

Evelyn Proß

## Der Belastung eine Sprache geben – ein ErLebens-Prozess zur Stress-Bewältigung



Dr. Evelyn Proß

Dr. rer. nat., Master of Org. Psych., Dipl.-Mineralogin, Personzentrierte Beraterin, Focusing-Trainerin. Lehraufträge an der Hochschule für öffentliche Verwaltung, Kehl, an der Steinbeis-Hochschule, Berlin und den Universitäten Freiburg und Zürich. Selbstständig mit e-prisma, Arbeits- und Organisations-Psychologische Beratung, Coaching, Seminare für mehr Wohlbefinden und Kreativität im (Arbeits)Leben. TAE-Einzelbegleitung und -Kurse. Zuvor berufliche Tätigkeit als Werkstoffwissenschaftlerin in Forschung und Industrie.

Kontakt: [evelyn.pross@e-prisma.de](mailto:evelyn.pross@e-prisma.de)  
[www.e-prisma.de](http://www.e-prisma.de)

Eine Klientin, Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen, hat schon einige Coachingstunden hinter sich. Heute will sie kurzfristig einen Termin. Sie ist gestern zusammengebrochen. Es hat sich bereits angedeutet, denn seit längerem klagt die Klientin über massive Schlafprobleme und Magenbeschwerden. Sie hat Stresssymptome, obwohl sie nicht mehr viel zu tun hat in ihrer Arbeitsstelle. Über Jahre hinweg hat sie ihren verantwortungsvollen Job erfolgreich und mit viel Begeisterung gemanagt und wurde in ihrer Arbeit bestätigt. Seit einem Jahr hat sie einen neuen Chef. Zuerst ging alles gut. Doch mit der Zeit wurden immer mehr ihrer Kompetenzen innerhalb ihres größten Projektes beschnitten. Das Projekt – ihr „Baby“ – wird in eine Richtung gelenkt, wie sie es nicht für sinnvoll hielt. Sie wird von Informationen abgeschnitten und nicht mehr in wichtige Entscheidungen eingebunden. Ein Kollege blockiert sie zudem massiv in ihrer Arbeit. Sie sah es als ausweglos an, um ihre alten Befugnisse zu kämpfen. Das Vertrauensverhältnis zu ihrem Chef war aufgrund vieler Vorkommnisse bereits zerstört. Sie bat mehrmals darum, ganz aus dem Projekt auszusteigen und eine andere Aufgabe zu übernehmen. Doch weder in der Personalabteilung noch auf der höheren Führungsebene ist man auf ihren Wunsch eingegangen. Gestern erfuhr sie, dass sie zu einem sehr wichtigen Termin nicht mit durfte, da man sie für untragbar für den Kooperationspartner hält. Sie selbst hatte die Firma überzeugt, in dem Projekt mitzumachen. Diese Schikane war zu viel für sie und sie ist zusammengebrochen. Schon zuvor wurde im Coaching mit der Klientin ein alternativer Berufsweg erarbeitet. Ein paar Wochen nach dem Zusammenbruch erhielt sie ein Angebot einer an-

deren Firma und hat gekündigt. Was, wenn das Jobangebot nicht gekommen wäre? Lange hätte die Klientin nicht mehr durchgehalten.

Es gibt leider (zu) viele derartige Beispiele und oft verlaufen sie nach demselben Schema. Laut einer Studie der Initiative Neue Qualität der Arbeit aus dem Jahr 2010 lassen sich 39 % der Fälle psychischer Erkrankungen auf die Arbeit zurückführen (INQA, 2010). Es fehlt die Fähigkeit Emotionen am Arbeitsplatz wie Angst, Gereiztheit, Überforderung zuzulassen und mit ihnen umzugehen (Eybisich-Klimpel, 2011). Im vorliegenden Artikel werden Betroffene zu Wort kommen und belastende Situation aus deren individueller Erlebensperspektive beschreiben. Kritisch wird dabei reflektiert, ob Belastung wirklich eine Sprache hat, ob wirklich offen darüber geredet wird, wieso so viele Menschen gestresst sind und worin die (wirklichen) Ursachen liegen, ob die Menschen den Mut haben ihre Über- oder auch Unterforderung auszusprechen und wie ihnen zugehört wird. Des Weiteren wird im Artikel eine arbeits- und organisationspsychologische Perspektive aufgegriffen, bei der es um die Frage geht, wieso die Anzahl an psychischen Erkrankungen in den letzten Jahren so drastisch steigt und welche aktuellen und grundsätzlichen Bedingungen den Arbeitsplatz zu einem Ort der Belastung machen. Im Vordergrund steht dabei die Frage, wie und wo unzureichende Kommunikation Belastungssituationen hervorbringen und verstärken kann. Abschließend wird ein lösungsorientiertes Konzept vorgestellt, welches durch Beispiele verdeutlicht wird.

## 1. Stress – Belastung und Beanspruchung

Stress wird unterschiedlich definiert. Im reizorientierten Modell wird Stress als Gesamtheit belastender Einwirkungen verstanden, die als Reaktion eine Beanspruchung in der Person hervorrufen. In reaktionsorientierten Modellen wird Stress als organismische Reaktion auf unspezifische Verursachungen definiert. Beliebige Faktoren werden zu Stressoren, wenn sie das von Selye (1953) beschriebene physiologische Allgemeine Adaptionssyndrom (AAS) auslösen. In dem heute gängigen transaktionalen Modell (Lazarus, 1981; Kaluza & Baseler, 1991) resultiert Stress als Folge der Auseinandersetzung der Person mit Belastungen, deren wahrgenommene Anforderungen die verfügbaren Bewältigungsmechanismen übersteigen.

In diesem Artikel wird Stress als Belastung und Beanspruchung physischer und psychischer Natur verstanden. Dabei ist Belastung die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf eine Person einwirken und ruft abhängig vom subjektiven Erleben und von der subjektiven Verarbeitung eine individuelle Beanspruchung hervor (Henssler & Klenke, 2011).

## 2. Betroffene zu Wort kommen lassen

Die folgenden Situationsbeschreibungen aus der Sicht von Betroffenen, zeigen Ursachen für eine zu hohe Beanspruchung auf, die in der Person selbst, im Arbeitsumfeld, wie Arbeitsbedingungen und Gruppenklima, im Führungsverhalten und in den organisationalen Bedingungen, aber auch in der familiären Umgebung und in gesellschaftlichen Zwängen liegen können.

### 2.1 Darüber spricht man nicht

Bei arbeitsbedingter Beanspruchung scheint dasselbe allgemein bekannte Phänomen aufzutreten wie allgemein bei psychischen Störungen, darüber wird nicht gesprochen. Auch der Titel der im November 2011 stattgefundenen B.A.D. Expertentagung „Darüber spricht man nicht ... Umgang mit psychosozialen Belastungen“ und das Zitat aus der Ausschreibung „Der Umgang mit psychischen Belastungen ist häufig geprägt von Unwissenheit, Tabuisierung und Stigmatisierung“, dokumentieren dies. Die folgende Schlusssequenz eines Interviews mit einem Produktionsmitarbeiter, das im Rahmen einer Studie zum Thema „Lernen in Organisationen“ durchgeführt wurde (Proß, 2009), zeigt, wie schwierig es für Mitarbeiter manchmal ist, die Dinge beim Namen zu nennen und wie wenig Mitarbeiter zu Gehör kommen.

I: (...) wie haben Sie das Gespräch erlebt, wie war das jetzt so für sie?  
 A: Nicht so schlimm. (Lachen)  
 I: (Lachen) Nicht so schlimm, ja und was heißt das?  
 A: Nein, es war nicht schlimm. Es ist ungewohnt.  
 I: Es ist ungewohnt. Ja, so was macht man nicht jeden Tag ...  
 A: Wenn du von der Produktion kommst, (...) dann ist es eigentlich ungewohnt, eine Stellungnahme abzugeben, (...) wie du über das Ganze denkst.  
 I: Ja, und finden Sie das jetzt gut, dass (...) SIE einmal jemand über so ein Thema befragt?  
 A: Eigentlich schon.  
 I: Eigentlich schon, ja.  
 A: Eigentlich schon, ja.  
 I: Was heißt das „eigentlich“? Das ist so bisschen eine Einschränkung.  
 A: Ja eigentlich, sagen wir, das ist schon gut. Weil, äh, das ist ja das (Pause). Wie soll ich das jetzt wieder ausdrücken. (Pause) Das kommt ja oft nicht nach oben, wie eigentlich die Situation hier unten ist, kommt eigentlich nicht nach oben. Das kommt vielleicht eine Ebene nach oben oder eine zweite, aber nach ganz oben, (Pause) da bleibt es schon stecken.

Das Beispiel zeigt sehr eindrucksvoll, wie durch geduldiges Zuhören, ein Anliegen dann doch ausgesprochen werden kann. Geduldiges Zuhören alleine reicht jedoch nicht. Eine weitere Voraussetzung ist, eine tragbare Beziehung zu den Mitarbeitern aufzubauen und zu pflegen.

Die nächste Sequenz ist aus einem Beratungsgespräch mit einer Angestellten aus einer Nonprofit-Organisation entnommen. „Selbst das vorsichtige Ansprechen ist schwer. Als Einzelner ansetzen in einem Team, da steht man alleine da. (...) Aber mitmachen will ich auch nicht mehr. Es ist nicht mehr aushaltbar. (...) Viele Leute merken gar nicht was läuft und lassen sich manipulieren. (...) Man ist sehr schnell in einer Rolle, aus der man nicht mehr rauskommt. Ich merke das, aber ich kann nicht eingreifen. Da sind Mechanismen, da habe ich keinen Einfluss drauf. Wenn es von oben gestützt ist, dann hat man keine Chance, dann ist es sinnlos. Es müsste eine Clearing-Stelle geben, die selbst aktiv wird, um gemeinsames Arbeiten zu ermöglichen und die Situation zu verändern. Es müsste auch an die höheren Ebenen weitergegeben werden. Ich bin Fall Nr. 15 oder so. Das ist grotesk. Wenn der Chef wüsste, dass er zur Rechenschaft gezogen wird, dann würde er vielleicht aufhören. Man kann selbst nichts machen, um das System zu ändern.“

Die Teamnormen erschweren es der Mitarbeiterin, die problematische Situation anzusprechen. Es fehlt zudem eine Anlaufstelle, an die sie sich wenden kann. Im Beispiel wird das Dilemma deutlich, dass sie einerseits nicht mehr mitmachen will und dass sie sich andererseits ohnmächtig gegenüber der Organisation fühlt und für sie das Ansprechen sinnlos erscheint.

Oft werden Angst vor Verlust der Position oder gar des Arbeitsplatzes und die Befürchtung, dass Nachteile durch das Ansprechen von Problemen entstehen können, als Argumente verwendet, sprachlos zu bleiben. Diese sind sicher berechtigt, denn Überbringer negativer Botschaften sind nicht gerne gesehen und passen nicht in eine Kultur, in der es nur Erfolge gibt. Es hat aber auch etwas mit zu hoher Anpasstheit und fehlender oder mangelnder Selbstverantwortung sowie fehlendem Mut zu tun, wie das nächste Beispiel zeigt. In einem mittelständischen Unternehmen wird die japanische Produktionsphilosophie Kaizen<sup>1</sup> eingeführt. Die Firma hat gerade eine Zeit massiven Personalabbaus

hinter sich. Der Berater, der für die Einführung zuständig ist, verlangt, dass die Führungskräfte als Vorbilder auch privat das Prinzip der „Sauberkeit am Arbeitsplatz“ leben. Er hat in einer Besprechung einen Termin festgesetzt, an dem die Mitarbeiter die privaten Autos der Vorgesetzten besichtigen können. Die Empörung darüber, dass in ihre Privatsphäre eingedrungen wird, ist bei den Führungskräften sehr groß. Jedoch nur eine Führungskraft hat gewagt, direkt in der Besprechung zu sagen, dass sie da nicht mitmacht. Alle anderen Führungskräfte haben erst hinterher ihren Unmut bezüglich dieser Grenzüberschreitung geäußert.

Die Mitarbeiterin aus dem Anfangsbeispiel hat ihre belastende Situation kommuniziert. Weder am Arbeitsplatz noch an einer anderen Stelle in der Organisation fand sich eine Person, die ihr Anliegen ernst nahm. Das Unternehmen hätte aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht besser reagieren sollen, denn es hat monatelang eine hochqualifizierte Mitarbeiterin bezahlt, die nicht mehr am Arbeitsprozess teilnahm und die sie schließlich ganz verloren. Selbst wenn ein Zuhörer da ist, bringt uns ein Gespräch nicht weiter, wenn wir Ratschläge bekommen oder unsere Ängste und Befürchtungen bagatellisiert werden. Oder wie im Falle der Mitarbeiterin im Anfangsbeispiel keine Konsequenzen gezogen werden. Solche Erfahrungen oder fehlendes Vertrauen in die Führungskräfte machen es nicht leicht, als Mitarbeiter beharrlich zu bleiben.

### 2.2 Führungskräfte als Betroffene und Verantwortliche

Führungskräfte spielen bei der Thematik Stress und Burn-out als Betroffene und auch als Verantwortliche eine Rolle. Beide Aspekte sind im folgenden Beispiel zu erkennen.

#### 2.2.1 Ein Projektleiter in einem Großunternehmen

Man hat ihm jetzt schon zum dritten Mal eine Führungsfunktion angeboten. Bisher hat er abgelehnt, weil Personalverantwortung nichts für ihn ist. Doch

dieses Mal kann er aus Angst, dass er als unmotiviert angesehen werde, nicht ablehnen. Seine soziale Einstellung hat dazu geführt, dass er seine Mitarbeiter nicht nach deren Qualifikation, sondern aufgrund sozialer Faktoren auswählte. Die Folge war, dass er einen Großteil der Arbeit selbst machen musste und immer seinen Kopf hinhielt, wenn bei einem Mitarbeiter etwas schief lief. Dadurch war er nach einiger Zeit völlig überfordert. Er ging jeden Tag mit Widerwillen in sein Büro und kam genauso nach Hause. Aus seiner Sicht konnte seine Frau nicht mit seinem Stress umgehen. Doch er hatte auch nie darüber geredet, was in ihm vorging. Im Unternehmen konnte er auch nicht zugeben, dass ihm alles zu viel wurde. Dann kam die Trennung, initiiert von seiner Frau. Es brach eine Welt für ihn zusammen, er konnte zwei Wochen nicht in die Firma gehen. Danach hat sich der soziale Dienst der Firma für ihn eingesetzt und die oberen Führungskräfte zeigten sich einsichtig. Man ist seinem Wunsch gefolgt und hat ihn von seiner Personalverantwortung entbunden. Jetzt ist er wieder „nur“ Projektleiter. Er hat sich auch getraut, Forderungen nach Teilzeit und einem Heimarbeitsplatz zu stellen, die erfüllt wurden. Nun hat er mehr Ruhe, kann flexibel seiner individuellen Leistungskurve folgen und damit ist er kreativer und effektiver. Der Arbeitsdruck ist noch immer sehr hoch, doch die Bedingungen haben sich für den Mitarbeiter enorm gebessert.

Es bedurfte einer Katastrophe, erst dann hat sich die Haltung des Mitarbeiters geändert und die Situation wurde besser für ihn. Zunächst scheint es die Unfähigkeit des Betroffenen zu sein, sich selbst wahrzunehmen und sich der Überforderung bewusst zu sein. Aufgrund seiner inneren Regeln – sei stark und erfülle Deine Pflicht – erlaubte er es sich nicht zuzugeben, dass er den Anforderungen seines Jobs nicht nachkommen konnte. Erst die Trennung von seiner Familie hat ihn von der – wohl gesellschaftlich bedingten – existenziellen Angst befreit und er hat seine eigenen Bedürfnisse geäußert. Aus Unternehmenssicht blieb die Weigerung des Mitarbeiters, eine Führungsfunktion zu übernehmen, un-

berücksichtigt. Der Mitarbeiter hat andererseits wider besseren Wissens eine Führungsfunktion übernommen, um eine bessere Bezahlung und mehr Anerkennung zu bekommen. Als weitere Faktoren können unzureichende Vorbereitung und fehlende Unterstützung des Mitarbeiters in der neuen Funktion genannt werden.

#### 2.2.2 Eine Führungskraft in einem Produktionsbetrieb

Die folgende Situation, die ein Klient beschreibt, ist komplex. Der zunehmende Druck zur Kostenreduktion erfordert die Umstellung auf eine „just in time“-Produktion, die begleitet wird von Zielkonflikten zwischen Produktion und Logistik. Gleichzeitig wurde Personal reduziert, darunter auch wertvolle Mitarbeiter. Hinzu kommen Konflikte mit dem direkten Vorgesetzten, der keine Kritik verträgt, Probleme oder schlechte Nachrichten nicht hören will. Er geht grundsätzlich nicht auf die Vorschläge des Klienten ein und stellt die Führungskompetenz des Klienten in Frage. Der Klient ist zunehmend verunsichert und hat Angst, dass er der Nächste sein könnte, der das Unternehmen verlassen muss. Er kann weder abschalten noch schlafen und es stellen sich langsam private Probleme ein. Schließlich hat er sich für das Coaching entschieden. Das erste Ziel war, einen besseren Umgang mit der belastenden Situation zu finden. Konkret wurde der Wunsch geäußert, freier zu werden, die Probleme nicht so lange mit sich rumzutragen und mehr Abstand zu seinem Berufsleben zu finden. Das zweite Beratungsziel war, die eigene Führungsrolle situations- und personenbezogen zu reflektieren und zu verbessern. Er hatte zwar schon Führungserfahrung, wurde jedoch nur ungenügend für diese Rolle vorbereitet und die hohe Arbeitsdichte verhinderte seine persönliche Weiterentwicklung.

Im Laufe eines 5-stündigen Coachings konnte der Klient immer besser persönliche Themen ansprechen und seine eigenen Anteile an Problemen mit dem Chef erkennen. Er erlaubte sich dadurch selbst, andere Verhaltensweisen auszuprobieren und hatte damit Erfolg. Da-

mit kam seine Sicherheit zurück, da er selbst aktiv werden konnte, um etwas an der Situation zu verändern. Ein weiterer Effekt war, dass er jetzt sehr offen mit seiner Frau über seine beruflichen Probleme reden konnte. Zuvor hatte er alles mit sich selbst ausgemacht. Dieses Beispiel zeigt drei wichtige Faktoren, die zu Stress am Arbeitsplatz führen. Es sind dies die zunehmende Ökonomisierung, Zielkonflikte und das Führungskräfteverhalten in der nächsten Ebene. Auf Seiten des Klienten sorgte sein Prinzip, Probleme mit sich selbst auszumachen und unflexible Verhaltensweisen zur Verschärfung des Problems.

### 3. Die organisationale Dimension

Durch die Fallbeispiele wird deutlich, wie individuell die Ursachen für Beeinträchtigungen sind. Bevor auf die aktuellen Bedingungen eingegangen wird sollen einige grundsätzliche Aspekte von Organisationen geschildert werden, die zur Belastung werden können.

#### 3.1 Die Organisation – ein Ort voller Widersprüche

„Organisationen sind rationale Ordnungen von Menschen und Menschengruppen“ und „irrationale Ordnung der Bedürfnisse der Einzelnen“ (Schwarz, 1985, S. 144). In Organisationen ist dieser Grundkonflikt immer vorhanden. Denn Organisationen erfüllen im Gegensatz zu Gruppen keine menschlichen Grundbedürfnisse und es gibt für eine Gruppe als Gesamtheit kein Bedürfnis, Mitglied einer Organisation zu sein. Eine Koordination von Menschen und Gruppen in einer größeren Einheit ist somit nur durch eine übergeordnete Instanz und häufig durch Einsatz von Macht und Zwang möglich. Zur Stärkung der hierarchischen Ordnung in Organisationen findet eine Entpersonifizierung statt. Personen werden durch Positionen ersetzt, was eine Austauschbarkeit der Personen zur Folge hat. Dies steht im Widerspruch mit der Überlebensstrategie des Individuums, der psychisch so bedeutenden Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit. Anstatt un-

seren Bedürfnissen nachzugehen, haben wir Rollen zu erfüllen, die mit den Positionen, die wir besetzen, verknüpft sind. Die Entpersonifizierung geht sogar noch einen Schritt weiter. In den westlichen Industrienationen wird ein auf die Vernunft aufbauendes System favorisiert und auch die Mitarbeiter werden meist als rational funktionierend behandelt. Zudem wird der Blick auf Störungen, die nicht mit Vernunft zu bewältigen sind, verstellt und deren Anerkennung und konstruktive Lösung vermieden. Beispiele sind alle Beziehungskonflikte, die vielen persönlichen Verletzungen, das Gerangel um Positionen und Durchsetzung, Mobbing und vieles mehr.

Wenn es jedoch um Motivation und Kreativität geht, sind Mitarbeiter als ganze Menschen gefragt; selbst Emotionen sind erwünscht. Es ist dieses intrinsische Dilemma zwischen Menschlichkeit und Überleben der Organisation, das jedes Organisationsmitglied auszuhalten hat und dem nicht rational begegnet werden kann.

#### 3.2 Kommunikation in Organisationen

Organisationen können als eine kommunikative Dauerleistung der Menschen aufgefasst werden (Hahne, 1998) und „Verständlichkeit in der Informationsübermittlung [ist ...] für ein funktionierendes Kooperieren unabdingbar“ (Karle, 1984, S. 46). So sind Informationsbeschaffung und -verteilung grundlegende betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren. Kommunikation in Organisationen findet zur Findung und Vermittlung von Zielen, Aufgabenverteilung, Entscheidungsfindung und -vermittlung statt. Wie auch in der zwischenmenschlichen Kommunikation einer Dyade und einer Gruppe wird in Organisationen zum Zweck der Selbstwahrnehmung und Ausbildung des Selbstwertes, der Beeinflussung und der Schaffung einer gemeinsamen Wirklichkeit kommuniziert. Der hohen Bedeutung von Kommunikation stehen quantitative und qualitative Mängel in derselben gegenüber. Diese Kopplung stellt eine hohe Belastung in Form von nicht gelösten Problemen und Konflikten dar. In einer Untersuchung von Baron (1988) wird unzu-

reichende Kommunikation als häufigste Konfliktursache benannt.

#### 3.2.1 Konfliktreiche Kommunikation auf der Inhaltsebene

Das Zusammentreffen von Menschen aus unterschiedlichen Gesellschaften und Kulturen mit ganz verschiedenen individuellen Prägungen und unterschiedlichem Verständnis von Symbolen, kommunikativem Verhalten und Sprache ist eine Herausforderung. Missverständnisse sind vorprogrammiert. Jedoch wird meist angenommen, dass ein Verstehen auf rein inhaltlicher Ebene immer möglich ist. Durch widersprüchliche Interpretationen von Ereignisfolgen – die jeweils eigene Sicht der Wirklichkeit – können Konflikte entstehen und eskalieren. Die Lösung einer Meinungsverschiedenheit erfordert ein grundsätzliches Anerkennen unterschiedlicher Sichtweisen und das Aushalten von Widersprüchen. Diese Fähigkeiten werden meist nicht gelernt oder gelebt. Erschwerend kommt hinzu, dass Organisationen durch indirekte Kommunikation gekennzeichnet sind, da die Möglichkeit, dass jeder mit jedem kommuniziert, ab einer Anzahl von zwölf Personen rasch abnimmt. Das Grundproblem der Kommunikation über Dritte ist, dass Informationsveränderungen auftreten können, der sogenannte Stille-Post-Effekt.

#### 3.2.2 Gestörte Beziehungen

Bisher wenig berücksichtigt wurde die so bedeutende Beziehungsebene. Ohne Beziehungsklärung kann keine inhaltliche Auseinandersetzung erfolgen und bei Störungen auf der Beziehungsebene ist die für Organisationen notwendige intensive Informationsvermittlung gefährdet. Störungen liegen beispielsweise vor, wenn Gruppen- und Kommunikationsregeln nicht ausgehandelt werden, weil keine Zeit dafür da ist und/oder diesen keine Bedeutung beigemessen wird. Oft findet dann eine Konfusion zwischen Inhalts- und Beziehungsaspekt statt, was zu Fehlentscheidungen oder zu falschen Ergebnissen führen kann. Dann geht es nicht mehr um die objektiven Inhalte, sondern um die Durchsetzung der eigenen Interessen der Konfliktpartner. Mög-

liche Beziehungsdefinitionen sind Entwertung, Verwerfung oder Bestätigung. Entwertung erfolgt z. B. durch Widersprüchlichkeit, Themenwechsel, absichtliches Missverstehen, unklare Sprachformen, die sich auf die Aussagen des Gesprächspartners und auf die eigenen Aussagen beziehen können. Entwertung ist mit der Aussage gleichzusetzen: „Du existierst nicht“, während Verwerfung, der Aussage: „Du hast in deiner Ansicht über dich unrecht“ (Watzlawick 1969, S. 86) entspricht. Die dritte Möglichkeit der Reaktion ist Bestätigung, die zu „jener subjektiv unverkennbaren Steigerung des Ichgefühls (führt), die der Herstellung einer bedeutungsvollen Beziehung zu einem anderen Menschen folgt“ (Watzlawick, 1969, S. 85).

Auf Organisationsebene sind Beziehungen und Regeln in Aufbau- und Ablaufstrukturen abgebildet sowie in der Unternehmenskultur verankert. In der Beziehung zwischen Organisation und Mitarbeiter treten Konflikte auf, „die mit der Verfassung einer Organisation sowie der Festlegung von Funktionen zu tun haben“ (Schwarz, 1987, S. 230). Kontroversen betreffen Legitimation, Dauer und den Geltungsbereich von Normen (Schwarz, 1987). Eine fehlende oder uneindeutige Definition von Zielen, Methoden, Rollen, Beziehungen, Regeln verhindern das sachliche und zielgerichtete miteinander Arbeiten. Fehlende oder nicht aktualisierte Arbeitsplatz- oder Funktionsbeschreibungen oder mangelhafte Arbeitsanweisungen sind repräsentative Beispiele.

### 3.2.2 Paradoxe Kommunikation

„Es liegt im Wesen der Paradoxien, dass auf ihnen beruhende ‚Gleichungen‘ nicht aufgehen“ (Watzlawick, 1969, S. 70). Auf eine paradoxe Handlungsaufforderung, kann nicht logisch oder konsequent reagiert werden. Sowohl für die Reaktion der betreffenden Person als auch für den Handlungsauffordernden selbst kann nur „Verrücktheit oder Böswilligkeit“ als Erklärung dienen (ebd., S. 181). Die folgende Aussage „wo Paradoxien menschliche Beziehungen vergiften, entsteht Krankheit“ (ebd., S. 70) zeigt das ganze Ausmaß

solcher Interventionen. Organisationen sind intrinsisch mit paradoxen oder unhaltbaren Situationen übersät, woraus Konflikte entstehen. Diese systembedingten Widersprüche schlagen sich auf persönliche Konflikte nieder und werden dort erst sichtbar, können aber auf dieser Ebene nicht gelöst werden. Ein Beispiel hierfür ist, dass Informationsveränderungen, die sich durch die indirekte Kommunikation unweigerlich ergeben, an Personen oder sogar an ihrer Persönlichkeit festgemacht werden. Die indirekte Kommunikation in Organisationen ermöglicht für den Einzelnen infolge der Anonymität im übrigen ein Entweichen aus der zwischenmenschlichen Situation und somit ein Nicht-Kommunizieren. Weitere Beispiele paradoxer Handlungen sind das Treffen einer Entscheidung durch eine Führungsperson, die das Expertenwissen eines Mitarbeiters in seiner Gruppe betrifft oder die Übertragung von Verantwortung ohne die dafür notwendige Handlungsfreiheit und Befugnisse. In Konfliktsituationen in Organisationen ist es von zentraler Bedeutung, zwischen lösbaren und unlösbaren Konflikten (Paradoxien) zu unterscheiden und die Widersprüche und unlösbaren Konflikte nicht zu personifizieren, sondern auf Positionsebene konstruktiv zu pflegen.

## 4. Die heutige Arbeitswelt

Als Ursachen für die Zunahme psychischer Erkrankungen und der explodierenden Burn-out-Rate werden auf organisationaler Ebene Unternehmensverschmelzungen, -teilungen und -schließungen, Anpassung an die globale Wirtschaft und die Finanzkrise genannt. Als Konsequenz, aber auch aus anderen gesellschaftlichen Gründen, haben sich die Arbeitsbedingungen in den letzten Jahren massiv verändert. Die zunehmende Ökonomisierung der Arbeit ist dabei ein zentrales Thema. Unternehmen werden (fast) nur nach Kriterien der Kosteneffizienz geführt. Kostenreduktion führt zwangsläufig zur Arbeitsverdichtung und immer mehr Arbeit wird auf immer weniger Arbeitskräfte verteilt. Das Anforderungsniveau wurde drastisch erhöht, was nicht nur eine subjektive

Wahrnehmung, sondern Wirklichkeit ist: Der Anstieg der Arbeitsintensität (Arbeiten mit hoher Geschwindigkeit, Arbeiten mit engen Terminvorgaben) erhöht sich nach einer Studie der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen im EU-Durchschnitt zwischen 1991 und 2005 von 34% auf 45%. Daraus folgt eine kontinuierliche Steigerung des Stress- und Erschöpfungserlebens (Pesch, 2011).

### 4.1 Fehlende Nachhaltigkeit

Eine zu kurzfristige ökonomische Ausrichtung führt zu Entscheidungen, die langfristig einem Unternehmen schaden können, wie das folgende Beispiel zeigt: Fünf Mitarbeiter aus allen hierarchischen Ebenen einer Produktionslinie wurden zum Thema „Lernen in Organisationen“ befragt (Proß, 2009). Die Auswertung der Interviews ergab:

- Die Qualifizierung der Mitarbeiter wird von allen als notwendig angesehen, um die Arbeit überhaupt bewältigen zu können. Sie bringt Arbeitserleichterung und Entlastung. Lernen benötigt jedoch Freiräume, Mitarbeiterkapazität, Budget, Infrastruktur für experimentelles Lernen und Zeit für interne Schulungen.
- Steigende Anforderungen an Produktqualität und Ausbringung bei gleichzeitiger Budget- und Mitarbeiter einsparung führen bereits unter Normalproduktion zu fehlenden Freiräumen für die Qualifizierung der Mitarbeiter, obwohl der Qualifizierungsbedarf aufgrund der Einführung neuer Produktionstechnologien steigt.
- Die daraus resultierende hohe Belastung führt zu Konflikten zwischen den Mitarbeitern, einem schlechteren Arbeitsklima und zur Überforderung einzelner Mitarbeiter. Als Folge werden vermehrt Fehler gemacht, die beseitigt werden müssen.
- Aus der Kostenreduzierung und dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ergeben sich steigender Innovationsdruck und kürzere Entwicklungszyklen. Die neuen Produktionstechnologien können somit nicht ausreichend entwickelt bzw. erprobt werden, was sich

beim Linienanlauf durch auftretende Probleme bemerkbar macht.

- Bei einem Linienanlauf erzeugen das gleichzeitige Lernen der neuen Produktionsvorgänge und der Zwang, auftretende technische Probleme bewältigen zu müssen, Druck und Stress. Die ungenügende Vorqualifizierung der Mitarbeiter führt gerade unter diesen Bedingungen zu einer höheren psychischen Belastung. Aus dieser Position von Angst und Unsicherheit entstehen Fehler, die bereinigt werden müssen, was den Freiraum für weiteres Lernen weiter beeinträchtigt.

Ein ergibt sich ein mehrfacher Teufelskreis, aus dem nur schwer und mit hohem Aufwand wieder entronnen werden kann.

Die Schilderung der Arbeitssituation eines Klienten ist ein weiteres Beispiel für negative Folgen von Einsparungen und kurzfristigem Denken. Die Produktion wurde auf eine Tagesbedarfsfertigung umgestellt, um Kosten zu sparen. Es gibt keine Lager und auch keine Puffer mehr. Beim Arbeitsablauf ist somit eine umfangreiche direkte Steuerung notwendig. Die für die teilautonome Gruppenarbeit erforderlichen Freiräume sind dadurch weitgehend weggefallen. Die Gruppenarbeit erfordert zudem einen erhöhten Betreuungs- und Schulungsaufwand, um Mehrplatzfähigkeit zur gegenseitigen Vertretung zu ermöglichen. Das Konzept der teilautonomen Gruppen ist unter den neuen Rahmenbedingungen nicht mehr möglich. Würde die Gruppenarbeit wieder aufgeben, würde jedoch das Prestige der Firma leiden. Ziel der Einführung teilautonomer Gruppen war, die Potenziale der Mitarbeiter besser zu nutzen. Das wird jetzt hinfällig. Die Firma hatte damals andere Werte, das langfristige Denken war wichtig. Dieses Beispiel deckt einen Zielkonflikt zwischen dem Prestige der Firma nach außen und den Einsparungen auf, der auf Kosten des Klienten ausgetragen wird.

#### 4.2 Führungskräfte im Dilemma

Die Effizienzsteigerung der Organisation zeigt gerade bei Führungskräften seine negativen Seiten. Enorme Arbeitsbe-

lastung, ständige Verfügbarkeit, unklare Ziele sowie Richtungswechsel und Veränderungen sind Ursachen für häufig auftretende Belastungssyndrome bei Führungskräften (Claßen & Sattelberger, 2011). In Zeiten von Umstrukturierungen haben Führungskräfte eine besonders hohe Belastung, welche bei einer bereits ausgedünnten Führungsschicht kaum zu bewältigen ist. Rückzug aus der Verantwortung oder der Versuch des Mithaltens sind die Folge, was irgendwann zu Fehlbelastungen führt und Herzinfarkte, Psychosen, Burn-out und Suchtverhalten auslöst. Neben diesen und neuen Managerkrankheiten, die in der Literatur auftauchen, wie „chronic change fatigue syndrome“ oder „attention deficite trait“ sind auch Scheidungen und soziale Isolation Konsequenzen der Überlastung (vgl. Stock-Homburg & Bauer, 2008, zitiert nach Claßen & Sattelberger, 2011). So verwundert es nicht, dass Führungskräfte selbst ausbrennen oder verantwortlich für viele Belastungssituationen der Mitarbeiter gemacht werden, weil sie ihrer Führungsverantwortung nur ungenügend nachkommen. Zudem werden Führungskräfte aufgrund von Einsparungen oft nicht durch Schulungen oder Coaching auf ihre Aufgaben vorbereitet oder in ihrer Arbeit unterstützt. Es fehlt bei ihnen das Verständnis, die Bereitschaft oder die Möglichkeit, Arbeit so zu gestalten, dass Mitarbeiter sie bewältigen können. Auch die für jede Zusammenarbeit notwendige Beziehungsklärung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, fällt ebenso wie die in Gruppen oder Projektteams dem Zeitdruck als Folge der hohen Arbeitsdichte zum Opfer. Führungskräfte stecken ständig in einem Dilemma, wie bereits in den Beispielen gezeigt wurde. „Der wirklich brauchbare Vorgesetzte ist daher grundsätzlich ein Doppelverräter, ist einer, der den Gegensatz zwischen Interessen und Bedürfnissen der Gruppe und den Notwendigkeiten des Systems [...] auszubalancieren versteht“ (Schwarz, 1985). Darüber hinaus gilt es, die eigenen Interessen zu wahren und Bedürfnisse zu befriedigen.

#### 4.3 Steigender Kommunikationsbedarf und mehr Eigenverantwortung

Für die Mitarbeiter ist eine Folge der veränderten Rahmenbedingungen ein höheres Maß an Beteiligung, was mit erweiterten Entscheidungsspielräumen einhergeht. Von den einzelnen Mitarbeitern wird mehr und mehr vorausschauendes Denken, Eigeninitiative und die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme erwartet. Gleichzeitig steigt die Notwendigkeit zum Informationsaustausch und zur Kooperation mit anderen. Nur eine auf Freiwilligkeit und Einsicht in die Sinnhaftigkeit zustande kommende Kooperation funktioniert. Die Regeln dazu müssen durch die handelnden Personen selbst gestaltet werden, was die Wahrscheinlichkeit der Konflikte wachsen lässt (Wiendieck, Schüchter & Regnet, 2006). Doch werden die Mitarbeiter für diese neuen Herausforderungen vorbereitet? Haben sie unter der zunehmenden Arbeitsdichte die Zeit, ihre kommunikativen Kompetenzen zu erweitern und die Konflikte zu lösen? Lernen sie tragende Entscheidungen zu treffen?

#### 4.4 Unzureichende Mitarbeiterorientierung

Fast jede Firma hat „den Mitarbeiter als höchstes Gut“ im Leitbild. Auch politisch ist die Wichtigkeit des gesunden Mitarbeiters erkannt. Es gibt eine ganze Reihe von Fördermaßnahmen und Aktionen. Doch wie sieht es in der Realität aus? Nicht nur die Zahlen der ausgebrannten und psychisch kranken Mitarbeiter sprechen eine andere Sprache, sondern auch organisatorische Maßnahmen. So gibt es eine zunehmende Tendenz den Personalbereich auszugliedern, Personalvorstände nicht neu zu besetzen oder das Personalressort aufzuteilen (Beck, 2011). Auch Gefährdungsbeurteilungen (§ 5 Arbeitsschutzgesetz), die vom Gesetzgeber vorgeschrieben sind, werden nur zu 68,7 % durchgeführt. Davon wiederum führt nur die Hälfte die Beurteilung zu psychischen Belastungen durch (Henssler & Klenke, 2011).

## 5. Konfliktreiche Lösungen

*„Probleme kann man niemals mit der gleichen Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Albert Einstein*

Größere Gesellschaftssysteme zeigen nach Watzlawick (1974) dieselbe Struktur von Problemen und konfliktreichen Lösungen wie sie in Dyaden anzutreffen sind. Dies sind Vereinfachungen, Paradoxien und Utopien. Die folgenden Beispiele sollen für derartige Lösungsversuche in der Stressproblematik sensibilisieren. So entsteht bei vielen Lösungsmaßnahmen zur Stressbewältigung der Eindruck, dass nach wie vor die Effizienzsteigerung im Vordergrund stünde. Dies ist eine Lösung nach dem Prinzip „mehr desselben“. Die Mitarbeiter sollen gestärkt werden, was ja vom Ansatz her richtig ist. Jedoch ist die Zielsetzung, der hohen oder einer immer höheren Anforderung standzuhalten, eine sehr einseitige. Es ist eine grundsätzliche Frage der Haltung: Passt sich der Mensch an die Arbeit oder die Arbeit an den Menschen an? Der Druck kann sich durch die vielen Gesundheitsangebote, die es heute erfreulicherweise gibt, für den Mitarbeiter sogar noch erhöhen. Ein weiteres Beispiel sind Interventionen aus Stressbewältigungsprogrammen, bei denen alte Antreiber durch neue ersetzt werden sollen. Es wird von außen vorgegeben „wie der Mitarbeiter zu sein hat“, anstelle nach individuellen Lösungen zu suchen. Eine typische Empfehlung im Stressmanagement ist auch die Distanzierung, d. h. die Person von der Rolle zu trennen. Doch ist das wirklich möglich und verstärkt es nicht erst das Inkongruenzerleben? Dies ist eine Vereinfachung im Sinne eines Versuches, die Komplexität der Menschen und der Situation auf Basis sachlicher Vernunft zu lösen. Leugnen von Schwierigkeiten oder das Nichtansprechen von Problemen sind uns bereits unter Punkt 2 begegnet und stellen eine Vereinfachung dar, die dem archaischen Verhalten der Flucht entspricht.

Ein Beispiel des Mehr-desselben-Prinzips auf Mitarbeiterebene ist Multitasking, als weitverbreitete Antwort auf Arbeitsverdichtung. Doch daraus resultieren nur noch weniger Effizienz, mehr Stress und

eine erhöhte Fehlerrate. Menschen, die versuchen mehrere Dinge auf einmal zu erledigen, können laut der Stanford-Studie Unwichtiges von Wichtigem weniger gut unterscheiden und sind laut der Harvard Business School-Studie weniger kreativ (Pesch, 2011), was zu einer weiteren Verschärfung der Situation führt. Schuldzuweisungen sind Handlungsmuster, die sehr häufig in Organisationen anzutreffen sind. Das stellt eine Vereinfachung dar, die von einer kausalen Ursachen-Wirkungsfolge ausgeht, wie sie in komplexen Organisationen kaum vorliegt. Den Führungskräften die Schuld für die vielen ausgebrannten Mitarbeiter zu geben, ist (oft) ein Beispiel für die Personifizierung struktureller Defizite. In der Literatur finden sich mit der Globalisierung und der Organisation weitere „Schuldzuschreibungen“ für das Burnout-Phänomen. Mit der „Organisation als Schuldige“ findet eine Verantwortungsdiffusion statt. Denn es sind immer Menschen, die Entscheidungen treffen, die die Bedingungen für Mitarbeiter in Unternehmen beeinflussen und andere Strukturen schaffen können. Zudem trägt Jeder eine Verantwortung für seine eigene Gesundheit und sein Arbeitsumfeld.

## 6. Eine experientielle Lösung – Sprache als Erlebensprozess

Es ist offensichtlich, dass nur eine ganzheitliche Betrachtungsweise das Problem zunehmender Überlastung von Mitarbeitern lösen kann. Die Arbeits- und Organisationspsychologie bietet hierzu eine Vielzahl an differenzierten Lösungen an. In diesem Beitrag wird ein experientieller Ansatz vorgestellt, der neben der Ganzheitlichkeit die Individualität im Focus hat. In Seminaren aber auch Einzelbegleitungen habe ich positive Erfahrungen gesammelt, dass die Arbeit mit Begriffen und die Schilderung von Erlebnissen, wie es in den ersten Thinking at the edge (TAE)-Schritten beschrieben wird, ein sicherer Weg zu sich selbst sein kann. Das hat mich veranlasst ein Coaching- und Seminarkonzept auf Basis von TAE zu entwickeln. Bevor ich dieses mit Beispielen vorstelle, möchte ich kurz auf die Philosophie Eugen

Gendlins eingehen, der die Methoden Focusing und TAE entwickelt (Gendlin, 1978; Gendlin, 2004a) hat.

### 6.1 Aspekte aus Gendlins Philosophie

„Interaction first“ und „everything by everything“ oder Ganzheit sind Ausgangspunkte der Philosophie Gendlins. In seinem Prozessmodell beschreibt Gendlin (1997) das Leben als einen (Körper)Prozess, der eng mit der Umwelt verwoben ist. Das Weitertragen (carrying forward) basiert auf dem Grundkonzept „occurring into implying“. Daraus entwickelte er weitere Konzepte, die den Zusammenhang von Wachstum und Verhalten, von Fühlen, Denken und Symbolisieren erklären können. Wörter oder allgemein Symbole sind nicht nur Repräsentation von etwas, sondern ein Aspekt des Lebensprozesses (languageing). Mit Sprache findet ein Weitertragen (carrying forward) statt und Sprache ist sogar notwendig, um Menschen vollständig weiterzutragen. Die Trennung zwischen Geist und Körper, Denken und Fühlen wird aufgehoben und es wird konzeptualisiert, wie Neues aus uns heraus entstehen kann.

TAE greift das Prinzip auf, dass jedes Wort seinen eigenen universellen Kontext (Situation) mit sich trägt und Worte andererseits ihre eigene Bedeutung haben, unabhängig in welchem Kontext sie verwendet werden. Die genaue Bestimmung eines Wortes kann über die Beschreibung einer Situation erfolgen, in der das Wort verwendet wird oder dadurch, wie die Verwendung eines Wortes eine Situation in einer gewissen, vorbestimmten Weise verändert (Gendlin, 2004b). Ziel ist es aus dem Felt Sense bisher unbeachtete Aspekte und Zusammenhänge zu finden und damit neue Einsichten entstehen zu lassen. Man richtet seine Aufmerksamkeit absichtslos auf das körperliche Erleben. Es kann sich dabei das Gefühl einer ungeteilten Ganzheit einstellen, welches sich durch eine Sinnhaftigkeit auszeichnet, die zunächst nicht in Worten ausdrückbar ist. Durch geduldige Zuwendung zu dieser gefühlten Bedeutung können nun Worte entstehen, welche uns neue Ein-

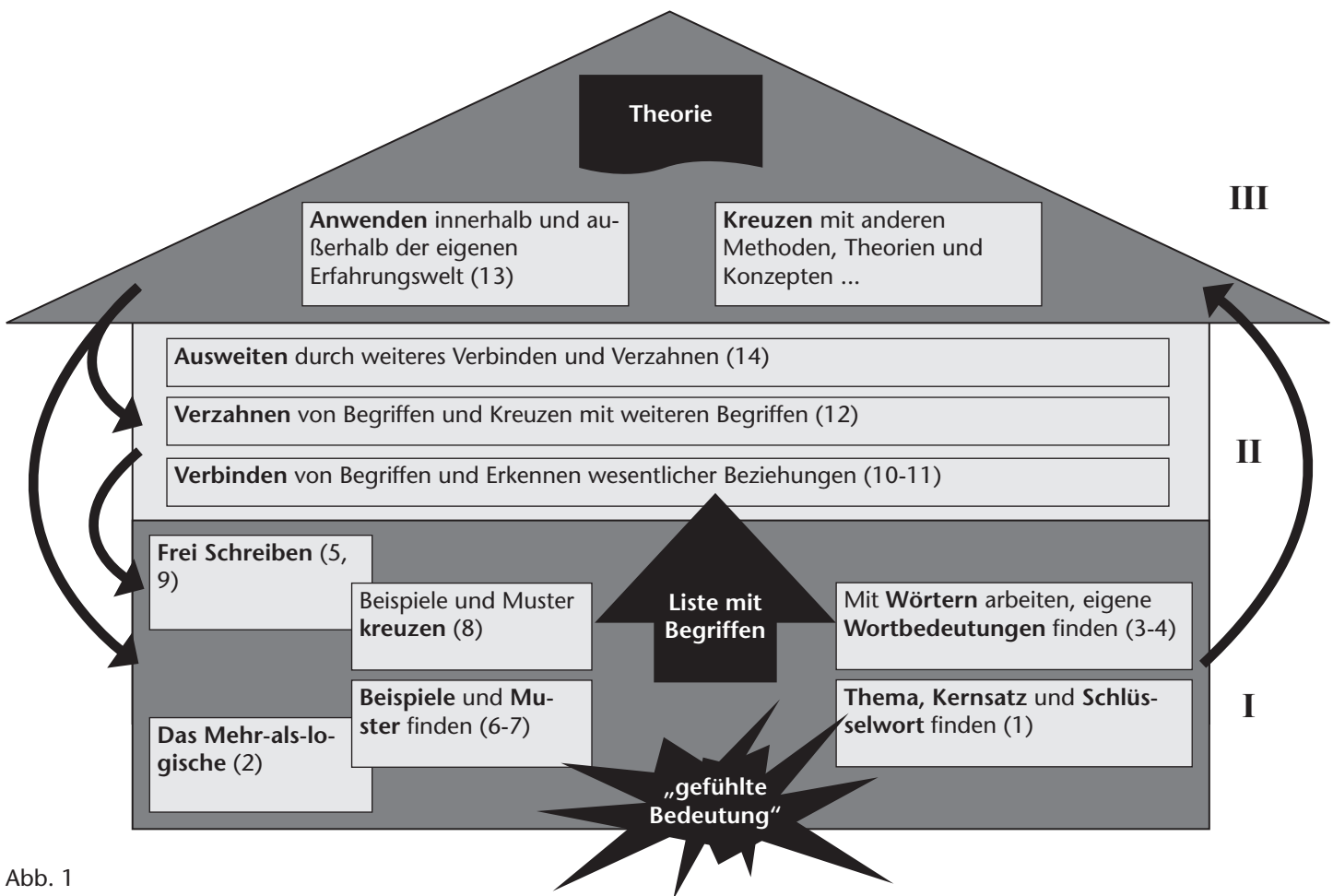


Abb. 1

sichten, Aha-Erlebnisse und Möglichkeiten eröffnen, die oft von fühlbaren Erleichterungen begleitet werden.

## 6.2 Der TAE-Prozess

Im ersten Schritt wird das Thema benannt und beschrieben, eine erlebte Situation, die mit dem Thema in Verbindung steht, wird geschildert und ein erster Kernsatz formuliert. Ausgehend von einem Schlüsselwort tritt man tiefer in die Relevanz der Wörter und in die vielen implizit wirkenden Bedeutungen ein. Als Ergebnis werden eigene Wortbedeutungen erarbeitet (Schritte 3-5). Weitere Erlebnisse und Erfahrungen werden als Beispiele hinzugezogen, um darin Muster zu erkennen. Durch „Kreuzen“ werden weitere Muster gebildet (Schritte 6-8). Das Kreuzen kann als ein Mitnehmen des Musters eines ersten Beispiels in die Betrachtung eines zweiten Beispiels verstanden werden. Ein besonderes Augenmerk wird im gesamten

Prozess auf das Mehr-als-Logische (Paradoxien, Widersprüche), als mögliche Quelle der Veränderung und des Neuen, gelegt (Schritt 2).

Die zweite Phase gilt der Theoriebildung durch logische Verknüpfung wesentlicher Aussagen aus der ersten Phase (Schritte 10-12, 14). Hier werden tiefgründigere Bedeutungen gebildet und weitere Aspekte kommen an die Oberfläche. Diese sind im Felt Sense schon da, aber noch nicht als genau dieses Wort oder diese Aussage. In meinem Verständnis des TAE-Prozesses unterscheide ich eine dritte Phase. In dieser können Konzepte von außen ein- und mit den eigenen Thesen in Verbindung gebracht werden. Das Vorgehen im TAE-Prozess ist mit dem „TAE-Haus“ (siehe Abbildung 1) illustriert. Die Nummern in der Abbildung entsprechen den Schritten des TAE-Prozesses (Gendlin, 2004a).

## 6.3 Der Belastung eine Sprache geben – ein Gesundheits-Coaching

Ziel des Coachings ist es, dem Klienten zu ermöglichen, ein individuelles Gesundheitskonzept zu entwickeln. In der Beratung ist ein fließender Wechsel zwischen reinem personenzentrierten Zuhören, einem Vertiefen und Verändern auf Basis von Focusing und einem Weiterführen mit einzelnen Elementen aus dem TAE-Prozess bis hin zu einem vollständigen TAE-Prozess möglich. Weitere Merkmale des Konzeptes sind:

- Der individuelle Prozess bindet die eigene Erfahrung ein und stärkt die Selbstbestimmtheit.
- Es folgt dem Prinzip der Ganzheitlichkeit, einer ganzheitlichen Betrachtung der Situation und des Menschen, einer Verbindung von Denken und Fühlen.



Thema / Situation – Denken	Felt Sense – Fühlen	Selbstempathie – Lieben
In welchen Situationen, Ereignissen, unter welchen Bedingungen fühle ich mich beansprucht, über- oder unterfordert, unwohl, gestresst? (Arbeitsrolle, Aufgaben, Arbeitsbedingungen, berufliches und familiäres Umfeld)	Was bedeutet die Gesamtheit der Situation für mich? Welche Körperempfindung bildet sich, wenn ich diese Situation halte? Taucht in meinem Körper JETZT etwas Bedeutendes zu dieser Situation auf?	Wenn ich mein Thema oder meine Situation halte, kann ich Empathie für mich finden? Kann ich in meiner Situation akzeptierend (freundlich, neugierig, geduldig, verständnisvoll) sein?
Wie sieht die Situation im Detail/konkret aus? Welche (wiederkehrenden) Gedanken habe ich zu dieser Situation? Verstehe ich, was vor sich geht?	Was ist die gefühlte Bedeutung, das Körpergefühl, das verwickelte Gefühl zu diesen Gedanken?	Wie kann ich mit diesen Gedanken und Gefühlen und mit mir sein? Kann ich ehrlich zu mir sein?
Welche Gefühle verbinde ich mit dieser Belastungssituation? Tauchen Bilder auf oder nehme ich andere Sinneseindrücke wahr? Welche körperlichen Reaktionen zeige ich bei Belastung?	Welches ist es die gefühlte Bedeutung, die mit diesen Emotionen, Sinneseindrücken, Bildern, Körperreaktionen kommt? Ist diese gefühlte Bedeutung auch körperlich spürbar, wo?	Kann ich mir auch unangenehme Gefühle eingestehen? Wie kann ich mit mir und diesen Empfindungen sein?

Tabelle 1: Beispiele und Muster finden

- Der Prozess findet in Form einer personenzentrierten Begleitung statt und integriert Focusing als Achtsamkeitsmethode, wodurch er für sich selbst heilsam ist.
- Auch eher kognitiv orientierte Menschen werden angesprochen und es kann für sie ein sicherer Weg sein, sich ihrem Inneren zu öffnen. Denn TAE ist eine Methode des erfahrungsbasierten Denkens, bei dem der Denkende systematisch mit einbezogen wird.
- Mit TAE können alte Denkmuster durchbrochen werden und ein tieferes Verständnis über ein Thema gewonnen werden kann. Dies ermöglicht, Situationen neu zu bewerten, sich für neue Lösungen zu öffnen und eigene Bewältigungsstrategien zu entwickeln.
- Es werden keine fertigen Lösungen vorgegeben, fremde Lösungskonzepte können jedoch nach Überprüfung auf Passung eingebunden werden.
- Das Konzept kann als Modell dienen, um sich als ganzer Mensch mit dem momentanen Erleben und der oft unbewussten (beruflichen) Erfahrung in den Arbeitsprozess einzubringen.
- Das Konzept kann sowohl präventiv als auch akut zur Bewältigung von

Belastungen und Reduzierung der Beanspruchung eingesetzt werden.

### 6.3.1 Belastungssituationen erkennen

Zu einem ganzheitlichen Wahrnehmen belastender Erlebnisse und Situationen mit allen Sinnen, kognitiv, emotional und der gefühlten Bedeutung (Felt Sense) tragen die folgenden Übungen bei. Zunächst wird die individuelle Bedeutung von Belastung mit den Schritten 3-4 herausgearbeitet, wie das folgende Beispiel zeigt.

Was bedeutet Belastung für mich? „Eine Last, die ich nicht tragen kann, auch etwas, was mir lästig ist. Etwas tun, das mir nicht sinnvoll erscheint, ich nicht gerne mache oder mir schwerfällt. Da kommt auch das Eingeständnis, dass es zum Teil meine Barrieren sind, die etwas zur Last werden lassen.“

Stimmt das Wort Belastung? Oder gibt es ein anderes Wort, welches das, wobei es mir hier geht, besser beschreibt oder einen neuen Aspekt davon beschreibt? „Es hat auch etwas mit Anforderung zu tun. Es geht um zu viel fordern von außen und zu wenig aus sich selbst heraus tun. Es ist wie ein Gezerre von außen

und ein Pochen von innen. Es ist auch ein Fordern ohne zu fördern. Es soll wie beim Öl fördern, ein Fördern von etwas, was aus sich selbst heraus sprudelt sein. Es geht auch um Unterforderung. Das Gefühl zu haben, nicht gebraucht zu werden oder nichts Sinnvolles zu arbeiten. Eine Ressource, die verschwendet wird.“

Der zweite Weg geht von erlebten Beispielen aus, um daraus Muster zu finden. Tabelle 1 zeigt den Einstieg in eine solche Situation auf drei Ebenen, die dem von Lee (2000) entwickelten Domain Focusing angelehnt ist.

### 6.3.2 Belastung verringern und vermeiden

#### 6.3.2.1 Belastung ansprechen

Um Belastung zu verringern ist ein Ansprechen notwendig. Dies geht einher mit Selbstverantwortung, d.h. eine Stellung zu beziehen und dafür einzustehen. Mit den folgenden Fragen kann Klarheit über den eigenen Standpunkt gewonnen und können Hindernisse aus dem Weg geräumt werden. Die inhaltlichen Fragen können wie in Tab. 1 unterstützt und vertieft werden, indem auf die Körperempfindungen (Felt Sense) geachtet und Selbstempathie angeboten wird.

Habe ich den Mut, anzusprechen, dass da etwas für mich nicht in Ordnung ist, dass etwas zu viel ist? Fühle ich mich fähig, Konflikte, Missstände, Probleme anzusprechen oder was hindert mich daran? Erlaubt mir das Gruppenklima, das Führungsverhalten und die Unternehmenskultur, die Konflikte, Probleme und Missstände anzusprechen, die zu der Belastung führen? Befürchte ich, dass ich Nachteile in Kauf nehmen muss, wenn ich Probleme anspreche? Hat es überhaupt einen Sinn, die Problematik anzusprechen und habe ich Hoffnung, dass sich etwas ändert, wenn ich meine Überlastung zur Sprache bringe? Wen spreche ich an, wer wird mir zuhören?

### 6.3.2.2 Veränderung der Situation

Es hat sich als vorteilhaft gezeigt, gleichzeitig mit dem Ansprechen der Belastungssituation konkrete Maßnahmen zur Verringerung der Belastung durch Veränderung der Situation mit anzubieten.

Was kann an der Situation verändert werden? Welche Lösungsvorschläge habe ich? Welche Handlungsspielräume habe ich, etwas zu verändern? Wer kann mich dabei unterstützen? Welche Lösungen liegen nicht in meiner Hand und an wen kann ich den Änderungswunsch adressieren?

### 6.3.2.3 Bewältigung der Belastung

Eine Veränderung der eigenen Haltung und eine Neubewertung von Gefühlen, Gedanken, Zielen und Wünschen zur Situation können dazu beitragen, dass eine Anforderung nicht zu einer Überforderung wird. Die Entwicklung und Anwendung eigener Bewältigungsstrategien, ermöglicht mit der Belastung besser umgehen zu können bzw. die Belastungsgrenze nach oben zu verschieben.

#### Welche Möglichkeiten habe ich, um Belastungen entgegen zu wirken?

Kann ich die eigenen Ressourcen erkennen und nutzen? Welche Bewältigungsstrategien (Problemlösemethoden, Gesundheitsmaßnahmen) stehen mir zur

Verfügung? Welche Kompetenzen (z. B. fachliche, organisatorische, kommunikative) habe ich, um den Anforderungen etwas entgegen zu setzen?

#### Bewältigte Belastungssituationen – aus eigener Erfahrung lernen

In welchen Situationen bin ich trotz Belastung nicht gestresst? Welche Merkmale und Muster liegen diesen Situationen zugrunde? Wie kann ich diese Muster in meine derzeitige Lebenslage gut umsetzen?

### 6.3.3 Präventive und akute Maßnahmen zur Verringerung der Beanspruchung

Zur Vorbeugung von Burn-out bzw. psychischen und physischen Krankheiten gibt es viel Angebote von gesunder Ernährung über Entspannungs- und Achtsamkeitsübungen bis hin zu sportlichen Tätigkeiten. Das Problem besteht in der Auswahl, genau das Passende zu finden. Hier kann die folgende Übung unterstützen:

Was habe ich schon erfolgreich probiert, woran bin ich gescheitert? Welche Merkmale und Muster liegen diesem jeweiligen Erleben zugrunde? Kann ich neue Muster durch Kreuzen der beiden Situationen erkennen? Kann ich die erfolgreichen Muster in meine derzeitige Lebenslage umsetzen? Gibt es einen Weg die Muster, die zum Scheitern, führen zu ändern?

Einen Wohlfühlplatz zu finden ist eine wirksame Methode zur Stressbewältigung und soll als ein Beispiel einer Achtsamkeitsübung vorgestellt werden: Suchen Sie sich einen Platz, an dem Sie sich wohl fühlen. Welche Merkmale und Muster liegen diesem Erleben zugrunde? Kann ich solch einen Platz auch in mir finden und immer wieder dorthin zurückkehren?

Dem Wohlfühlen näher zu kommen gelingt auch über eine Wortübung, indem der Frage nachgegangen wird: Was bedeutet Wohlfühlen für mich? Hierzu das Ergebnis einer Klientin: „Wohlbefinden ist nicht nur die körperliche Zufrieden-

heit, sondern auch die seelische und geistige. Weiter kann man das Wort Wohlbefinden in „Wohl“ und „befinden“ teilen. Auch „sich finden“ und danach suchen, auf Spuren und Zeichen achten. Das Wort „achten“ kann man mit „Achtsamkeit“ verbinden, sich selbst und andere wahrnehmen. Sich beobachten und „in sich hören“, eine „Sichtweise“ von sich erlangen, seine Gefühle wahrnehmen.“

### 6.3.4 Eine Medizinstudentin im Praktikum

Ein angeleiteter Domain Focusing-Prozess einer Medizinstudentin zeigt, wie die gefühlte Bedeutung der Situation wahrgenommen, die eigentliche Belastung erkannt und ein Lösungsansatz erarbeitet werden konnte.

K: *Ich bin den ganzen Tag rumgerannt und bin gestresst.*

B: *Können Sie Verständnis für sich und das Gestresstsein in der Situation haben?*

K: *Mhm, ja. Der Stress kam auch daher, dass ich mit einer neuen Ärztin alleine auf der Station war. Ich würde ihr gerne mehr abnehmen, z. B. die Untersuchungen. Das dürfen aber nur die Ärzte machen.*

B: *Wie fühlt sich die Situation an?*

K: *So ein Hin-und-her-ziehen. Ein Ziehen ... hilfloses Ziehen ... am Herzen. Zähflüssig, wie ein Getröpfel.*

B: *Was braucht diese zähflüssige Getröpfel, das hilflose Ziehen?*

K: *Ordnung. Tröpfeln darf es noch, aber es muss geordnet sein, eine freie Ordnung, keine vorgegebene.*

B: *Wie würde es sich anfühlen, wenn das so wäre?*

K: *... Flüssiger.*

B: *Was wäre das Flüssigere in der Situation?*

K: *...Ich müsste mehr anordnen, nicht nur fragen ... Ich traue mich das nicht. Verbindlich sein fällt mir schwer. Ich müsste es mal ausprobieren ... Ich muss formulieren, was ich machen will und welche Hilfe ich dazu brauche. ... Aha, das ist die freie Ordnung. Das passt auch zur An-Ordnung. Ich sollte mir mehr zutrauen, ich bin zu nett, ich denke zu sehr an die anderen. Wenn*

*ich später als Ärztin nicht sage, was ich brauche, dann bekomme ich Probleme.*

- B: *Gibt es eine Möglichkeit nett zu sein und dem anderen zu sagen, was Sie brauchen?*
- K: *Ich kann es nett sagen UND bestimmter sagen. ... Das ist ein grundsätzliches Problem von mir. Nicht zu sagen, was ich will.*

(Der Prozess ist verkürzt wiedergegeben, insbesondere die Reflexionen wurden weggelassen.)

Die Studentin hat erkannt, dass der Stress nicht vom zu vielen Hin- und Herlaufen, sondern aufgrund ihres persönlichen Problems entstand, ihre Bedürfnisse nicht deutlich zu sagen. Sie hat dieses Muster in der Situation und somit ihren eigenen Anteil für die Beanspruchung erkannt. Das Vorwärtstragen findet zunächst in der Felt Sense-Domäne beim Übergang vom Zähflüssigen zum Flüssigeren statt. „Aha, das ist die freie Ordnung. Das passt auch zur Anordnung.“ ist eine entscheidende Stelle. Hier wird mit dem Wortspiel nicht nur der Bezug zum veränderten Felt Sense hergestellt, sondern sie erkennt eine neue Handlungsmöglichkeit. Mit dieser gefühlten Erkenntnis, kann sie ähnliche Situationen bewusst bewältigen.

## 7. Schluss

Wir können das Rad nicht zurückdrehen und auch die äußeren Bedingungen nur bedingt ändern. Wichtig ist jedoch, das intrinsische Konfliktpotential in Organisationen zu erkennen, von dem hier einige Aspekte aufgegriffen wurden. Die erhöhten Kommunikationserfordernisse in einer immer komplexeren Welt einerseits und fehlende oder mangelnde Fähigkeiten einer wertschätzenden und hilfreichen Kommunikation andererseits können als Grundproblem angesehen werden. So verwundert es nicht, dass für das betriebliche Gesundheitsmanagement in der Änderung von Unternehmenskulturen der größte Handlungsbedarf gesehen wird. Es wird für die Gesunderhaltung der Mitarbeiter heute sehr viel und oft kostenintensives

unternommen. Wenn jedoch die Basis nicht geschaffen wird, das heißt eine Kultur, die jeden Menschen in seinem Sosein annimmt und in der gegenseitige Verständigung möglich ist, werden viele der Maßnahmen verpuffen. Den Menschen in seiner Ganzheit wahrnehmen und ihn nicht auf seine Rationalität zu reduzieren gilt insbesondere für Stressbewältigungskonzepte. Personenzentrierte und experientielle Ansätze zeigen hier ihre Stärke.

### Anmerkung

- <sup>1</sup> Kaizen bedeutet Wandel, Veränderung zum Besseren und ist eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie.

### Literatur

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Beck, C. (2011). Getrennte Welten: Bei Personalern klaffen Fremd- und Eigenbild auseinander. *Wirtschaftspsychologie*, 3/2011, S. 13-14.
- Baron, R. (1988). Negative Effects of Destructive Criticism: Impact on Conflict, Self-efficacy and Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, p. 199 - 207.
- Claßen, M. & Sattelberger, T. (2011). Vor dem Platzen der „Leadership Bubble“. *OrganisationEntwicklung*, 2/2011, S. 58-65.
- Eybisch-Klimpel, C. (2011). Meditation für Manager: Selbsthilfe gegen Burn-out? *Wirtschaftspsychologie*, 3/2011, S. 18-20.
- Gendlin, E. T. (1978). *Focusing*. New York: Bantam.
- Gendlin, E. T. (1997). *A Process Model*. University of Chicago.
- Gendlin, E. T. (2004a). Introduction to „Thinking At the Edge“. *The Folio*, 19(1), pp.1-24.
- Gendlin, E. T. (2004b). The new phenomenology of carrying forward. *Continental Philosophy Review*, 37(1), 127-151.
- Hahne, A. (1998). *Kommunikation in der Organisation: Grundlagen und Analyse; ein kritischer Überblick*. Opladen: Westdeutscher.
- Henssler, O.-T., Klenke, B. (2011). Studienergebnisse Gesundheitsmanagement 2011. In: EuPD Research (Eds.), *Corporate Health Jahrbuch*.
- INQA (2010). *Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung – Handlungshilfe*. Dortmund.
- Kaluza, G. & Basler, H. D. (1991). *Gelassen und sicher im Stress. Ein Trainingsprogramm zur Verbesserung des Umgangs mit alltäglichen Belastungen*. Berlin: Springer.

- Karle, M. (1984). „Kommunikation“ als ein neues Paradigma der Psychopathologie: Ein Vergleich der Konzepte von Watzlawick et al. und W. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1981). Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In: J.R. Nitsch (Hrsg.). *Stress*. Bern: Huber.
- Lee, R. L. (1998). *Domain Focusing – A Focusing Teaching Model*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Pesch, U. (2011). System permanenter Überforderung. *Personalmagazin*, 7, S. 42-43.
- Proß, E. (2009). *Lernen in Organisationen am Beispiel einer Prozesskette in der Automobilindustrie – eine qualitative Analyse unter systemtheoretischer Perspektive*. Unveröffentlichte Masterarbeit. Fernuniversität Hagen.
- Schwarz, G. (1985). *Die heilige Ordnung der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik* (2. Aufl.). Opladen: Westdeutscher.
- Seyle, H. (1953). *Einführung in die Lehre vom Adaptionssyndrom*. Stuttgart: Enke.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fisch, R. (1974). *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. Bern: Huber.
- Wiendieck, G., Schüchter, W. & Regnet, E. (2006). *Konfliktgenese und -management*. Fernuniversität Hagen.