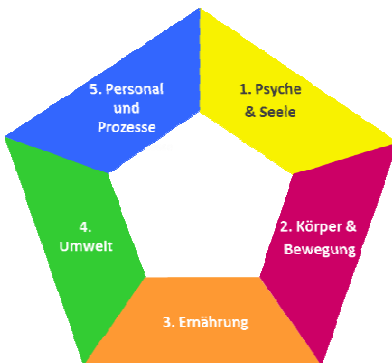
2. Ein validierter Online-Fragebogen erfasst die Ursachen für Balance, Motivation & Belastung

Ohne genaue Diagnose kann keine gute Intervention erfolgen! Die

Ursachen für Glück/Zufriedenheit im Unternehmen bzw. Krankheit, Demotivation und Under-Performance können auf verschiedenen Ebenen liegen. Erst mit einer validen Identifizierung der Quelle können passende Maßnahmen für eine Lösung aufgesetzt werden. Hierzu bietet personal-point den validierten Balance-Online-Bogen (BOB) zur Erfassung von Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit sowie der psychischen Gefährdungsbeurteilung an. Laut den Empfehlungen der GDA zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen enthalten valide Instrumente zur Erfassung der Ist-Analyse folgende Bereiche:

1. Arbeitsinhalt/-aufgabe
2. Arbeitsorganisation
3. Soziale Beziehungen
4. Arbeitsumgebung
5. Neue Arbeitsformen

Der BOB beinhaltet nicht nur die genannten Bereiche, sondern darüber hinaus auch die Faktoren Ernährung, Bewegung sowie Personal & Prozesse, die eine ganzheitliche Betrachtung auf die Gesundheit ermöglichen.



Der Nutzen des Balance-Online-Bogens auf einem Blick:

- Wissenschaftlich validiertes Instrument für die Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung (nach §§ 5 und 6 ArbSchG und BAuA-Richtlinien)
- Sicherheit durch Anonymität und höchste Datenschutz-Voraussetzungen
- Einfache Durchführung mit dem Online-Tool

- Verständlich formulierte Fragen mit dem Fokus auf Gesundheit anstatt Krankheit
- Feedback auf Individuum-, Team- & Unternehmensebene
- Firmeninterner Benchmark
- Auf die Ursachen bezogene Empfehlungen mit Change Management Expertise
- Ansprechende Visualisierung der Ergebnisse

Die unterschiedliche **Tiefe der Auswertung auf Unternehmens-, Team- und Individuum-Ebene** bietet konkrete Ansatzpunkte für Entwicklungsmaßnahmen des Coachings, Trainings, Teamentwicklung und des Change Managements. Die Erfahrung hat gezeigt, dass viele Schwachstellen auf Teamebene in einem Teamworkshop bereits durch kleine Änderungen beseitigt werden können. Auf Ebene des Individuums können z.B. Biofeedback-, Stressmanagement-, Entspannungs-, Visionscoachings oder -trainings durchgeführt werden. Die Maßnahmen werden getreu dem Motto „Wer nachhaltige Veränderung bewirkt, hat recht!“ ausgewählt. Wir gehen konsequent undogmatisch an die Bewertung von Maßnahmen. Uns interessiert die Evidenz, die tatsächlich nachgewiesene Wirkung und bewusst nicht die aktuelle offizielle Lehrmeinung, die der echten Innovationen aus führenden Forschungslabors in der Regel um 10-20 Jahre hinterherhinkt.

3. Entscheidung auf Top-Management-Ebene für die Stärkung der Balance- und Performancefaktoren

Die Ergebnisse des BOB mit den Entwicklungspotenzialen auf Unternehmensebene dienen dem Topmanagement zur Entscheidung, inwiefern psychisch gefährdende Ursachen in der Organisation behoben werden sollen und motivationsstärkende Faktoren weiter gefördert werden könnten. Entscheidungen dieses Ausmaßes sind ein Teil eines Change Management-Prozesses, da diese sich nicht nur auf die Rahmenbedingungen im Unternehmen und auf die Tätigkeit der Mitarbeiter auswirken, damit prägt und gestaltet das BGM auch die Kultur des Unternehmens. Die Herausforderung besteht für BGM-Beauftragte und Geschäftsführer darin, die Mitarbeiter an diesen Punkten abzuholen und mit gutem Beispiel voraus zu gehen, was man tun kann, um sich und andere in Balance zu halten.

4. Qualifizierung der Führungskraft als Balancemanager und überzeugende Multiplikatoren

Eine Führungskräftequalifizierung zu Balancemanagern und Multiplikatoren des BGM-Change-Prozesses stellt sicher, dass die Ergebnisse des BOB und die Vision für das Ziel der Veränderung angemessen an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Schwerpunkte der Qualifizierungsmaßnahmen liegen dabei auf Kommunikations- und Moderatortechniken sowie Umgang mit Konflikten. Die Führungskräfte haben eine wichtige Rolle für die Umsetzung des BGM-Change-Prozesses, sind die stabilisierende Wirbelsäule der Organisation. Ihr Engagement, ihre Begeisterung, ihr Commitment übertragen Sie an ihre Mitarbeiter. Wenn die Führungskräfte nicht hinter den Zielen des BGM stehen und sich nicht damit identifizieren, kann langfristig kein Change-Prozess erfolgreich sein. Damit die Führungskräfte sich damit identifizieren, muss die Performanceorientierung genauso wie die Balance-Orientierung respektiert werden.

5. Mitarbeiterbesprechung zu „Balance und Performance“, moderiert von vorher qualifizierten Führungskräften

In Mitarbeiterbesprechungen stellen die Führungskräfte als Moderatoren die Ergebnisse des BOB vor. Sie machen Stärken und Entwicklungspunkte Ihres Teams/Abteilung deutlich und erarbeiten gemeinsam mit den Mitarbeitern erste schnell umsetzbare Lösungen für ihr Team. Der Fokus liegt dabei auf machbare Veränderungen mit Eigenverantwortung. Themen, die wir ohne Beteiligung von anderen Abteilungen aus eigener Kraft verändern können: „Was gibt uns Kraft?“, „*Was kann das Team oder jeder Einzelne tun, damit weniger Stress entsteht?*“. So wird dem Bemängeln von unveränderlichen Rahmenbedingungen z.B. von „denen da oben“ oder „die im anderen Bereich“ begrenzt. Gleichzeitig erhält jeder Einzelne das Bewusstsein, dass er aktiv beteiligt ist an Stressbedingungen und viel bewegen kann, wenn er nur will. Genauso wie in guter Gesundheitsvorsorge ist im Unternehmen ein Slogan wichtig: *Eigenverantwortung vor Fremdverantwortung*. Verbesserungsvorschläge auf Unternehmensebene (gemeint sind hier unveränderbare Themen, die in der Chefetage entschieden werden müssen) werden jedoch nicht unbehandelt gelassen, sondern auf einer Liste gesammelt und an das Top-Management gereicht. Das Top-Management kümmert

sich darum oder reicht die Liste an eine eigens dazu gebildete AG, um Handlungsvorschläge griffiger zu machen, Prioritäten zu setzen und diese den Mitarbeitern gegenüber zu begründen.

6. Quick Wins und Nachhaltigkeit in der Umsetzung mit zentral kontrollierter Umsetzung von Maßnahmen

Das Ergebnis des Mitarbeiter-Workshops ist eine Aktionsliste, die definiert, was die nächsten Schritte sind, wie sie umgesetzt werden sollen, von wem und vor allem bis wann. Die BGM-Beauftragten und die Führungskräfte haben die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Maßnahmen im Rahmen der Planung vorangetrieben werden. Sie sind die Schnittstelle zwischen dem Top-Management, den Führungskräften und den Mitarbeitern, die den Erfolg der BGM-Maßnahmen sicherstellen.

7. Nachhaltigkeit durch die Verzahnung von bestehenden BGM-Strukturen

Die sogenannten BGM-Beauftragten, kommen häufig in die unangenehme Rolle Mitarbeiterinteressen gegen die Unternehmensinteressen zu verteidigen. Sie werden somit als verlängerter Arm des Betriebsrats oder „unrealistisch“ erlebt. Durch den BOB mit anschließendem moderierten Verbesserungsprozess erhalten die BGM Verantwortlichen die Rolle als Unterstützer der Führungskräfte zu fungieren. Die Akzeptanz wird deutlich gesteigert. Der Bogen ist ein kompetentes Tool, welches kombiniert mit Übungen im Mitarbeiterworkshop die Akzeptanz für den Dialog über Performance und Balance erreicht. Das Gespräch über psychische Belastung und Gesundheit wird dadurch nicht zu einer Selbsthilfegruppe sondern wird als natürlichen Prozess im Alltag des Unternehmens erlebt. Maßnahmen zur Balance werden nicht konterkariert und ironisch kommentiert. In unserer Organisation hatten wir vorab geklärt, dass die Geschäftsführung das ernst meint mit Balance und Performance. Der Performance-Manager ist nicht „der Böse“ und der Gesundheitsmanager nicht der „Gute“, sondern ein Unternehmen ist gegründet, um Leistung für die Kunden zu erzeugen. Balance hilft, die Kundenzufriedenheit und Leistung sicher zu stellen. Balance und Performance ergeben ein harmonisches Flowerlebnis miteinander, wenn sie gut aufeinander abgestimmt sind. Es ist falsch, Work gegen Life zu stellen. Die Gedanken über Work als Life-

Gegensatz führt somit durch das Bild schon zur Energiereduktion im menschlichen System, da ich ja „arbeiten muss“ statt zu „wollen“! Kein Wunder, dass Burn-out nicht mit der Anzahl geleisteter Arbeitsstunden sondern eher mit dem Gefühl des Ausgeliefertseins und Unbeeinflussbarkeit/Unvorhersehbarkeit korreliert. Ähnliches kennt man in der Psychoneuroimmunologie aus Rattenexperimenten und Wachstum von Krebszellen. Fühlen sich Mensch und Tier hilflos den Bedingungen ausgesetzt, die sie nicht beeinflussen können, dann erlernen sie Hilflosigkeit und Depression. Binden Führungskräfte und BGM-Beauftragte die Mitarbeiter in Problemlösungen ein, so verlieren die Mitarbeiter das Gefühl „ausgeliefert“ zu sein, sondern gestalten aktiv mit. Das richtige Besprechungsformat und die vertrauensvolle Moderation durch BGM-Beauftragte mit der Führungskraft zusammen, schaffen den Rahmen für ernst gemeinte Veränderung.

Die BGM-Beauftragten bringen Nachhaltigkeit in die BGM-Maßnahmen, sodass diese nicht nur Eintagsfliegen bleiben. Dabei sehen sich die BGM-Beauftragten als Unterstützer der Führungskräfte bei der Umsetzung von BGM-Maßnahmen und gleichzeitig als Vertreter der Mitarbeiter, die gesund bleiben möchten. So soll langfristig die Akzeptanz für einen Dialog über Balance und Performance am Arbeitsplatz geschaffen werden. Denn es sind nicht konkurrierende, sondern viel mehr komplementäre Ziele, die die Existenzgrundlage für jedes Unternehmen bieten. Diese Sichtweise soll fördern, dass beide Perspektiven ihre Daseinsberechtigung haben. Ohne Performance und ohne das Ziel der Performancesteigerung würde es ein Unternehmen und seine Mitarbeiter nicht geben. Ohne Balance, also gesunde, motivierte und zufriedene Mitarbeiter, die die Performance erbringen, auch nicht.

Bei Balance und Performance sitzen Betriebsrat, Geschäftsführung, BGM-Beauftragte und Betriebsärzte mit den Führungskräften in einem Boot

Alle Beteiligten wollen eine gesunde Balance von Anspannung und Entspannung. Sie wollen mehr Spaß an Leistung und Gemeinschaft. Diese Balance zwischen Balance und Performance am Arbeitsplatz zu tarieren, wird die große Herausforderung für BGM-Change Management Projekte der Zukunft

sein. Dazu braucht es einen Prozessbegleiter, der die beteiligten Parteien miteinander auf dieses gemeinsame Ziel hin vernetzt und ihnen den Mehrwert einer Zusammenarbeit bei BGM-Projekten aufweist. Unter der Prämisse, dass das Ergebnis von heutigen BGM-Projekten nicht das Verhindern von Krankheiten, sondern das Fördern von Gesundheit, Spaß und Leistung sein soll, sollte BGM als ein Bestandteil der Balance Scorecard oder anderer Unternehmenssteuerungsmodelle betrachtet werden, der die strategische Ausrichtung des Unternehmens beeinflusst. Ein Glücks- oder Zufriedenheitsindex erscheint nicht so abwegig, wenn man das mit Employer Branding und dem Markenwert nach Innen und Außen richtig zu nutzen weiß. Der Gesundheitswert lässt sich somit durch unseren BOB-Fragebogen ohne viel Aufwand messbar machen.

Anforderung an externe Berater wächst:

Mit über 20 Jahren Erfahrung in Führungskräfte- und Organisationsentwicklung und psychologischem Gesundheitsmanagement schafft personal-point mit seinem Tochterunternehmen Balance Energy Center ein Gesundheitsnetzwerk in enger Vernetzung mit herausragenden Partnern aus Medizin, Psychologie, Sport, Ernährungs- und Umweltexperten. Die ganzheitliche und pragmatische Analyse mittels Balance-Online-Bogen ermöglicht einen Lösungsansatz mit dem größten Wirkungsgrad bei möglichst geringer Störung der Unternehmensprozesse. Unser BGM-Gesamtkonzept geht über Burnout-Prävention hinaus. Ziel ist die Zufriedenheit und das Glück von möglichst vielen Mitarbeitern durch individuelle, teamorientierte und gesamtunternehmerische Maßnahmen zu erreichen. Unsere Expertise aus Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement sichert pragmatische Machbarkeit und Wirksamkeit in höchstem Maße. Das ist unser Anspruch an eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.



Anna Breise



Dr. Dirk V. Seeling



Bachstraße 6
D-53115 Bonn
Telefon: +49 (228) – 629 69 69
Fax: +49 (228) – 629 69 70
E-Mail: office@personal-point.de
Internet: www.personal-point.de

Daniela Stotz

Das erschöpfte ICH – Achtung - Burn-out-Gefahr!

Die Gesundheits-Formel: Erkennen – Gefahr bannen – vermeiden
Gelassener und ausgeglichen mit mir selbst und den Herausforderungen im Alltag umgehen.

Der getarnte Stress

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Burn-out nimmt seit einigen Jahren stetig zu.

Und obwohl Burn-out nicht als eigenständige Krankheit gilt, werden die Folgekosten dieses psychischen und physischen Erschöpfungszustandes auf 20 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt. Das muss man sich mal auf der Zunge zergehen lassen.

20 Milliarden Euro Kosten, die die Gesellschaft mitträgt, dafür dass wir uns als Menschen im Zeitalter der Digitalisierung 4.0, der sogenannten Agilität in Unternehmen, dem demografischer Wandel und grundlegenden Changemanagement-Prozessen zurecht finden sollen bzw. müssen.

Leistungsdruck, Erwartungen von außen, heftiger Zeitdruck, Fachkräftemangel und Personalengpass, die Verwischung unseres beruflichen und privaten Lebens bedingt durch neue Arbeitszeitmodelle, wie Home-Office und die Möglichkeit, mit Hilfe der neuen Medien und Social Media 24 Stunden aktuell informiert und auch erreichbar zu sein, fordern uns heraus. Erforderlich ist es, Stellung zu beziehen und entsprechend zu handeln, wenn wir besonnen, mental und körperlich stabil und erfolgreich unseren beruflichen und persönlichen Alltag bewältigen wollen und dem schleichenden Gift des Burn-outs, des Dauerstressses, Paroli zu bieten.

Auf die genaue Definition von Burn-out bzw. des Burn-out-Zustandes, dessen 12 Phasen nach Freudenberg und die präzise Beschreibung der entsprechenden Symptome und Anzeichen möchte ich nicht näher eingehen. In jeder besseren Fachliteratur ist das konkret zum Nachlesen aufgeführt. Mein Focus liegt zum einen auf der inneren Haltung und der eigenen unterstützenden Einstellung und zum anderen auf den Möglichkeiten, Methoden und Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. zur Verhinderung von Burn-out.

Dann werfe ich noch die Frage auf: Welche personenbezogenen Interventionen wie Verhaltenstraining, Entspannungsübungen, Meditationen, Kommunikationstraining haben sich in meiner Laufbahn als Persönlichkeits-/Businesscoach über die weit mehr als 20 Jahre meiner Erfahrung in eigener Beratungspraxis namens ProDialog in Heilbronn bewährt?

Als leidenschaftlicher Coach unterstütze ich Einzelpersonen und Kleingruppen in verantwortlichen Positionen aus Profit-/ und Nonprofitunternehmen mit systemischer Sichtweise - unter Berücksichtigung des entsprechenden Kontextes.

Dabei ist für mich über die Jahre das Wirtschaftswort AGILITÄT ein besonders wichtiges Wort geworden. Agile Unternehmen, die agile Führungskraft, ein agiles Team oder ein einzelner agiler Mitarbeiter...alle Formulierungen spiegeln den Wunsch nach Anpassung, Beweglichkeit, Flexibilität in schnelllebigen Zeiten und vielfältigen komplexen Prozessen. Wenn wir in das Thema Agilität tiefer eintauchen verbinden sich für mich drei Leistungsfelder, die ich in meiner Rolle als zertifizierter Systemischer Coach und Trainerin, sowie Organisationsberaterin vertrete und die meine Kernkompetenzbereiche verkörpern:

1. Authentizität und Profilschärfung
2. Soziale Interaktion & Kommunikation
3. Resilienz und Burn-out-Vermeidung

Alle drei miteinander verknüpften Kernkompetenzbereiche von ProDialog Daniela Stotz fördern das rechtzeitige Erkennen, Begreifen und Auflösen von möglichen Gefahrenquellen. Diese werden als Herausforderungen im beruflichen und persönlichen Alltag bezeichnet und bedürfen der entschlossenen Bewältigung hin zu innerer und äußerer Stabilität –sprich mentaler Stärke und körperlicher Gesundheit.

Mein ProDialog-Konzept zum Erkennen von Burn-out, dem Auflösen und/oder der Vermeidung von Burn-out-Risiken basiert auf „zu viel –zu wenig“. D.h. alles, was das innere symbolische Gummiband überdehnt, ist kräfteraubend oder subtil kontraproduktiv und ist somit gegen Gelassenheit, Gesundheit und Zufriedenheit gerichtet. Alles, an Denken oder Handeln, das der Situation entsprechend zu wenig vorhanden

oder zu dürrtig aktiv eingesetzt wird, bedarf ebenfalls der Hab-Acht-Haltung und ist mit Vorsicht zu genießen, was Kräfteverbrauch und Erfolg angeht.

Ein großer Themenblock innerhalb meiner angebotenen Zeitmanagement-Trainings, ist das Selbstmanagement. Mein Beweggrund dafür ist, dass es zur Vermeidung von Burn-out hin zur wahrhaftigen, echten Gelassenheit im Arbeitsalltagstrubel neben dem geschickten Einsatz von klassischen Zeitmanagement-Techniken noch mehr bedarf. Das ist das Verständnis um meinen individuellen Wesenstypus, meine Denkmuster und meine Einstellung hin zu meiner Zufriedenheit und Souveränität im Umgang mit Bergen an Papierstapeln auf dem Schreibtisch oder einer Unmenge an ungelesenen und unbearbeiteten E-Mails. Erst das Eine und das Andere führt zusammen zu einem ausreichend wirkungsvollen Ergebnis.

Ein Beispiel: Peter S.

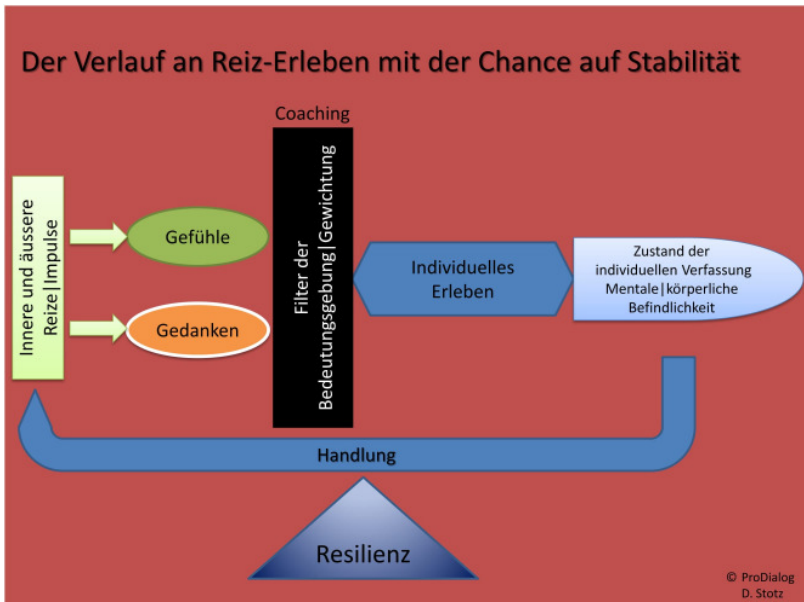
Herr S. war lange Jahre als Verwaltungsangestellter tätig. Als über 50jähriger verspürte er eine latente Dauerunzufriedenheit und empfand seinen beruflichen Alltag als nicht mehr stimmig. Die alltägliche, überwiegende gefühlte „Routine“ als erfahrener Mitarbeiter in seinem Fachbereich, lies ihn schleichend in den Zustand des Bore-out-Syndroms verfallen. Tagtägliche Unterforderung und dennoch vor den Kollegen so zu tun, als ob er ausgelastet wäre, versetzten ihn in einen denkbar schlechten geistigen und körperlichen Zustand.

In dieser Situation wandte Herr S. sich an mich. Er war voller Selbstzweifel, demotiviert und hatte Schwierigkeiten mit seiner Identität, wer er über die Jahre geworden war. Er kam mit seinen Kollegen häufig nicht mehr zurecht, war in der Kommunikation mit ihnen gereizt und hatte keinen Plan, wie es bei ihm weitergehen sollte.

Wir lenkten im Coaching zunächst den Focus auf den Aspekt der Resilienz und Selbstwirksamkeit. Er entwickelte wieder den Glauben an sich selbst mit dem inneren stärkenden Satz: „Ich schaffe es.“ Er überdachte sein Profil: Wer bin ich? Wer bin ich inzwischen geworden? Wohin habe ich mich authentisch entwickelt? Hinter welchen Fähigkeiten stehe ich immer noch nach den vielen Jahren, und welchen Kompetenzen gebe ich zukünftig mehr Bedeutung? Auf was von mir kann ich mich verlassen? Welche Erfolge kann ich vorweisen und welche Ressourcen waren mir dienlich?

Parallel dazu erarbeiteten wir ein Fitnessprogramm, stärkende Überzeugungssätze als Mentaltraining und wandten Visualisierungstechniken an.

Das Ergebnis war, dass Herr S. den Sprung in die Führungsrolle in einer anderen Organisation wagte. Nach der gefallenen Entscheidung verspürte Herr S. wieder Energie, erhöhte Grundmotivation, wieder etwas bewegen zu wollen und Zuversicht.



Einige Monate gingen ins Land.

Schleichend bemerkte Herr S. Gewebewasser im Körper. Er wirkte aufgedunsen. Seine Ausstrahlung ließ nach. Er konnte nachts kaum noch durchschlafen, grübelte viel vor dem Einschlafen, wirkte häufig nervös und gereizt. Als Führungskraft Entscheidungen zu treffen, fiel ihm nicht leicht. Er fühlte sich häufig ausgelaugt und demotiviert. Die Arbeit lief ihm schwer von der Hand, die Stapel auf seinem Schreibtisch wurden höher und höher. Er verfiel mehr und mehr ins Jammern und Klagen – sowohl in sich hinein, als auch offensiv gemeinsam mit den Mitarbeitern.

Oft verging der Tag, er hatte viele Telefonate und Tür- und Angelgespräche hinter sich gebracht und dennoch das Gefühl, nichts abgearbeitet zu haben. Es war ihm einfach alles zu viel. Wirkliche

Entspannung war ihm nicht mehr möglich.

In diesem Zustand suchte er mich wieder als Coach und Sparringspartner auf.

Nach einer Bestandsaufnahme, die zunächst nicht sehr erbaulich ausfiel, nach Auflistung seiner körperlichen Symptome, seiner Verhaltensweisen und der Art seiner Denkweise war es offensichtlich, dass sich Herr S. in einen Burn-out-Zustand hinein katapultiert hatte.

Meine ProDialog-Interventionen/Methoden/Maßnahmen in Zusammenhang mit dem definierten Burn-out-Zustand und der entsprechenden Diagnose von Herrn S. waren:

- Aufdecken von hemmenden Verhaltensmustern, inneren Sabotageprogrammen, sprich sogenannten inneren Tricks:

Herr S. sprach täglich viel zu viel und zu lange mit seinen MitarbeiterInnen und kümmerte sich zu intensiv um deren Belange – aus dem Bedürfnis nach Harmonie, anerkannt zu werden und als Ausrede für sich selbst, um nicht an seine eigene Arbeit gehen zu müssen. Entsprechend zu lange und unstrukturiert moderierte er auch Besprechungen. Die Dauer seiner zu führenden Telefongespräche bestimmte er zu wenig mit. Ungeklärte Konflikte mit seinem eigenen Vorgesetzten ließ er zu lange schleifen und schaute weg. Fachliche Wissenslücken füllte er, durch eigene Fortbildungen oder Findung eines ihm zur Seite stehenden Fachexperten, zu wenig und sehr zögerlich auf.

Pausen traute er sich kaum mehr zu machen. Seine Unkonzentriertheit stieg.

- Die Erläuterung von Stressfaktoren und Stressmechanismen durch die 4 Faktoren nach Lazarus, dem Modell des Energiepotpfes, dem Aufzeigen von Energieräubern und eigenen Energiefallen. Hinzu kommt die Vorstellung des Salutogeneseischen Ansatzes und dem Verständnis für die Denkweise nach Viktor Frankl.
- Arbeit an der grundlegenden Bedeutung von aktiver Selbstfürsorge und Tankstellen.
- Die Erkenntnis, dass Jammern und Opferhaltung destruktiv ist

und der Weg ausschließlich über die Akzeptanz geht, ab sofort Eigenverantwortung für sich selbst zu übernehmen – sprich die Folgen des eigenen Tuns oder nicht Tuns klar zu bedenken.

- Die Gewissheit, dass JEIN-Zustände Energie rauben. Eindeutiges NEIN oder klares JA in den Alltagssituationen ist unabdingbar, um wieder zu Zufriedenheit zugelangen
- Klärung der Rolle als Führungskraft und das Bild, das ich von mir habe = Identitätsarbeit.
- Zielklarheit und Zielformulierungen nach der SMART-Formel.
- Stärkende Ressourcenarbeit nach dem Züricher Ressourcenmodell.
- Zeitmanagement-Methoden (vor allem das Eisenhower-Prinzip und das Pareto-Prinzip) in Erinnerung rufen, mit dem Focus: Was ist wirklich von Bedeutung? Den Unterschied zwischen „Alles ist dringend“ und „Was genau ist mit dem Überblick, den ich über alle Aufgaben habe, wirklich von Bedeutung?“ zu erkennen.
- Sich über die Methode der inneren Telearbeit, mit Grenzen setzen, beschäftigen.
- Methoden und Tipps zur Entspannung Entlastung und Bewegung, will heißen:
 - Meditations-/Präsenzübungen nach dem MBSR-Ansatz
 - Atembewußtsein nach Middendorf
- - Konzentration/Achtsamkeitsübungen in Bewegung mit der KITUC^R-Methode“. (vgl. Coaching-Ausbildung und Weiterbildung - Fichtner/Müller 2016)
- - Entspannungstechnik nach Jacobsen, ergänzenden Visualisierungstechniken und Phantasiereisen
- Das Begreifen des Unterschiedes zwischen etwas tun, um etwas zu leisten und zu erreichen und dem sogenannten absichtsfreien Tun und Handeln.
- Umgang mit Sieg und Niederlage, Umgang mit Zielvorgaben und deren mögliche Unterschreitung nach den 7 Faktoren der Resilienz.
- Konfliktauflösenden Gesprächsaufbau erlernen nach der SIGBV-Formel.
- Wesensgerechte, individuelle Typeinordnung hinsichtlich authentischer Belastbarkeit oder nur tapferem Durchhalten in Anlehnung an das Riemann-Modell.

Zusammengefasst:

- Stufenweise Erarbeitung eines persönlichen Maßnahmenkatalogs zum Druck und Ballast abwerfen und Energiekiller aufdecken. Das Üben, sich selbst oder dem Umfeld gegenüber angemessene Grenzen zu setzen, sich die Erlaubnis für oder gegen etwas oder jemanden zu geben. Kommunikationsgeschick finden. Authentisch und mutig konkrete Handlungsschritte erarbeiten in der Zuversicht der Selbstwirksamkeit:
„Ich schaffe es:“
- Transfer und Integration des Bewußtseins über aktive Selbstfürsorge in den Alltag durch Bedürfnisklarheit, bewußte erforderliche Pausen einhalten, Smartphone-freie Zeiten, Bewegungs-Fitness-Programm, Führen eines Stresstagebuches/-Erfolgsskript.

Fazit: Wer glaubt, mal kurz in den Urlaub zu gehen und dann ist alles wie weggewischt täuscht sich. Eigenverantwortung für sich selbst zu übernehmen und Coaching als Krücke zu nutzen, um wieder stabil und motiviert weiter zu gehen, ist kein Spaziergang, sondern lohnt sich! Nachhaltig und dauerhaft!



Daniela Stotz
ProDialog Beratung-Coaching-Training

PR**DIALOG**
Beratung • Coaching • Seminare

ProDialog Beratung-Coaching-Training
Rampachertal 15/2, 74076 Heilbronn
Tel. +49 7131 165030
info@ds-prodialog.de
www.ds-prodialog.de und www.tanz-ds.de

- Seit über 20 Jahren Tätigkeit als zertifizierter Senior Coach und Executive Coach für Einzelpersonen, Teams und Gruppen in eigener Beratungspraxis
- Erfahrung in Konzeption und Durchführung von Team-Entwicklungsprozessen für Führungskräfte und Mitarbeiter
- Langjährige Erfahrung als Prozessberaterin, zertifizierte Trainerin und Moderatorin für Fach- und Führungskräfte u.a. in den Themenfeldern:
- Soziale Interaktion im Team, Kommunikation/Konfliktmanagement, Changemanagement, authentisches überzeugendes Führungsverhalten, Selbst-/Zeitmanagement, Work-life-Balance und Burn-out-Prävention
- Erfahrung in Integrativer Organisationsentwicklung in Unternehmen bei Umstrukturierung

Studium und Ausbildungen als:

Dipl.Betriebswirtin (1984)
Systemische Beraterin (1998)
Zertifizierter Business-/Management- und Persönlichkeits-Coach (dvct 1998)
Zertifizierte Verhaltens-Trainerin (dvct 1999)
Moderatorin und Changeberaterin
Systemische Organisationsentwicklung (2002)
Integrative Bewegungs-/Tanzpädagogin und Choreografin (1996)

Fortbildungen und Engagement in:

Neurolinguistischer Programmierung, Themenzentrierter Interaktion, Organisationsaufstellungen und Intuitions-/Achtsamkeitsschulung
Lizenziertes B.M.P.Consultant für die Personalauswahl
Seit 1993 Inhaberin des Beratungs-/Coachingunternehmens ProDialog und seit 1996 Tanzpädagogische Workshops + Choreografie
3 Jahre Leiterin des Verbandes "Freelancer International e.V." in Heilbronn

2012 Gründungsmitglied und bis heute ehrenamtlich stellv. Geschäftsführerin der Stiftung Autana gGmbH (www.autana-stiftung.de)

Schwerpunkt-Themen:

Ressourcen- und lösungsorientiertes Systemisches Coaching
Stabilitäts-/und Balance-Coaching mit Prozessbegleitung
Systemische Team- und Organisationsaufstellung,
Kommunikations-/Konflikttraining
KITUC^R -Körper-integratives Coaching und Training
Authentisch als Führungskraft leiten
Selbstmarketing und Charisma-Training
Selbstmotivation und Motivation des Teams
Veränderungs-/Ressourcen-/Schnittstellenmanagement
Work-Life-Balance, Gelassenheit und Burn-out-Prävention

Mitgliedschaften:

Deutscher Coaching-/Trainer-Verband Hamburg (dvct)
Deutsches Institut für Tanzpädagogik Berlin (DIT)
Freelancer International e.V., Stuttgart
Christoph Rauen-Datenbank
Semigator-Datenbank
Trainertreffen Deutschland e.V.