

Resilienz im Beruf

Strategien für einen nachhaltigen Umgang mit organisationalen Wirklichkeiten

Julika Zwack

Zusammenfassung

Wie kann es gelingen, angesichts wachsender Arbeitsverdichtung, Beschleunigung und unmöglichen Auftragslagen im Beruf gesund und zufrieden zu bleiben? Welche Strategien ermöglichen es, bewusst zu entscheiden, statt getrieben zu reagieren und gute Gewohnheiten an die Stelle guter Vorsätze treten zu lassen? Der Artikel beleuchtet prototypische Lösungsversuche, Symptome und Dynamiken im Umgang mit modernen Arbeitswelten und beschreibt Prinzipien und Interventionen berufsbezogener Resilienz.

Schlüsselwörter: Resilienz, Burnoutprävention, Entscheidung, Stress

Abstract

What makes it possible to deal with workload compression, time pressure and impossible job tasks in a sustainable way? Which strategies help to replace rushed reactions by conscious decisions and positive intentions by positive habits? The article describes symptoms, dynamics and pitfalls of prototype coping strategies in modern working environments. It concludes with core dimensions of job related resilience and related interventions.

Keywords: resilience, burnout prevention, decision making, job stress

Resilienz im Beruf?!

Das Resilienzkonstrukt erfreut sich anhaltender und vermutlich auch noch weiterhin wachsender Beliebtheit.¹ Der Begriff „Resilienz“ stammt ursprünglich aus der Materialforschung. Dort bezeichnet er die Eigenschaft von Material, nach Belastungen wieder in den Ursprungszustand zurückzukehren – Begriffe wie

1) Einen guten Überblick über die Facetten des Konstrukts bieten z. B. Welter-Enderlin & Hildenbrand (2012)

Elastizität, Spannkraft gehören zu seinem Bedeutungshof. Als Begründerin der psychologischen Resilienzforschung gilt Emmy Werner, die als eine der ersten eine salutogenetische Perspektive auf die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen einnahm und die Frage stellte: Wie kommt es, dass nicht alle Kinder, die unter schwierigen sozioökonomischen Bedingungen aufwachsen und/oder Traumatisierungen durchleben, sich in der Folge ungut entwickeln? Und was zeichnet die Kinder aus, die derartigen Belastungen nicht nur standhalten, sondern sogar an ihnen wachsen?

*Das begriffliche
Sammelbecken
Resilienz ist schwer
zu operationalisie-
ren*

Diese Fragen bildeten den Ausgangspunkt für eine Reihe von Längsschnittuntersuchungen (vgl. zum Überblick z.B. Wustmann 2004) und führten zu einer Fülle zunächst eher persönlichkeitspsychologisch ausgerichteter Antworten. Resilienz erschien unter diesem Blickwinkel als das Produkt günstiger Eigenschaften: Intelligenz, soziale Kompetenz, Humor, Selbstwirksamkeit, Kampfgeist, ein ausgeglichenes Temperament – all das was hilft, in einem herausfordernden Kontext zu bestehen. Aus theoretischer Perspektive bleibt das Konstrukt in mehrerer Hinsicht unscharf. So entsteht wiederkehrend der Eindruck einer gewissen Tautologie: Wer sich trotz widriger Umstände gut entwickelt, muss resilient sein und wer resilient ist, entwickelt sich gut. Das begriffliche Sammelbecken Resilienz ist zudem schwer zu operationalisieren: Was unterscheidet den resilienten vom nicht-resilienten Menschen im ganz konkreten Belastungsfall? Und wenn sich Resilienz immer in der Auseinandersetzung mit einem Stressor erweist, welcher Art ist dann die Auseinandersetzung, die Überleben und Wachstum nach sich ziehen, was macht also den Resilienzprozess aus?

*Resilienz suggeriert
Machbarkeit auch
dort, wo scheinbar
nichts mehr geht*

Die Popularität des Resilienzkonstrukts speist sich vermutlich weniger aus seiner Schärfe oder seinem Erklärungswert, sondern wesentlich aus seiner Passung mit dem Zeitgeist. Resilienz suggeriert Machbarkeit auch dort, wo scheinbar nichts mehr geht, und lädt deshalb auch zu Missbrauch ein („Wer resilient genug ist, hält das aus.“). Auch der Übertrag des Begriffs von der entwicklungspsychologisch ausgerichteten Traumaforschung auf die Arbeitswelt ist nicht unproblematisch. Chronische Vernachlässigung, Armut, Verlust von Bezugspersonen oder Missbrauchserfahrungen sind nicht vergleichbar mit berufsbezogenen Stressoren wie Zeit- und

Leistungsdruck, Bürokratiewust, schwierigen KollegInnen und Vorgesetzten. Warum also Resilienz im Beruf? Mindestens aus drei Gründen erscheint es mir lohnend, die dem Begriff innewohnende Perspektive auch im Hinblick auf den Umgang mit berufsbezogenen Belastungen einzunehmen:

- 1) Auch wenn berufliche Belastungen nur in seltenen Fällen den Charakter von Traumata annehmen, begegnen mir wiederkehrend Menschen, die sich im Umgang mit ihren organisationalen Umwelten ohnmächtig, chronisch überfordert und ausgeliefert fühlen. Das subjektive Erleben ist existenziell in dem Sinne, als dass gilt: Ich komme hier nicht raus. Sei es, weil ich mein Geld verdienen will und muss und/oder meiner professionellen Verantwortung gerecht werden möchte. Diesen Spannungsfeldern auf Dauer ohne innere Handhabe ausgeliefert zu bleiben, kann krank machen.
- 2) Bei all seinen Nachteilen wirft der Resilienzbezug die Frage nach den Handlungs- und Gestaltungsspielräumen des/der Einzelnen auf. Jenseits von Allmachtsfantasien repräsentiert er damit eine konstruktive Forderung: Nicht nur, aber auch das Berufsleben stellt Fragen an mich, für deren bewusste Beantwortung ich Verantwortung trage, die mir niemand abnimmt. Sich diesen Fragen zu stellen birgt neben körperlichen und seelischen Beanspruchungen auch Chancen auf Wachstum und Entwicklung meiner Person.
- 3) Resilienz im Beruf manifestiert sich immer auch in der Auseinandersetzung mit strukturellen Frustrationen. Unrealistische Zielvorgaben, Budgetdeckelungen, personelle Ressourcenknappheit, ausufernde Dokumentationspflichten, zeitliche, inhaltliche oder räumliche Flexibilitätsanforderungen oder ununterbrochene Change-Projekte „haben System“. Sie folgen häufig einer Zwangslogik („Wenn wir da aussteigen, sind wir weg vom Fenster“) und suggerieren eine Dichotomie zwischen den handelnden AkteurInnen und den Strukturen, in denen sie leben (Stichwort „alternativlos“).
Im Alltag zeigt sich einerseits, dass Strukturen ein sich selbstständigendes und machtvolleres Eigenleben führen. Gleichzeitig gilt immer auch die Grundannahme der Strukturalisten, derzufolge wir Menschen die Strukturen, in denen wir leben, immer auch handelnd herstellen (Giddens 1984).

Frage nach Handlungs- und Gestaltungsspielräumen des/der Einzelnen

Verändern viele ihr Handeln, verändern sich auch die Strukturen. Auf die Auslotung individueller und gemeinsamer Handlungsspielräume zu verzichten, erscheint daher genauso wenig realistisch wie die Unterstellung, alles sei lösbar, linderbar und (mit-)gestaltbar. Von diesem Standpunkt aus soll das Angebot des Resilienzkonstrukts im Hinblick auf berufliche An- und Überforderungen ausgelotet werden.

Eine Ent-Täuschung zu Beginn

Was heißt es, resilient mit berufsbezogenen Belastungen umzugehen? Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Überlegungen lässt sich zunächst sagen, was sicher nicht gemeint ist: Unempfindlichkeit, Gleichgültigkeit, unerschöpfliche Kraftreserven oder sonstige Superman-Qualitäten.

In der Begleitung von Einzelnen wie auch Teams leitet mich stattdessen seit einigen Jahren eine Ent-täuschung, die den Ausgangspunkt für die Suche nach resilienzfördernden Haltungen und Interventionen bildet. Es ist die Annahme, dass berufsbezogene Be- und Überlastung immer in einem nicht endgültig auflösbaren Spannungsfeld zwischen individuellen Möglichkeiten und Grenzen, Spezifika der jeweiligen Aufgabe und Merkmalen des Kontextes angesiedelt sind. Zwei Beispiele:

- ▶ Zu den Hauptaufgaben eines Lehrers/einer Lehrerin gehört es, Kinder in ihrer individuellen Entwicklung zu fördern und zu fordern. Zeitgleich gilt es, das Kind „Kind sein zu lassen“, ihm Raum zur individuellen Entfaltung zuzugestehen, die Erreichung der Lernziele sicherzustellen, ohne demotivierenden Leistungsdruck auszuüben. Eine solche, in sich schon der Quadratur des Kreises ähnelnde Aufgabe ist nun zu bewältigen von einer Lehrkraft, die ihr Studium unter der Maßgabe angetreten ist: „Ich liebe mein Fach, ich mache mir auch gerne Gedanken über gute Didaktik, aber ich bin kein/e SozialarbeiterIn und auch kein/e TherapeutIn.“ Angesiedelt ist diese Aufgabe zudem in einem Kontext, der u. a. geprägt ist durch einen Verlust an selbstverständlicher Autorität des Lehrers/der Lehrerin, „Helikoptereltern“ bzw. einer Erosion familiären Rückhalts und der Tatsache, dass der/die LehrerIn mit seinem/ihrer Angebot in massiver Konkurrenz zu modernen Kommunikationstechnologien steht.

Berufsbezogene Belastungen immer in einem nicht endgültig auflösbaren Spannungsfeld

- ▶ Von den MitarbeiterInnen einer Bank ist zu hören, dass die Beratung ihrer KundInnen oft zunehmend als quälend empfunden wird. Da gilt es, Produkte an den Mann/die Frau zu bringen, an die selbst nur begrenzt geglaubt wird. Gleichzeitig ist – je nach Standort – davon auszugehen, dass man dem Kunden/der Kundin weiterhin begegnen wird und muss. Ein genaues Monitoring der Vertragsabschlüsse bildet wiederum den Leistungsnachweis des Mitarbeiters /der Mitarbeiterin; Erfolgsprämien, Beförderung oder auch der Erhalt des Arbeitsplatzes hängen daran. Es scheint weder möglich, sich dem Verdienstmodell des eigenen Arbeitgebers/der eigenen Arbeitgeberin zu entziehen noch in der Beratung von KundInnen eigenen Maßstäben treu zu bleiben.

Jede/r kennt diese und verwandte Dilemmata. Entlastend und bedeutsam erscheint mir die Tatsache, dass sie sich durch kein noch so gutes Coping vollständig bzw. dauerhaft auflösen lassen. Es handelt sich um im Wortsinne un-mögliche Aufträge, zu denen sich der/die Betroffene gleichwohl verhalten muss. Sich auf die Suche nach Lösungsmöglichkeiten für diese und ähnliche Situationen zu begeben, kann nie heißen, dem Spannungsfeld aus Aufgabe, Kontext und individuellen Begrenzungen zu entrinnen. Die Tatsache, dass es keinen Ausgang aus diesem Dilemma gibt, ist jedoch nicht gleichbedeutend damit, dass es egal ist, wie ich mich zu ihm stelle.

Un-mögliche Aufträge

Vor dem Hintergrund dieser Prämisse verfolgt der vorliegende Beitrag drei Fragen:

- 1) Welche prototypischen Lösungsversuche entwickeln sich rund um unauflösbare Spannungsfelder des Berufsalltags?
- 2) Mit welchen Symptomen und Dynamiken gehen diese Lösungsversuche einher?
- 3) Welche Kerndimensionen berufsbezogener Resilienz lassen sich hieraus ableiten?

Prototypische Lösungsversuche im Umgang mit organisationalen Wirklichkeiten

Die spezifische Dynamik unmöglicher Auftragslagen verführt zu einer Reihe von prototypischen Reaktionen, die, systemisch betrachtet, Lösungsversuche mit mehr oder weniger hohem Preis darstellen. Die im Folgenden skizzierten Lösungsversuche sind nicht randscharf abgrenzbar, sie beleuchten unter-

schiedliche Facetten eines Coping-Repertoires, das vielen Menschen vertraut sein dürfte.

Alles auf eine Karte – die Monokultur

Ein zirkulärer Prozess

Eine häufige und naheliegende Reaktion anstrengungsbereiter Menschen auf unmögliche Aufträge ist es, den Einsatz zu erhöhen. Konkret lautet das explizite oder implizite Programm: Wenn ich härter und länger arbeite, kann ich es schaffen. Dann wird es mir gelingen, meiner Aufgabe gerecht zu werden, fertig zu werden, am Ziel anzukommen. Dies beinhaltet, die eigenen seelischen und körperlichen Ressourcen auf eine, die berufliche Karte zu setzen, was auf Dauer nur unter Vernachlässigung anderer Lebensbereiche möglich ist. Damit ist der Auftakt zu einem zirkulären Prozess gemacht: Unter hohem Einsatz wirft die berufliche Monokultur zwar einiges ab, es wird jedoch zunehmend spürbar, wie anfällig sie ist. Der/die Vorgesetzte könnte wechseln und damit alles Engagement ohne Würdigung bleiben, das Produkt aufgrund eines Strategiewechsels eingestellt werden und damit jahre- oder monatelange Arbeit wertlos. Trotz aller Bemühungen um bestimmte KlientInnen oder KundInnen können wichtige Dinge übersehen werden und Beratungsprozesse scheitern. Weil aber sonst nichts mehr wächst, wird mit immer größerem Aufwand versucht, der Monokultur Ertrag abzurufen. Die Aussicht auf ein Wegbrechen der Ernte ist zu existenziell, das biopsychosoziale Umland zu karg, als dass dies in Kauf genommen werden könnte.

Beginn einer Alternative: grundsätzliche Reflexion der eigenen Energieverteilung

Es liegt nahe, dass das Vertrauen in diversifizierte Landschaften am Ende eines solchen Prozesses gering ist. Deutlich wird dies u. a. in markanten „Alles-oder-nichts“-Antworten in Reaktion auf gut gemeinte Ratschläge, „doch auch mal was für sich zu tun“: „Ich kann nicht einfach alles liegen lassen ...“; „Wenn ich die Deadline nicht einhalte, ist das ganze Projekt im Eimer.“ Ergiebiger als die inhaltliche Debatte ist hier oft erst einmal die grundsätzliche Reflexion der eigenen Energieverteilung: Von 10 Situationen, in denen ich vor der Frage stehe, ob ich meine Kräfte in den Berufsacker stecke oder in andere Lebensfelder, in wie vielen entscheide ich zugunsten des Berufs? Und welche Verteilung würde ich mir für mich wünschen? Die Reaktionen hierauf sind sehr unterschiedlich. Für den einen Klienten/die eine Klientin ist es schon Ausdruck stimmiger Selbstfürsorge, wenn sich das Verhältnis der Investitionen von

10:0 zu 8:2 wandelt, für andere wird deutlich, dass sie in deutlich größerem Umfang als bisher in andere Lebensbereiche investieren wollen. Ebenfalls aufschlussreich kann die Auflistung aller Lebensbereiche sein und eine Gegenüberstellung der gefühlten energetischen Investition („Was kostet es mich seelisch und physisch?“) und gefühltem seelischen Ertrag („Was erfahre ich dadurch, wie sehr nährt mich, was ich tue?“) (vgl. Zwack 2013).

In der Metapher der Monokultur steckt noch ein anderer bedeutsamer Aspekt. Nicht immer, aber oft, ist die Ernte proportional zur Pflege des jeweiligen Feldes. Der selbstverständlichen Aufforderung, sich vermehrt dem Privatleben zu widmen, für Ausgleich zu sorgen, liegt die Idee zugrunde, dort befänden sich „blühende Landschaften“, denen man sich nur zuwenden müsse. Die Erfahrung der meisten Menschen ist eine andere. Wer längere Zeit nicht mehr zuhause war, erlebt dort nur selten unmittelbar Erfüllendes, Belebendes, Stärkendes. Das lang ersehnte Liegen auf der Couch verschärft die innere Anspannung, die Gespräche mit dem/der PartnerIn verhaken sich, der Abend mit den FreundInnen verläuft nichtsagend. Die Frage, wann Bilanz gezogen wird, ist hier entscheidend, um nicht aufgrund von unrealistischen Ernterwartungen vorschnell aufzugeben.

(Noch) ein kurzer Sprint – Selbstverheizung auf Zeit

Ein mit der Monokultur verwandter, doch in der Selbsterzählung verschiedener Lösungsversuch ist die Idee des kurzen Sprints. Hier ist klar, dass der bisherige Energieeinsatz auf Dauer nicht aufrechtzuerhalten sein wird, dass eigene Grenzen überschritten werden. Das begleitende Unbehagen erfährt seine Relativierung aus der Versicherung, dass die Selbstverheizung nur von kurzer Dauer ist. Wenn erst die neue Kollegin eingearbeitet ist, der alte Direktor in Rente, das Projekt live geht ..., dann – wird alles besser. Im Coaching lohnt die Frage, inwieweit dieses Narrativ der tatsächlichen Lebenserfahrung entspricht. Wer außer mir glaubt noch daran? Meist wird rasch deutlich, dass zwar tatsächlich Dinge leichter und weniger werden, zeitgleich aber anderes schwerer und/oder mehr. Auch durch temporäres „Gasgeben“ ist ein dauerhaftes Entrinnen aus dem Spannungsfeld unmöglicher Auftragslagen nur sehr selten möglich. In der Folge reiht sich Sprint an Sprint. Der

Nicht immer, aber oft, ist die Ernte proportional zur Pflege des jeweiligen Feldes

Auch temporäres „Gasgeben“ kann das Spannungsfeld nur selten auflösen

eigentlich als Durchgangsstadium gedachte Modus wird zum Dauerzustand, das „eigentlich auf Dauer nicht Leistbare“ zur Norm und Gewohnheit. In seinem bekannten Brief an Papst Eugen den III. hat der Mystiker Bernhard von Clairveaux die seelischen Folgen eines solchen Prozesses bereits im 11. Jahrhundert treffend beschrieben²:

„Zunächst kommt Dir etwas unerträglich vor. Im Laufe der Zeit gewöhnst Du Dich vielleicht daran und hältst es nicht mehr für so schwer; es dauert nicht lange, und es kommt Dir leicht vor; es vergeht nicht viel weitere Zeit, und es sagt Dir sogar zu. So verhärtet man allmählich Schritt für Schritt sein Herz, und auf die Verhärtung folgt die Abneigung. Ja, so geht es: ein schwerer und ständiger Schmerz drängt auf einen raschen Ausweg: entweder auf die Gesundheit oder auf die Empfindungslosigkeit.“

Meist setzt der Körper der Empfindungslosigkeit zu einem späteren Zeitpunkt ein mehr oder weniger deutliches Ende.

Die Optimierung der Selbstorganisation: Alles eine Frage des Zeitmanagements?!

Die bislang skizzierten Lösungsversuche folgen der Logik: Wenn ich mich nur genug anstrengende und beeile, wird das Unmögliche möglich. Eine weitere Variante ist der Versuch, dem Spannungsfeld aus Aufgabe, Kontext und persönlicher Ausstattung durch Optimierung der Selbstorganisation zu entziehen. Genährt wird diese Idee durch eine umfangreiche Ratgeberlandschaft, aber auch durch entsprechende Kommentare des professionellen Umfelds („Sie müssen halt Prioritäten setzen.“). Die zugrunde liegende Verheißung lautet: Wenn ich meine Kontrolle vergrößere, wenn ich nur richtig priorisiere, delegiere, diszipliniertes vorgehe, dann schaffe ich es. Auch hier zeigt die sorgfältige Auswertung bisheriger Lösungsversuche meist ein gemischtes Bild. Delegationsprozesse bewusst zu gestalten gehört zum Führungsalltag und macht Sinn, wenn auch nicht immer weniger Arbeit. Inmitten vielfältigster Anforderungen immer wieder neu Prioritäten zu setzen ist unumgänglich – aber deutlicher als die Priorität ist häufig der damit

2) http://www.heiligenlexikon.de/Literatur/Bernhard_von_Clairvau_Betrachtungen.htm

einhergehende Abstrich spürbar. Und auch wenn etliche Rat schläge des Zeitmanagements plausibel klingen – „fertig“ werde ich auch unter ihrer Zuhilfenahme nicht.

Die der Optimierung der Selbstorganisation innewohnende Gefahr hat Karlheinz Geißler in vielen Büchern gut beschrieben (Geißler 2012, 2011, 2006). Zu den Prämissen des Zeitmanagements gehört die Idee, dass sich durch optimale Nutzung und Planung von Zeit Zeit gewinnen lasse. Es geht darum, Zeit an einer Stelle einzusparen, um sie an anderer Stelle zur freie(re)n Verfügung zu haben. Und um mehr Output durch effiziente Taktung von Abläufen und Prozessen – ein Prinzip, das sich in vielen Produktionsbereichen tagtäglich als erfolgreich erweist. Im Hinblick auf die persönliche Zeitgestaltung stellt sich jedoch die Frage, was der Output ist, an dem sich der Nutzen des Zeitmanagements erweisen muss? Mehr Zeit wofür? Zum Wesen des Zeitsparens gehört es, die frei gewordene Zeit sofort wieder in neue Zeiterparnis umzusetzen (vgl. auch Rosa 2005): Der Hang rutscht, und wer nicht konstant weiterläuft, rutscht gefühlt mit ihm ab. Das resultierende Lebensgefühl lässt sich auf den Nenner bringen: „Ich komme nicht hinterher.“

Unbemerkt kann sich hieraus eine Art Kampfbeziehung zur eigenen Lebenszeit entwickeln: wir versuchen, sie „in den Griff zu bekommen“, „das meiste aus ihr rauszuholen“ – und landen im Gefühl erschöpfter Resignation. Das Gefühl, „auf der Höhe der Zeit zu sein“, ist bestenfalls temporärer Natur. Gleichzeitig wandert ein hoher Anteil der seelischen Energie in Kontrollbemühungen, alles was diesen Kontrollbemühungen zuwiderläuft, mutiert zum Hindernis, gegen das mit neuen Kontrollbemühungen angeköpft wird. Dabei wusste schon John Lennon: „Life is what happens while you're busy making other plans.“

Ohne Frage – wer ein stringentes Zeitmanagement hat, wird oft viel erledigt bekommen. Oft deutlich mehr, als wer sich Drift oder reaktivem Troubleshooting überlässt. Dennoch verbessert auch ein noch so gutes Zeitmanagement nicht zwangsläufig die Lebensqualität. Diese hängt wesentlich von zwei Fragen ab (Geißler 2012):

- Wie selbstbestimmt bzw. fremdbestimmt erlebe ich mich im Umgang mit meiner Lebenszeit?

Was ist der Output, an dem sich der Nutzen des Zeitmanagements erweisen muss?

Nur befristet: „auf der Höhe der Zeit zu sein“

- ▶ Hat alles seine Zeit oder alles eine Zeit? Kann ich mich auf die Zeitqualitäten unterschiedlicher Gegenüber, Aufgaben und Tätigkeiten einlassen oder dominiert der dopaminerge Erledigungsmodus die Gestaltung des Business-Meetings ebenso wie den Wocheneinkauf oder die „schnelle Badewanne“ vor der „Gutenacht-Geschichte für 3 Minuten“?

Der mit allen Versuchen des Zeitmanagements verbundene Wunsch ist der, befreit zu werden vom dauernden Gefühl des „nicht genug.“ Es ist die Sehnsucht, durch mehr Effizienz zu mehr Vitalität zu gelangen – die sich nicht erfüllt.

Darf's ein bisschen Wellness sein – Kompensationsbedürfnisse im Aufschwung

*Kompensations-
angebote für das
erschöpfte Selbst*

Mehr Vitalität, so lautet auch das zentrale Versprechen der Wellness-Industrie. Ist das Auge einmal dafür sensibilisiert, sind sie überall zu finden: Kompensationsangebote für das erschöpfte Selbst. Entsprechende Verheißungen beschränken sich schon lange nicht mehr auf Spa-Prospekte, sondern dehnen sich zunehmend aus auf Tees (Was kann man sich nicht alles antrinken: Glück, Harmonie, gute Laune ...), Duschgels (auch hier winken Balance, Lebensfreude, Energie) und andere Konsumgüter. Im Hinblick auf berufliche Be- und Überlastung lautet der Lösungsversuch, Arbeit und Regeneration voneinander zu trennen. An einer Stelle werden Energien eingesetzt, die durch den Konsum entsprechender Wellnessprodukte zuvor oder hinterher (re-)generiert werden. Selbstfürsorge wird quasi outgesourced.

Ein Fass ohne Boden

Ich bin nicht gegen Wellness. Ich nutze regelmäßig Produkte, die mir mehr als nur Sättigung oder Sauberkeit versprechen. Die Frage, ob sich die „Freundschaft zu mir selbst“ (Schmid 2007) zunehmend im Konsum entsprechender Produkte erschöpft, erscheint mir dennoch bedeutsam. Ist dies der Fall, gleicht die entstehende Dynamik einem Fass ohne Boden. Pflichtbewusst und konsumbereit tue ich mir Gutes, ohne nachhaltige Regeneration zu erfahren, was wiederum die Notwendigkeit einer erneuten Aus-Zeit („Gönn dir was“) verschärft. Weil die eigentliche Frage eines nachhaltigen Wirtschaftens *innerhalb* des professionellen Kontextes dabei ausgespart bleibt, gleicht der Effekt eher einem kurzen Auftanken – bei fehlendem Tankdeckel wird der Sprit nicht weit reichen.

Symptome und Dynamiken einseitiger Entwicklungen

Die hier angedeuteten Lösungsversuche führen nicht ans Ziel. Aufgrund der ihnen eigenen Neigung, sich in einer Art Zwangslogik zu verselbstständigen, wird ein bewusster und nachhaltiger Umgang mit unmöglichen Aufträgen im Beruf immer unwahrscheinlicher. Auf dem Weg dahin lassen sich jedoch prototypische Warnsignale ausmachen, die zum Ausgangspunkt für ein Innehalten, Sortieren und Ausloten von Alternativen werden können.

Ich-muss-Rhetorik

Zu den verbreiteten Frühwarn-Symptomen eines reaktiven Umgangs mit beruflicher Überlastung gehört der wachsende Gebrauch des Wortes „müssen“, häufig verbunden mit dem Wort „schnell“. „Ich muss“ repräsentiert die Welt der Fremdbestimmung, auch dann, wenn „ich nur (noch) kurz oder schnell ... muss.“ Interessant ist die inflationäre Ausdehnung dieser Selbstbeschreibung auf immer mehr Lebensbereiche. Ich muss nicht nur den Müll rausbringen oder die Dokumentation erledigen, sondern auch „mal wieder Sport machen“, „unbedingt noch X anrufen“ oder „zur Feier von Y“.

Die mit dem „muss“ verbundene Einengung des Möglichkeitsraums gehört zu den Leitsymptomen von Burnout und Erschöpfungsdepression: „Ich habe keine Wahl.“ Versuche des Umfelds, mich vom Gegenteil zu überzeugen, verstärken oft das Gefühl, nicht verstanden zu werden, und aktualisieren Schwarz-Weiß-Phantasien („Klar kann ich sagen, ich muss den Job nicht machen – aber wer zahlt dann meine Miete?“). Natürlich müssen wir alle täglich Dinge tun oder lassen. Die Antwort auf ein inflationäres Muss-Gefühl ist daher nicht dessen vollständige Negation, sondern die Frage, ob und wenn ja wo in meinem Leben andere Motivqualitäten handlungsleitend sind. Gibt es neben dem, was ich muss, auch etwas, was ich *möchte* oder *will*?

*Ein inflationäres
Muss-Gefühl*

Die „Ich-möchte“-Qualität ist gekennzeichnet durch Bedürfnisse, Wünsche, Sehnsüchte, für die gilt: Etwas wäre schön, würde mich freuen, stärken oder auch fordern und weiterbringen. Ob es für eine Umsetzung dieses Impulses reicht ist, wenn ich ganz ehrlich bin, noch offen. Vieles von dem, was ich *möchte*,

*Das Versenden von
Erwünschtem*

wird versandt. Von diesem Gefühl für die meisten Menschen intuitiv klar unterscheidbar ist der Zustand des „Ich will“. „Ich will“ ist charakterisiert durch den Entschluss und die Kraft, einen Impuls in die Tat umzusetzen. Während bei Kindern „ich will“ und „ich möchte“ noch zusammenfallen, tut sich im Erwachsenenalter hier ein Spalt auf. Für die seelische Immunität mit entscheidend ist, ob alle drei Qualitäten angemessenen Raum einnehmen. Wie viel Zeit meines Lebens verbringe ich im Gefühl „ich muss“? Und wie viel Raum und Zeit nimmt das „ich möchte gerne“ ein? Wie hoch ist der Anteil an Lebenszeit und Lebensthemen, der durch ein klares „ich will“ energetisiert wird? Und wie manifestieren sich diese drei Grundzustände körperlich? Diese Fragen können den Ausgangspunkt für mehr Selbstbestimmung und Tatkraft bilden.

Vom Annäherungs- in den Vermeidungsmodus

Nicht nur, aber insbesondere Klaus Grawe verdankt die Psychotherapie ein Bewusstsein für die Bedeutung von Annäherungs- und Vermeidungszielen (Grawe 2004). Während Erstere sich auf positive Ziele richten („Was soll da sein, wofür will ich Sorge tragen?“), kreisen Vermeidungsziele um die Verhinderung von antizipierten Katastrophen und Enttäuschungen („Was darf auf keinen Fall passieren?“). Für berufsbezogene Resilienz relevant ist die Tatsache, dass Dauerstress unreflektiert ein Kippen vom Annäherungs- in den Vermeidungsmodus nach sich zieht. Das Denken und Handeln ist überwiegend auf die Frage gerichtet: „Wie bekomme ich die Kuh vom Eis?“, die professionelle Identität nähert sich einem Feuerwehrmann/einer Feuerwehrfrau an, der/die von einem akuten Brand zum nächsten eilt. Während der Feuerwehrmann/die Feuerwehrfrau am Ende des Tages dabei durchaus Befriedigung empfinden mag, entwickelt sich für die meisten Menschen aus dieser Dynamik der erschöpfende Eindruck, trotz großer Anstrengung nicht wirksam zu werden. Am Ende eines 14-stündigen Arbeitstages lautet das paradoxe Fazit dann: „Ich habe heute wieder nichts geschafft“ – will sagen: „Ich habe trotz aller Bemühungen mir wesentlichen Dingen keinen Raum eingeräumt.“ Trotz einer Fülle realisierter Vermeidungsziele bleibt die Ahnung, dass sich dieselbe oder eine verwandte Kuh bereits morgen wieder auf dem Eis befinden wird. Temporäre Erleichterung ist hier das höchste der Gefühle.

„Wie bekomme ich die Kuh vom Eis?“

Die Befriedigung von Grundbedürfnissen im professionellen und privaten Kontext ist nachweislich die Basis seelischer Gesundheit (Becker 2006, Grawe 2004). Wirksame Bedürfnisbefriedigung wiederum setzt Annäherungsziele voraus. (Selbst-)diagnostisch ergeben sich hieraus Fragen wie:

Annäherungsziele

- ▶ Bei all dem, was ich heute abhaken, loswerden, verhindern will oder muss: was ist mir unabhängig davon „heilig“? Worauf will ich achten, wofür werde ich Sorge tragen, wofür eintreten, was ergreifen?
- ▶ Wenn gilt, dass unter Stress Vermeidungsziele handlungsleitend werden – welche Rituale und Anker helfen mir auch in angespannten Zeiten, wesentliche Annäherungsziele im Blick zu behalten?

Ein Bewusstsein für persönlich bedeutsame Annäherungsziele ist auch deshalb wichtig, weil es die Voraussetzung einer fairen Bilanzierung der eigenen Leistung darstellt. Die Situation gleicht der eines Jongleurs mit zu vielen Bällen, dessen Entscheidungsspielraum darin besteht, zu entscheiden, welche Bälle er auf jeden Fall in der Hand behält – nicht aber darüber, ob generell Bälle hinunterfallen. In den Worten von Geißler (2004, S. 43): „Der Freiheitsspielraum unserer Existenz besteht zu einem gewichtigen Teil darin, immer wieder entscheiden zu dürfen, wann, wo und wie man zu spät kommt.“ Wohlgemerkt: Nicht *ob*.

Resignation – Messen mit zweierlei Maß

Die frustrierende und erschöpfende Erfahrung, beruflichen Anforderungen nicht gerecht werden zu können, mündet bei vielen Betroffenen früher oder später in einen Zustand der Resignation. Kennzeichnend hierfür sind eine offen deklarierte Verabschiedung ursprünglicher Erwartungen („Ich weiß, dass man unserem Vorgesetzten nie etwas recht machen kann.“) bei gleichzeitiger innerer Beibehaltung des Ursprungsmaßstabs („Ich bestehe darauf, dass er sehen müsste, was ich leiste.“). Dieser Zustand ist energetisch außerordentlich verschleißreich. Er entspricht der zeitgleichen Benutzung von Gas- und Bremspedal. Gleichzeitig ist er hochgradig stabil. Während eine Seite sich unempfindlich und realitätsnah positioniert, bleibt eine andere Seite loyal gegenüber zentralen beruflichen Ansprüchen und Motiven. Ein wirklicher Verabschiedungsprozess findet

Das Pferd ist tot, aber vielleicht ja doch nicht?

nicht statt, aber auch kein ernsthafter Versuch, Einfluss zu nehmen auf das, was frustriert. Über die Zeit entwickelt sich eine Pendelbewegung, die Gefühle von Stagnation, Lähmung und Perspektivlosigkeit mit sich bringt. Das Pferd ist tot, aber vielleicht ja doch nicht? Also bleibe ich darauf sitzen, um mich genau dafür wiederum zu kritisieren. In der Selbstbeobachtung kann es sich lohnen, die Aufmerksamkeit darauf zu richten, wann, wo und wem gegenüber welches Narrativ in den Vorder- bzw. Hintergrund gerät: Wem gegenüber berichte ich, dass „nichts zu machen ist“? Und wo dominieren Geschichten der Empörung, des „das geht gar nicht“ bzw. des „man müsste unbedingt mal“? Wie lange laufen resignative Akzeptanz und innerlicher Widerstand schon Hand in Hand?

Grundhaltung der freundlichen Veränderungsneutralität

Hinter der kommunizierten und auch empfundenen Resignation verbirgt sich häufig eine grundlegende Ambivalenz. Wird diese spürbar und in ihren Auswirkungen verstehbar, kann entschieden werden, wie viel Zeit ich noch im Sattel verbringen möchte, welche Wiederbelebungsversuche des Pferdes ich (noch) machen möchte, woran ich definitiv merken würde, dass es Zeit ist, abzusteigen und welche Art des Abschiednehmens dann hilfreich wäre (vgl. hierzu auch Zwack & Eck 2014). Die Grundhaltung der freundlichen Veränderungsneutralität ist hierfür oft unentbehrlich, um als BeraterIn nicht Teil der stabilisierenden Pendelbewegung zu werden.

Gratifikationsstoff – alles läuft, so lange es läuft

Der Traubenzucker-Effekt: kurzfristige Energetisierung ohne Dauer

Zu den arbeitspsychologisch gut untersuchten Modellen gehört das Konzept der Gratifikationskrise von Siegrist (2005). Vereinfacht gesagt postuliert es: Menschen können viel über lange Zeiträume leisten, wenn subjektive Anstrengung und Belohnung in einem positiven Verhältnis stehen. Umgekehrt erhöht ein Missverhältnis aus Anstrengung und materieller bzw. immaterieller Gratifikation auf Dauer das Risiko körperlicher und seelischer Erkrankungen deutlich. Im Berufsalltag dürfte den meisten Menschen das energetisierende Gefühl von Erfolgen vertraut sein. Wochenlange Strapazen, Schlafmangel und das Gefühl, dass es „eigentlich so nicht weitergehen kann“, rücken in den Hintergrund. Anerkennung wird zum Energie-lieferant, in seiner Wirkung Traubenzucker oder Fast Food vergleichbar: kurzfristig energetisierend bzw. sättigend, langfristig nicht. Umgekehrt machen ausbleibende Erfolge und

Gratifikationen spürbar, wie dünn das Eis ist, auf dem ich mich bewege. Wenn gilt: „Alles muss klappen, damit es mir gut geht“, heißt dies gleichzeitig auch: „Ich bin energetisch einseitig aufgestellt – und damit potenziell hochgradig vulnerabel.“ Wird der Gratifikationsstecker gezogen, ist die Luft *vollständig* raus.

Die Freude am Gelingen ist ein legitimes und oft auch inspirierendes berufliches Leitmotiv. Es geht daher nicht darum, sich in einer Art eremitisch-intrinsischer Bedürfnislosigkeit anzusiedeln, sondern darum, wahrzunehmen, in welche alternativen Energiequellen ich darüber hinaus noch investiere. Wer oder was hilft mir, ausbleibender Anerkennung einen guten innerlichen Platz zu geben? Die Kultivierung dieser Beziehungen und Interessen ist gerade in anspruchsvollen beruflichen Kontexten entscheidend, da sie die Voraussetzungen für ein Mindestmaß an innerlicher Unabhängigkeit schafft. Hier zeigt sich ein interessantes zirkuläres Phänomen: Wer auch außerberufliche Kraftquellen pflegt, erfährt durch sie Stärkung und erlebt sich subjektiv in höherem Maße als selbstbestimmt. Er kann sich dadurch auch leichter gegenüber beruflichen Stressoren abgrenzen bzw. weniger reaktiv entscheiden, wie er mit akuten Belastungen umgeht. Dies wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit von Wirksamkeitserfahrungen und kollegialem Respekt. Die sich selbst verstärkenden positiven Wechselwirkungen lassen sich auf den Nenner bringen: „Wer hat, dem wird gegeben.“

„Wer hat, dem wird gegeben“

Der Körper weiß es immer zuerst – nonverbale Signale

Burnout setzt eine Beziehungslosigkeit zu sich voraus. Das erste, was in der Regel aus dem Blick gerät, ist der Körper, auch deshalb, weil er oft geduldig und umfangreich Kredit gewährt. Auch wenn für die Betroffenen ein Zusammenbruch gefühlt „wie aus heiterem Himmel“ kommt, wird in der Rückschau deutlich, dass der Körper durchaus auf sich aufmerksam gemacht hat. Das „schlechte Gewissen“, manchmal auch das soziale Umfeld mahnen vielleicht schon eine Weile gesundheitsbewusstere Verhaltensweisen an. Diese inneren und äußeren Stimmen sind unangenehme, aber treue BegleiterInnen, an deren Hintergrundmusik ich mich in gewisser Weise auch schon gewöhnt habe.

Burnout und Beziehungslosigkeit zu sich selbst

Das Nachdenken über körperliche Bedürfnisse verläuft oft entlang bekannter Kategorien: Mehr Bewegung, weniger Süßes/Kaffee/Nikotin und mehr Entspannung. Damit aus „Ich sollte unbedingt mehr/weniger ...“ ein tatsächlicher und nachhaltiger Handlungsvollzug wird, können folgende Dinge wichtig sein:

► *Eine fein differenzierte Befragung des Körpers – jenseits normativer Ideale:* Wovon ist es genau zu viel und wovon zu wenig? Geht es wirklich um mehr Sport oder eher um etwas weniger Multitasking oder die innere Erlaubnis zum Genuss in ganz bestimmten Situationen? Die Differenzierung zwischen Ideen des Über-Ichs („was wäre gut, was sollte ich eigentlich?“) und wirklichen körperlichen Sehnsüchten mündet häufig in kleinere, aber motivational energetisierende Zielsetzungen.

Globale Erwartungen gehen oft am motivationalen Kern vorbei

► *Eine realistische Erwartungshaltung bezüglich des Nutzens körperlicher Selbstfürsorge.* Die Einladung, den Körper wahrzunehmen, z.B. im Rahmen von Entspannungs- oder Achtsamkeitstechniken ist oft eher aversiv. Das, was fühlbar wird, ist Anspannung, Erschöpfung oder ein unangenehmes „Nichts“. Der diesen Interventionen häufig innewohnende Anspruch auf meditative Selbstvergessenheit, Tiefenentspannung oder Energieschübe mündet oft in Enttäuschung („bringt eh nichts“). Das Ausbleiben der erhofften Empfindungen legitimiert zudem die rasche Rückkehr in vertraute Formen der Selbstvernachlässigung. Ähnlich wie auch bei der Erkundung des tatsächlichen körperlichen Mangels, gilt auch für den erhofften Ertrag körperlicher Selbstfürsorge: Es lohnt sich, *genau* hinzusehen und zu -spüren. Was *genau* erhoffe ich mir, wenn ich dieses oder jenes tue oder lasse? Ein globales „mehr Ausgeglichenheit und Fitness“ reicht nicht – schon allein deshalb, weil es sich wenn überhaupt erst mittel- und langfristig einstellt. Die globalen Erwartungen gehen zudem oft am motivationalen zentralen Kern vorbei. Es geht um differenziertere, hochpersönliche Kategorien des Wofür: Facetten der eigenen Person, denen mehr Raum eingeräumt werden soll, um ganz bestimmte Qualitäten, die Ausdruck individueller Lebensfreude und Vitalität sind. Ist das persönliche Wofür fühlbar, schließt sich die Frage an, welche Zeit ich mir für die (Wieder-)belebung dieser Lebensweise oder -praktik zugestehen will und auch muss, um ihr eine reelle Chance zu geben.

► *Die Verknüpfung der Selbstfürsorge mit kraftvollen (Selbst-)bildern:* Körperliche Selbstfürsorge wird dann wahrscheinlicher, wenn sie Teil eines übergeordneten Selbstbildes ist, für das gilt: „Dies möchte ich im wahrsten Sinne des Wortes verkörpern.“ Maja Storch hat hierfür die Arbeit mit Motto-Zielen entwickelt. Statt „smarter“ Zieldefinitionen werden hier Bilder entwickelt, die mit positiven somatischen Markern verbunden sind. Es sind Bilder, die bereits den Weg zum Ziel lohnend und intrinsisch bedeutsam machen. Ein Beispiel:

Im Coaching berichtet eine Unternehmensberaterin, dass es ihr nicht möglich sei, sich gegenüber ausufernden Arbeitszeiten abzugrenzen, da gegenüber den KundInnen permanente Präsenz und Ansprechbarkeit signalisiert werden müsse – auch dann, wenn aufgrund von Müdigkeit und Erschöpfung schon lange keine Produktivität mehr gewährleistet sei. In der Exploration ihrer Situation entwickeln wir das Bild der Titanic: Während das Schiff sinkt, suggeriert die weiterspielende Kapelle: „Alles normal, alles unter Kontrolle.“ Sie selbst sieht sich dabei als Kapitän des Schiffes, der durch seine Kommandos mit an der Aufrechterhaltung einer Illusion arbeitet. Das Bild ist für die Klientin aversiv – für diese Art von Führung und Selbststeuerung will sie nicht stehen. Auf der Suche nach einer Positivversion entsteht das Bild eines „Schlecht-Wetter-Kapitäns“. Die Zeiten sind stürmisch und bei der Navigation durch komplexe fachliche Gewässer wird man nass und schmutzig. Das dürfen auch die Crew und die im Hafen Wartenden mitbekommen. Dieses Bild kann die Klientin innerlich bejahen. Es entspricht ihrer Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig hilft es ihr bei den für eine nachhaltige Verantwortungsübernahme notwendigen Grenzsetzungen. Sie etabliert Bilder der Titanic und eines Schnellboots auf stürmischer See als Bildschirmschoner, um sich in regelmäßigen Abständen an die Frage zu erinnern, welche Art von Kapitän sie durch ihr aktuelles Verhalten gerade verkörpert.

Kerndimensionen beruflicher Resilienz

Zurück zur Ausgangsfrage: Was macht einen resilienten Umgang mit den oben skizzierten beruflichen Umwelten aus? Aus den oben beschriebenen Lösungsversuchen und den sie begleitenden Symptomen und Dynamiken destillieren sich

Kerndimensionen beruflicher Resilienz heraus, die mir für einen gesunderhaltenden Umgang mit organisationalen Wirklichkeiten unentbehrlich scheinen. Zwei Warnungen möchte ich der Auslotung dieser Dimensionen vorwegschicken:

1. Sollte an irgendeiner Stelle der Eindruck entstehen, irgendwas davon ginge einfach, täuscht das.
2. Sollte zudem der Eindruck entstehen, dass durch derartige Strategien das Unmögliche doch möglich wird, täuscht auch das.

Bewusst entscheiden

Diversifizierte Ressourcen-Landschaften setzen Entscheidungsvielfalt voraus

Burnout wird dann am wahrscheinlichsten, wenn unsere Handlungen gewohnheitsmäßig werden, wenn wir handeln, oder stillhalten, ohne nachzudenken“ schreibt der Burnout-Forscher Lauderdale (1981 in Burisch 2009, S. 189). Die bisher skizzierten Dynamiken rund um unmögliche Aufträge verführen in hohem Maße zu reaktivem, reflexhaftem Handeln. Naheliegende Schutz- und Lösungsversuche münden dabei oft in Teufelskreise ein. Eine sich verschärfende Zwangslogik mit samt Gefühlen der Ohnmacht und Alternativlosigkeit macht sich breit. Die Antithese zur beschriebenen Monokultur, die diversifizierten Ressourcen-Landschaften, setzen Entscheidungsvielfalt voraus. Es ist in Ordnung, bis 22 Uhr zu arbeiten, um die Projektdeadline noch einzuhalten. Die Frage ist nur, wie frei und bewusst diese Entscheidung getroffen wurde – und ob ich in einer verwandten Situation am nächsten Tag auch anders entscheiden kann?

Die immer wieder neue, bewusste Entscheidung über den Einsatz begrenzter Ressourcen angesichts unbegrenzter Aufgaben ist *kein* Selbstläufer. Diese Fähigkeit zu kultivieren bedeutet, immer wieder innezuhalten und Fragen nachzugehen wie:

- ▶ Wofür habe ich so entschieden, wie ich entschieden habe? Was habe ich dadurch vermieden, was ergriffen?
- ▶ Wovor schütze ich mich, indem ich so entscheide, wie ich entscheide? Wovon bin ich ggf. implizit abhängig?
- ▶ Wie einseitig bzw. vielseitig fallen meine Entscheidungen aus?

Für den Prozess des Innehaltens selber gibt es unterschiedlichste Formate. Meditation, Sport, Spaziergänge mit guten FreundInnen oder die Hilfe eines professionellen Gegenübers können gleichermaßen nützlich sein, um Verhaltensreflexe als solche zu enttarnen und aus ihnen herauszutreten. Sicher scheint nur: wer dauerhaft in stressreichen beruflichen Umwelten navigiert, braucht ritualisierte Formen, um die eigenen Entscheidungsgewohnheiten bewusst und damit auch flexibel zu halten.

Gelebte Werte

Die Entscheidungen, die es bewusst zu treffen gilt, sind in der Regel dadurch charakterisiert, dass sie auf mehr oder weniger existenziell bedeutsame Weise mehrdeutig sind und bleiben. Vernachlässigt eine Jugendamtsmitarbeiterin die Dokumentation zu Gunsten direkten KlientInnenkontakts, geht sie ein hohes Risiko ein. Im umgekehrten Falle auch. Macht die Führungskraft einem/einer MitarbeiterIn deutlich, dass seine/ihre Leistung deutlich hinter den Erwartungen zurückbleibt, fällt diese/r unter Umständen über Monate aus („Flucht in die Krankschreibung“) mit entsprechender Mehrarbeit für den verbleibenden KollegInnenkreis. Wird das Missverhältnis stillschweigend toleriert, regen sich ebenfalls Unrechtsempfinden und Überlastung. Diese Situationen sind beispielhaft für die von von Foerster als „unentscheidbare Fragen“ beschriebenen Dilemmata (von Foerster & Bröcker 2007, Zwack & Eck 2014). Für sie gilt, dass die Suche nach objektiv richtigen und falschen Antworten ins Leere führt. Es bleiben nur subjektiv *verantwortete* Standpunkte. Die von Foerstersche Unterscheidung berührt damit den Wertebegriff: Wenn ich mich in meiner Entscheidungsfindung nicht an den Kategorien richtig und falsch ausrichten kann, dann an dem, was mir persönlich wichtig und wertvoll genug ist, um es verantworten zu wollen.

Es bleiben nur subjektiv verantwortete Standpunkte

In der jüngeren Zeit hat insbesondere Steven Hayes im Rahmen der Akzeptanz- und Commitment-Therapie die Orientierung stiftende Kraft von Werten beschrieben (2005, Luoma et al. 2009). Gerade dort, wo es keine Lösung im engeren Sinne gibt (und dies ist in der Begleitung von beruflich stark beanspruchten Menschen häufig der Fall!), kann es enorm befreiend sein, für ganz konkrete Stresssituationen die *Werte* zu identifizieren, die im jeweiligen Dilemma das eigene Handeln

Welche Werte sollen im jeweiligen Dilemma das eigene Handeln leiten?

leiten sollen. Vier von Hayes (2005) beschriebene Prämissen sind dabei hilfreich:

- 1) *Werte sind gewählte Richtungen.* Sie sind damit immer Ausdruck von Wahlfreiheit und Selbstbestimmtheit. Ich selbst entscheide, welchem Wert ich in dieser schwierigen Situation Ausdruck verleihen will. Dabei muss mein Gegenüber noch nicht einmal wissen oder merken, dass ich an der Verwirklichung dieses Wertes arbeite.
- 2) *Werte beschreiben „Sein-Ziele“ – nicht „Haben-Ziele“.* Auch die Loyalität gegenüber bestimmten Werten garantiert mir nicht, dass ich alle MitarbeiterInnen erreiche, dass ich mein Pensum in der vorgegebenen Zeit schaffe etc. Die Ausrichtung an Werten ist eine Antwort auf die Frage: *Wie* will ich sein – und nicht: *was* will ich erreichen? Diese Ausrichtung an Sein-Zielen ist nicht selten ein Befreiungsschlag. Ich kann oft wenig dafür tun, dass bestimmte Dinge so eintreten wie gewünscht. Und selbst wenn mir dies gelingt, ist die Freude am Erfolg oft von kurzer Dauer. Ich kann jedoch *immer* etwas dafür tun, der/die zu *sein*, der/die ich sein will.
- 3) *Werte liegen in der Gegenwart.* Ist der eigene Wertekompass geeicht, kann ich in jeder Situation an der Verwirklichung meiner Werte arbeiten – im Kontakt mit der Sekretärin/dem Sekretär genauso wie im Umgang mit KollegInnen, Vorgesetzten, KundInnen oder mir selbst. Die Verwirklichung meiner Werte ist damit nicht in der oben beschriebenen Wenn-dann-Logik gefangen, sondern verortet mich maximal in der Gegenwart. Sie mündet in die Leitfrage: Was kann ich hier und jetzt tun, um meinem Wert Ausdruck zu verleihen? Werte machen so handlungsfähig, gerade dort, wo „ich nichts tun kann“.
- 4) *Werte zu leben heißt nicht, immer gradlinig zu sein.* Es gibt Unterschiede zwischen Prinzipienreiterei und kraftgebendem Wertebewusstsein. Sich an eigenen Werten auszurichten heißt beispielsweise nicht, sich mit ihnen zu verwechseln. Dies ist meist dann der Fall, wenn die gelebten Werte eine appellative Ausrichtung haben („Sieh, wie es sein müsste!“) und sich mehr aus dem Gefühl moralischer Überlegenheit als aus eigener Stimmigkeit speisen. In unterschiedlichen Situationen können auch unterschiedliche

Was kann ich hier und jetzt tun, um meinem Wert Ausdruck zu verleihen?

Werte handlungsleitend sein (hierin zeigt sich das Element der Wahl!). Und: Manchmal kann ich nur durch Kompromisse meinen Werten Ausdruck verleihen.

Ein Coachee ist Geschäftsführer bei einem Familienunternehmen. Er macht seine Arbeit seit vielen Jahren erfolgreich und zunehmend unbehelligt von der Eigentümerfamilie. Vor wenigen Monaten wird ihm jedoch ein Mitglied der Familie „vor die Nase gesetzt“, das an anderer Stelle im Unternehmen gescheitert ist und ihm nun „ständig unqualifiziert reinredet“. Aufgrund zahlreicher familiärer Verstrickungen ist es nicht möglich, den Neuen wieder loszuwerden – gleichzeitig erlebt der Coachee dessen Einmischung als partiell geschäftsgefährdend und durchweg als arbeitserschwerend. Im Gespräch wird schnell deutlich, dass es keinen eindeutigen Ausweg aus der Zwickmühle gibt. Wir machen uns auf die Suche nach handlungsleitenden Werten. Ich frage u. a.: Wofür stehen Sie im Unternehmen? Was leitet Sie bei Ihren Entscheidungen in den letzten Jahren? Was ist Ihnen – neben Erfolg – wichtig in Ihrer Arbeit? Wann fühlen Sie sich mit sich im Reinen? Loyalität gegenüber den dabei spürbar werdenden Werten (Berechenbarkeit, Ruhe im Auftreten, Innovationsfreude) wird nun zum Erfolgskriterium im Umgang mit dem unliebsamen Kollegen. Alltagssituationen werden ausgelotet im Hinblick auf die Frage „Was kann ich hier und jetzt konkret tun, um meinen Werten Ausdruck zu verleihen?“ Es wird deutlich: Auch wenn ich den Kollegen nicht loswerden oder überzeugen kann, wird er mich nicht von der Verwirklichung meiner zentralen Werte abbringen.

Gelebte Werte erzeugen auch in Situationen, die nicht zu gewinnen sind, ein Gefühl der Würde, indem sie Akte positiver Selbstbestimmtheit ermöglichen. In seinem Buch „Eine Art zu leben. Über die Vielfalt menschlicher Würde“ lotet Peter Bieri die unterschiedlichen Wege aus, auf denen Würde uns abhanden kommen kann. Er beginnt mit der Frage (Bieri 2013, S. 14f.): „Warum haben wir die Lebensform der Würde erfunden? Worauf ist sie die Antwort?“ und kommt kurz darauf zu dem Schluss: „Die Lebensform der Würde ist [...] die existenzielle Antwort auf die existenzielle Erfahrung der Gefährdung.“ Und gelebte Werte, so könnte man hinzufügen, sind ein guter Weg, in leibseelischen Gefährdungssituationen die eigene Würde zu wahren.

Akte positiver Selbstbestimmtheit

Ent-Machtung unliebsamer Aufgaben, KlientInnen und KollegInnen

In der Beratung von beruflich belasteten Menschen nehmen Rahmenbedingungen oft einen großen Raum ein. Die plausible Leitidee lautet: Wenn mein/e Vorgesetzte/r nicht so unfähig wäre, wenn die KollegInnen einmal dieses oder jenes tun würden, wenn ich nicht von oben diese schwachsinnigen Vorgaben hätte, dann ... – könnte ich einfach meine Arbeit machen. In dieser Beschreibung schwingt eine Dreifachbelastung mit. Die Aufgaben sind komplex, die Rahmenbedingungen erschwerend und dann verschmutzt mir der Ärger über die Rahmenbedingungen zusätzlich den seelischen Innenraum. So nachvollziehbar und berechtigt berufsbezogene Sorgen, Klagen und Ärger sind, so wichtig ist auch die Frage, wie viel und welchen Raum ich ihnen einräumen will. Auch hier geht es darum, vom Reflex zu einem bewusst gestalteten Prozess zu gelangen und wahrzunehmen, auf welche Weise ich die durch berufliche Frustrationen ausgelöste Negativität „füttere“ (Tolle 2010).

Macht als reziprokes Geschehen

Ausgangspunkt der Ent-Machtung frustrationsträchtiger Rahmenbedingungen ist die systemtheoretische Prämisse, dass Macht sich als ein reziprokes Geschehen vollzieht (Luhmann 2012): Die/der Vorgesetzte, der Kostendruck, bürokratische Vorgaben oder nicht mitdenkende KollegInnen haben keine Macht per se, sondern erfahren ihre Macht immer auch durch mich. Ich *gebe* ihnen Macht über mich und es lohnt sich, die Wege nachzuvollziehen, über die ich sie mit Macht ausstatte:

- ▶ Welche konkrete Macht hat er/sie/es über mich? Die Macht, mich an mir zweifeln zu lassen, meinen Beruf in Frage zu stellen, mich zu ärgern, in Angst zu versetzen, meine außerberuflichen Interessen oder Beziehungen zu vernachlässigen, mich pessimistisch zu stimmen ...? Worin genau besteht die Macht, die der berufliche Kontext auf mich ausübt?
- ▶ Wie gebe ich ihm/ihr diese Macht, d.h., auf welche Weise statte ich berufsbezogene Stressoren mit Macht aus? Durch welche Art der Aufmerksamkeitsfokussierung, des über sie Nachdenkens und Sprechens? Durch welche konkreten Handlungsvollzüge?

Wenn deutlich wird, wie ich selbst Vorgesetzte, KollegInnen oder strukturelle Vorgaben mit Macht ausstatte, kann in einem nächsten Schritt entschieden werden, auf welche Weise den begleitenden Gefühlen Rechnung getragen werden soll: Was wäre ein guter Umfang/Ort des Haderns, was eine gute Form? In Anlehnung an de Shazer („aufschreiben, lesen, verbrennen“) (de Shazer 2012) kann z. B. der Frustration ein ritualisierter Raum eingeräumt werden. Über die Zeit kann sich so herausdestillieren, was zu akzeptieren ist und was nicht zur Ruhe kommt.

Unliebsame Kontextbedingungen zu entmachten, heißt nicht zwangsläufig, innerlich auszusteigen („Wenn ich die Dinge/ Person X eh nicht ändern kann, brauch ich mich auch nicht mehr aufzuregen.“). Wenn Führungskräfte wiederholt ihren Job nicht machen, wenn mir wiederholt ein fachlich oder persönlich missachtender Umgang widerfährt, wenn ich wiederkehrend nicht in Dinge einbezogen werde, die die Grundlage meiner Arbeit bilden – dann stellt sich immer auch die Frage, auf welche Weise ich für mich und die mir anvertrauten Aufgaben eintreten muss, um nicht zynisch oder resignativ zu werden. In der Auslotung der Möglichkeiten hierzu entsteht oft der Eindruck, „schon alles versucht“ zu haben („Das haben wir schon x-mal thematisiert, da ändert sich nichts“). Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch häufig, dass die Missstände auf bestimmte Weisen angesprochen werden:

Wie nicht zynisch oder resignativ werden?

- ▶ *Vorwürfe/Rechtfertigungen statt konkreter Bitten:* Wer sich nicht gesehen fühlt, neigt oft dazu, sein Anliegen in Form pauschaler Vorwürfe/Klagen zu formulieren („So geht das nicht mehr weiter – wir haben das schon oft angemahnt“; „Keiner interessiert sich für X“; „Das geht nicht, weil ...“). Wirksamer sind oft konkrete Bitten, zu denen sich das Gegenüber auch konkret verhalten muss.
- ▶ *Rückzug statt Zuspitzung:* Bleibt die erhoffte Antwort aus („Ich würde ja auch gerne, aber...“) oder reagiert das Gegenüber ausweichend („das müssen wir nochmal besprechen“), liegt es nahe, sich resigniert zurückzuziehen. Es fehlt die Bereitschaft, das Gehörte zu Ende zu formulieren und damit als Entscheidung mit Auswirkung spürbar zu machen: „Verstehe ich Sie richtig, Sie werden die Dinge so wie bisher weiterführen?“ „Heißt das, Sie weisen mich an, X zu tun?“

„Ich deute Ihre Aussagen als Entscheidung, das Risiko in Kauf zu nehmen, dass ... – liege ich da richtig?“ „Ich habe nichts von Ihnen gehört. Ich deute das als Zustimmung.“

Auch wenn Vorwürfe in konkrete Bitten und ausweichende Antworten in Entscheidungen mit hohem Preis übersetzt werden, garantiert dies natürlich nicht, Gehör zu finden. Es kann deshalb wichtig sein, sich bereits im Vorfeld mit den inneren und äußeren Konsequenzen der Nicht-Veränderung auseinanderzusetzen: Was passiert, wenn nichts passiert? Wozu bin ich gegebenenfalls bereit – wenn nicht sofort, dann mittel- oder langfristig? Und welche Investitionen in den Aufbau eines „Plan B“ bräuchte es dann durch mich?

Die Entmachtung energiezehrender Kontextbedingungen ist kein einmaliges Geschehen, sondern ein fortlaufender Prozess. Im günstigen Fall entwickelt sich über die Zeit eine Sensibilität für die eigenen Beiträge zu dieser Art „Drainage“. Die geschärfte Selbstbeobachtung eröffnet Wahlmöglichkeiten: Will ich trauern, gehen, mich ärgern, wehren ...? Und wenn ja, in welcher Form?

Grenzen ziehen

„Du musst dich besser abgrenzen!“ So lautet der wohl häufigste Rat im Umgang mit beruflicher Überlastung. „Ich muss lernen, nein zu sagen“ ist entsprechend auch eine der häufigsten Selbstdiagnosen Betroffener im Coaching. Sie ist hochplausibel, gleicht die Gesamtlage doch oft der eines Esels, dessen Bild vor einiger Zeit im Internet kursierte: Der Esel hängt in der Luft, hochgezogen von einem völlig überladenen Karren. Für die zahlreichen Pakete auf dem Karren gilt: Vermutlich kein/e PaketbesitzerIn wird sein/ihr Paket freiwillig abladen (im Arbeitsalltag entspräche dies der Entscheidung des/der Vorgesetzten oder auch des/der Selbstständigen, aus 30 Themen mit Top-Priorität 2/3 auszusortieren). Der Esel hat zwei weitere Optionen: Er kann trainieren („schneller, effizienter arbeiten“) oder aussteigen („ich schmeiß es hin“). Diese Optionen sind weder für den Esel noch für uns wirkliche Alternativen. Damit bleibt nur die Rückkehr zum Aussortieren – und damit das Thema Abgrenzung. Wer den Anspruch einer vermehrten oder besseren Abgrenzung einlösen will, profitiert dabei oft von folgenden Ideen:

Vom überladenen
Karren aussortieren

1) *Abgrenzung ist nicht das Problem.* Diese zunächst kontraintuitive Annahme ist zentral für das Verständnis von Grenzsetzungsphänomenen. Im Leben eines jeden Menschen gibt es eine Fülle von Situationen, in denen er oder sie sich zuverlässig abgrenzen kann. Dabei handelt es sich meist um Situationen, in denen auf der anderen Seite ein starkes und klares WOFÜR wartet. Wen der Anruf des Kindergartens erreicht, wo ein fiebriges Kind auf Abholung wartet, kann sich abgrenzen. Wer den Flieger nehmen will oder muss, kann den/die AnruferIn am anderen Ende der Leitung auch dann verabschieden, wenn der/die noch so viel zu sagen hätte. Dies mögen Extremsituationen sein, sie machen jedoch eines deutlich: Bei genauer Betrachtung ist das Abgrenzungsproblem ein Hinwendungsproblem. Abgrenzungsschwierigkeiten gehen einher mit einem fehlenden Gefühl für das, was ich durch meine Abgrenzung in der Hand behalten will. Die andere Seite ist zu schwach beleuchtet, zu wenig greifbar, um handlungswirksam zu werden.³

Abgrenzungsproblem als Hinwendungsproblem

2) *Jedes NEIN ist ein JA.* In der Folge obiger Überlegungen ist klar: Wer nein sagen will, muss sich vorher überlegen, wozu er ja sagen will, *indem* er nein sagt. Was nähre, belebe, pflege oder erhalte ich, wenn ich diesen Auftrag ablehne? Welche Seiten meiner selbst, welche Beziehungen, welche körperlichen Ressourcen erfahren Stärkung durch die Hinwendung, die erst durch die Abgrenzungsleistung möglich wird? Diese Überlegungen sind oft hilfreich, wenn Abgrenzung mit verstehbarer Enttäuschung auf der anderen Seite einhergeht. Ich möchte meine KlientInnen nicht zurückweisen, ich will den wichtigen Kunden/die wichtige Kundin nicht hängen lassen, den bedürftigen Patienten/die bedürftige Patientin nicht enttäuschen. Gerade für professionelle HelferInnen gilt jedoch, dass bei fehlender Hinwendung zur eigenen Ressourcenpflege genau dies mittelfristig ohnehin der Fall sein wird. Auf lange Sicht kommt das Nein den KlientInnen deshalb meistens zu Gute.

Welche Hinwendung wird durch Abgrenzungsleistung möglich?

3) Je nachdem, wie lange dieses Muster läuft, geht das Gefühl für das, was in mir oder außerhalb nach Hinwendung verlangt, fast gänzlich verloren. Nichts erscheint konkurrenzfähig wichtig, die Nicht-Abgrenzung wird grenzenlos. Den Zugang zum persönlichen WOFÜR freizulegen setzt dann voraus, soweit zu verlangsamen, dass Trauer fühlbar wird: Was fehlt mir, was habe ich bereits verloren oder verpasst? Erst als Kehrseite dieser Trauer lassen sich dann Sehnsüchte aufspüren, die einer Hinwendung wert sind.

Nebeneffekte von
Selbstaufopferung

3) *Wer zu viel schluckt, fängt irgendwann das Spucken an.* Dieses Wechselspiel ist insbesondere für altruistisch motivierte Nicht-Abgrenzung ein relevantes Phänomen. Wer nicht nein sagt, um andere zu schützen, zu entlasten oder es sich nicht mit ihnen zu verderben, tut dies häufig im Bewusstsein, auf „der guten Seite“ zu stehen. Während andere „sich rausziehen“, sich „einen lauen Lenz machen“, gebe ich alles. Nicht einkalkuliert sind hierbei die Nebeneffekte meiner Selbstaufopferung. Wer die eigenen Grenzen nicht achtet, wird über kurz oder lang immer die Grenzen anderer überschreiten – die des Partners/der Partnerin, der KollegInnen oder anderer KlientInnen/KundInnen. Die ehrliche Beantwortung der Frage „Gegenüber wem bin ich selbst grenzüberschreitend?“ fördert deshalb oft die Motivation, die eigenen Grenzen besser zu schützen.

Wahrnehmung
somatischer Marker

Selbst wenn klar ist, wozu man ja sagt, indem man (vermehrt) nein sagt, ist die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Vorsatz im Ernstfall umgesetzt wird, eher gering. Es reagiert die Macht der Gewohnheit. Ehe man sich versieht, rutscht ein „kein Problem“ heraus und man steckt mitten in dem, was man „eigentlich“ nicht tun wollte. Wie die Wahrscheinlichkeit stimmigen Verhaltens erhöht werden kann, ist im Züricher Ressourcen Modell (Storch, Krause 2007) sehr gut operationalisiert. Hierzu gehört die Wahrnehmung somatischer Marker (Wie zeigt mir mein Körper an, dass ich auf einem (un-)stimmigen Weg bin? Welche körperlichen Erstreaktionen signalisieren „nicht gut“ – noch bevor mein bewusstes Denken das Für und Wider abgewogen hat?), die Erarbeitung von Körperkoordinationen, die mir Zugang zu meinen Ressourcen verschaffen und die Setzung von Ankern als (vor-)bewusste Erinnerungshilfen. Daneben sind es vor allem zwei Dinge, die stimmige Abgrenzung wahrscheinlicher machen:

1) *Der Gewinn von Zeit.* Die in vielen Fällen effektivste Maßnahme ist die Einführung einer standardisierten Unterbrechung zwischen Anfrage und Reaktion. Es kann die Entscheidung sein, bei bestimmten Anfragen grundsätzlich eine Nacht darüber zu schlafen, oder auch die Formel „Ich rufe sie zurück“ – die den notwendigen Aufschub gewährt, um Gewohnheitsreaktionen zu unterbrechen.

Ein Team von KliniksozialarbeiterInnen berichtet, immer wieder mit Anfragen ambulanter PatientInnen konfrontiert zu werden, die „nur ganz kurz eine Auskunft brauchen“, „nur heute in der Stadt sind“, „eine ganz dringende Frage haben“ etc. Die Bearbeitung dieser Anliegen brauche oft sehr viel länger als gedacht und ziehe in der Folge erheblichen Zeitdruck nach sich. Die kategorische Ablehnung dieser Ad-hoc-Anliegen („nur nach Termin“) komme für die SozialarbeiterInnen nicht in Frage, aber die unhinterfragte Annahme sei im Ergebnis oft ebenfalls unbefriedigend. Vor dem Hintergrund obiger Überlegungen empfehle ich dem Team, eine Eieruhr zur Musterunterbrechung einzuführen. Die ambulanten PatientInnen werden gebeten, ihr Anliegen kurz zu benennen und dann draußen Platz zu nehmen. Während die Eieruhr läuft, kann innerlich überprüft werden: Für welche Art von Anliegen habe ich im Moment Zeit und Ruhe? Wie viel Raum für Unvorhergesehenes kann und will ich heute einräumen? Wie sinnvoll kann das angedeutete Anliegen in der verfügbaren Zeit bearbeitet werden? In der verabredeten Experimentalphase wird grundsätzlich erst nach Ablauf der Eieruhr reagiert. Die SozialarbeiterInnen berichten, wie sich drei Minuten zu Beginn unerträglich lange anfühlen; nach zwei Wochen wird das Vorgehen routinierter, nach weiteren zwei Wochen wird es für nicht mehr nötig befunden. Das Team verabredet eine Rückkehr zur Eieruhr, falls sich alte Reaktionsgewohnheiten wieder einschleichen.

2) *AntreiberInnen und Selbst-Erwartungen kennen.* Nicht-Abgrenzung dient häufig dazu, Urteile, die mit dem eigenen Selbstbild nicht übereinstimmen, abzuwenden: „So möchte ich nicht gesehen werden, denn so bin ich nicht.“ Das Bedürfnis, stimmig wahrgenommen zu werden, ist berechtigt. In seiner Extremform kann es jedoch in Erpressbarkeit und Abhängigkeit münden.

Im Hinblick auf konkrete Abgrenzungsbedürfnisse ist es hilfreich auszuloten: Was darf der/die andere auf keinen Fall über mich denken oder sagen? Mit welchem Urteil über mich könnte ich im Moment nicht oder nur sehr schlecht leben, z. B. „unfair“, „egoistisch“, „unprofessionell“, „nicht belastbar“? Wie weit gehe ich, um ein solches Urteil über mich abzuwenden? Angenommen, ich entscheide mich, auch mit einem solchen Blick auf mich zu leben – was gewinne ich dadurch? Fast immer zeigen sich in der Auseinandersetzung

Standardisierte
Unterbrechung
zwischen Anfrage
und Reaktion

Das Bedürfnis, stimmig wahrgenommen zu werden, und die Gefahr von Erpressbarkeit und Abhängigkeit

mit befürchteten Urteilen interessante Effekte: Es wird deutlich, dass ich auch mit ihnen gut weiterleben kann (anders als vielleicht zum Zeitpunkt der biografischen Entstehung des Vermeidungsverhaltens) bzw. dass ich sie ohnehin auf Dauer nicht verhindern kann.

Jetzt geht's los!? – Vier Startbedingungen

Den eigenen Umgang mit unmöglichen Aufträgen und unauflösbaren Spannungsfeldern im Beruf zu verändern ist voraussetzungsreich. In der Zusammenschau erscheinen mir folgende Punkte besonders entscheidend, um vom Vorsatz ins Tun zu gelangen:

- 1) **Anerkennen: „fertig“ kommt nicht.** „Genug“ gibt's nicht. Bisherige Versuche, das Gegenteil zu beweisen, sind gescheitert. Aus dieser aufrechten Kapitulation ergibt sich eine Aufgabe zweiter Ordnung, eine neue Suchrichtung: Damit fertig zu werden, dass ich nicht fertig werde.
- 2) **Entscheiden: Will ich von meiner Freiheit Gebrauch machen?** Die Freiheitsgrade mögen je nach Kontext gering bis winzig sein, aber sie sind da. Solange die eigenen Freiheitsgrade auf Null gesetzt werden – und dafür mag es oft sehr plausible Gründe geben –, regiert innerlich die Hoffnung auf bessere Zeiten und wärmere Gefilde: Vielleicht wird es an der nächsten Arbeitsstelle oder nach Wechsel des/der Vorgesetzten besser ... Veränderung unter den hier beschriebenen Rahmenbedingungen setzt immer voraus, die vorhandenen Freiheitsgrade und Spielräume erfahren und ausloten zu wollen. Dies schließt die Bereitschaft zu kalkulierten Risiken mit ein.
- 3) **Ausmalen:** Wer, welche Version meiner selbst wartet auf mich? Um in die Wiederbelebung vernachlässigter Ressourcen zu investieren, muss spürbar sein, wen oder was ich verpasse, wenn ich weiterwirtschafte wie bisher. Wenn, wie oben beschrieben, Abgrenzungsprobleme Hinwendungsprobleme sind, ist der Kontakt zu dem, was in mir Hinwendung verlangt, um aufzublühen, essenziell. Silvestervorsätzen ähnelnde Idealvorstellungen („entspannt-glücklich-schlank“) führen hier in die Irre – das gute Leben ist selten spektakulär. Es geht vielmehr um die Aktualisierung von ganz alltäglichen

Das gute Leben ist selten spektakulär

Selbstbildern, die mit dem Gefühl von Selbstbestimmung und Selbstbejahung verbunden sind.

- 4) **So tun als ob:** In die berufliche Resilienz zu investieren heißt zunächst immer: „antizyklisch“ handeln. Es geht darum, Freiheitsgrade und Ressourcen zu unterstellen, die gefühlt (noch) nicht da sind, die ich mir „eigentlich nicht leisten kann“. Wer beispielsweise die ersten Male früher als gewohnt nach Hause geht, fühlt sich dabei nicht gut – weder beim Gehen noch zuhause selbst. Wer sich an ungewohnten Stellen abgrenzt, wird sich dabei ebenfalls selten unmittelbar frei und zufrieden fühlen. Das eigentliche Ziel (mehr Entspannung, harmonische Zeit mit dem/der PartnerIn oder den Kindern, Flow bei der Ausübung des Hobbys) stellt sich oft erst einmal *nicht* ein – und dennoch sind diese Bewegungen bedeutsam: als Einübung in mehr Selbstbestimmung.

Einübung in mehr Selbstbestimmung

Ein Zitat von Michel Foucault (2003, S. 330f.) fasst das Wesen dieser Dynamik wunderbar zusammen: „Die Menschen träumen von Befreiungsmaschinen [man könnte hinzufügen: Befreiungskontexten]. Aber es kann per Definitionem keine Befreiungsmaschinen geben. ... Freiheit ist Praxis. Keine Funktionsweise ist an sich befreiend. Freiheit muss ausgeübt werden. Nur Freiheit garantiert Freiheit.“

Literatur

- Becker P (2006) Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung. Hogrefe, Göttingen
- Bieri P (2013) Eine Art zu leben. Über die Vielfalt menschlicher Würde. Hanser, München
- Burisch M (2009) Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Springer, Heidelberg
- de Shazer S (2012) Wege der erfolgreichen Kurztherapie. Klett-Cotta, Stuttgart (1. Auflage 1989)
- Foucault M (2003) Dits et Ecrits. Schriften. Bd. IV. Suhrkamp, Frankfurt/M
- Geißler KA (2004) Vom Tempo der Welt – und wie man es überlebt. Herder, Freiburg
- Geißler KA (2006) Wart' mal schnell: Wie wir der Zeit ein Schnippchen schlagen. Herder, Freiburg
- Geißler KA (2011) Alles hat seine Zeit, nur ich hab keine: Wege in eine neue Zeitkultur. oekom verlag, München

- Geißler KA (2012) Enthetzt Euch! Weniger Tempo – mehr Zeit. Hirzel, Stuttgart
- Giddens A (1984) Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Campus, Frankfurt/M
- Grawe K (2004) Neuropsychotherapie. Hogrefe, Göttingen
- Hayes S (2005) Get Out of Your Mind & Into Your Life: The New Acceptance & Commitment Therapy. New Harbinger Publications, Oakland CA
- Luhmann N (2012) Macht. UTB, Stuttgart
- Luoma J, Hayes S, Walser R & Kierdorf T (2009) ACT-Training. Handbuch der Acceptance & Commitment Therapie. Ein Lernprogramm in zehn Schritten. Junfermann, Paderborn
- Rosa H (2005) Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Suhrkamp, Frankfurt/M
- Schmid W (2007) Mit sich selbst befreundet sein. Von der Lebenskunst im Umgang mit sich selbst. Suhrkamp, Frankfurt/M
- Siegrist J (2005) Social reciprocity and health: New scientific evidence and policy implications. Psychoneuroendocrinology 30: 1033-1038
- Storch M & Krause F (2007) Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) Huber, Bern
- Tolle E (2010) Jetzt. Die Kraft der Gegenwart. Kamphausen, Bielefeld
- von Foerster H & Bröcker M (2007) Teil der Welt. Fraktale einer Ethik. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg
- Welter-Enderlin R, Hildenbrand B (2012) Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Carl-Auer, Heidelberg
- Wustmann C (2004) Resilienz: Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen. Cornelsen, Berlin
- Zwack J (2013) Wie Ärzte gesund bleiben. Resilienz statt Burnout. Thieme, Stuttgart
- Zwack J & Eck A (2014 im Druck) Ambivalenz hat viele Gesichter. Begegnungen mit der Zwiespältigkeit. In: Zwack J & Nicolai L (Hg) Systemische Streifzüge. Herausforderungen in Therapie und Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Dr. Julika Zwack
Hauptstraße 33
69117 Heidelberg
e-mail: mail@julikazwack.de