



Bewusstseinsentwicklung von Menschen und Unternehmen zur Stressbewältigung und (mentalen) Gesundheitsvorsorge personales Verhalten - Unternehmensverhalten - Trainingsmaßnahmen

Interview von Martina Hackl (M.H.) mit Mag. Karl Wimmer (K.W)

Linz, im August 2005 (Transkript: Dezember 2005)

Einstieg (M.H.): Herr Wimmer, ich beschäftige mich im Rahmen meiner Diplomarbeit mit mentalem Wohlbefinden der Mitarbeiter in Unternehmen. Bei der Internetrecherche stieß ich auf die von Ihnen online gestellten Artikel und nahm dann in weiterer Folge mit Ihnen wegen des Interviews Kontakt auf.

M.H.: Was war bei Ihnen der Auslöser, dass Sie begannen sich mit psychosozialen Themen zu beschäftigen?

K.W.: Ich bin aus persönlicher Leiderfahrung heraus zum Thema Selbstentwicklung gelangt, aus persönlichen Motiven. Angeregt durch eine private Beziehungsproblematik, und weil ich dann den Weg der Persönlichkeitsentwicklung gegangen bin. Ich habe das dann mit einer psychotherapeutische Ausbildung vertieft. Später habe ich zunehmend versucht, das alles zu integrieren in meine Arbeit. Persönliche Entwicklung als ein wichtiger integraler Bestandteil. Jede Entwicklung beruht letztlich auf der Person oder setzt so zu sagen bei der Person an, egal ob man Organisationen oder Dinge entwickelt, die Basis ist immer die Persönlichkeit. Die Organisation funktioniert nur so gut wie die Menschen. Da ist rein rationale, fachliche Entwicklung einfach zu wenig. Ich habe versucht, diese Erkenntnis mehr und mehr zu integrieren. Das wird auch zusehends wichtiger, wird zunehmend angenommen und gewünscht. Das heißt, dass gerade in den letzten Jahren die Bereitschaft, der Wunsch, sich selbst weiter zu entwickeln, verstärkt gereift ist.

M.H.: Mich interessiert der Bewusstseinsaspekt: Warum Leute auf einmal anfangen, sich mit derartigen Themen zu beschäftigen. Mir kommt vor, der Mensch wurde bis vor ein paar Jahren eher als Maschine betrachtet, die funktionieren muss. Was hat diesen Bewusstseinswandel hervorgerufen? Weil ja vor allem fachliches Wissen nicht mehr ausreicht wenn man in einem Unternehmen tätig ist, vor allem in Bezug auf Führungskräfte, auch dass man nicht nur Führungskräfte weiterentwickelt in Bezug auf Stressprävention, sondern auch „durchschnittliche“ Mitarbeiter.

K.W.: Es ist immer schwierig diese Zusammenhänge wirklich zu erkennen. Ein Teil davon besteht sicherlich in der Erkenntnis, dass die rein fachliche Weiterentwicklung ihre Grenzen hat im Umgang mit Problemen, im Umgang mit Problemlösungen. Dass bei rein wirtschaftlich, betriebswirtschaftlicher Herangehensweise an Problemlösungen, dass da die persönliche Betroffenheit oder der Grad der persönlichen Entwicklung wesentlich ist und die Leute das spüren. Früher war es doch eher so, dass die Organisation mehr von außen oder "oben" her gestaltet worden ist. Jeder hat seine Arbeit gemacht. Die Komplexitätssteigerung im Unternehmensumfeld und damit auch im Unternehmen, fordert den Menschen heute viel mehr. Wenn ich zurückdenke, wie es vor 20 Jahren war, als ich die ersten Seminare hielt: Wenn wir da über Selbstmanagement geredet haben, da war nicht wirklich ein großer Bedarf vorhanden sich selbst besser zu organisieren, sich selbst zu führen, zu managen. Das hat die Organisation, das Umfeld, so aufbereitet, dass man genau gewusst hat, das mache ich an diesem Tag in dieser Woche usw. Das hat gewissermaßen die Organisation für mich gestaltet. Das kann die Organisation heute wegen der Komplexität der Arbeitsaufgaben nicht mehr so im Detail leisten. Jetzt wird der Einzelne mehr gefordert und muss selbst sehen wie er das schafft, wie er sich Strukturen schafft, wie er die Komplexität der Anforderungen irgendwie in den Griff kriegt. Vor 15 Jahren in einem Selbstmanagementseminar waren es vielleicht 10 Prozent der Teilnehmer, die wirkliches Interesse gehabt haben und die anderen, für die war es mehr ein Incentive, oder weil man vielleicht für ein paar Tage weg wollte von der Arbeit. Aber heute ist es umgekehrt. Heute sagen 90 Prozent der Teilnehmer: „Ich brauche etwas. Ich muss mich weiterentwickeln, damit ich die ganzen Anforderungen schaffe. Vor allem auch, damit ich Mensch bleiben kann, damit ich nicht untergehe in der Fülle der Anforderungen.“ Das erfordert ein neues Selbstbewusstsein, und ein Bewusstsein: wie kann ich meine Leistungsbeiträge zum Unternehmen erbringen, so dass sie ausreichen, dass ich Erfolg habe. Aber wie kann ich auch für mich sorgen, damit ich persönlich gesund und stabil bleiben kann? Das erfordert schon hohes Bewusstsein, hohe Selbstreflexion. Wie Sorge ich für mich? Wie bringe ich Leistung und persönliche Psychohygiene und Befindlichkeit in Einklang?

M.H.: Sie haben von geänderten Anforderungen an Mitarbeiter im Unternehmen gesprochen, dass man selber schauen muss mit der Komplexität zu recht zu kommen, da das Unternehmen dies nicht mehr bieten kann. In wie fern sehen Mitarbeiter die geänderten Anforderungen? Wie definieren Menschen selbst diese „geänderten Anforderungen“?

K.W.: Einerseits wirkt natürlich die aktuelle Struktur und Dynamik der Organisations- und Personalführung, etwa dadurch, dass man heute nicht mehr die Aufgaben und Schritte im Detail vorgibt, sondern mehr über Zielvereinbarungen und Erfolgsvereinbarungen festlegt, was die Person erbringen muss. So muss die Person also selber lernen, wie es diese Zielerreichung, die Anforderungen erfüllt. Das macht den Einzelnen verantwortlicher. Selbst wenn dies nicht so ausgesprochen wird, nicht bewusst, das geht über das Gespür. Der Einzelne merkt: ich muss jetzt lernen, mit der Situation und Herausforderung um zu gehen, weil mir niemand mehr hilft oder weil es niemand mehr für mich löst. Da ist der Druck für den Einzelnen, seine Probleme zu lösen und seine Ziele zu erreichen, den Anforderungen zu entsprechen, der ist einfach spürbar. Da muss man lernen damit um zu gehen.

M.H.: Das heißt, dass es nicht mehr so viele strukturierte Arbeitsvorgänge gibt, dass man auf ein Ziel zuarbeitet, aber als Mitarbeiter oft nicht so wirklich weiß, wie man dahin kommen soll; also besteht insofern die Herausforderung?

K.W.: Genau. Das wird durch die Komplexität der Anforderungen, egal ob dies im Dienstleistungsbereich ist, zB ob jemand irgendwo in einer Sozialeinrichtung Beratung macht und da seine Erfolge und Zielvorgaben erbringen muss, oder ob dies irgendwo im Verkauf ist, wo jemand über Erfolgskennzahlen nachweisen muss, dass er genug Leistung erbringt, oder ob es irgendwo in der Produktion ist, wo Abläufe vielfach noch klarer sind. Trotzdem sind viele Aspekte im Produktionsbereich, wie auch in anderen Wirtschaftsbereichen viel komplexer geworden und man kann nicht mehr so genaue Vorgaben leisten, die Selbstorganisation ist einfach viel mehr gefordert.

M.H.: Wie kommen Ihre Kursteilnehmer zu Ihnen? Werden die geschickt? ... Ich meine weil Sie zuerst gesagt haben, dass jetzt ein großer Eigenantrieb vorhanden ist, dass man versucht sich weiter zu entwickeln. Wie lautet die Rolle des Unternehmens? Werden auch Mitarbeiter vom Personalmanagement geschickt?

K.W.: Früher war es meist so, dass die Leute geschickt wurden. Eine Personalentwicklungsstrategie war entworfen, man hat gesagt: Diese Leute müssen durch bestimmte Maßnahmen gehen und zwar relativ ohne Ausnahmen. Da muss jeder durch. Von diesen eher Zwangsmaßnahmen ist man heute mehr entfernt, man bietet als Personalentwicklungsverantwortlicher heute eher Maßnahmen an, quasi als Dienstleister und die Leute müssen bzw. können für sich entscheiden, und über ihre unmittelbaren Vorgesetzten, was sie glauben zu brauchen und wo sie teilnehmen wollen. In hohem Maße bieten Personalisten Leistungen, je nach Nachfrage halt mehr oder weniger, als Dienstleitung für die Mitarbeiter im Unternehmen. Das kann man schon als großen Trend sehen. Aber es gibt nach wie vor noch Maßnahmen, wo das Unternehmen sagt: Da muss jeder, oder jedenfalls bestimmte Mitarbeiter, durch; bestimmte Curricula. Z.B. wenn jemand Führungskraft werden will, bestimmte Führungscurricula. Dann gibt es viele Maßnahmen darum herum bzw. darüber hinaus, die die Unternehmen für ihre Mitarbeiter anbieten, welche dann zunehmend eigenständig entscheiden, natürlich in Absprache mit ihren Vorgesetzten, was sie brauchen und wollen.

M.H.: Wenn der Mitarbeiter beschließt, etwas zu machen und er dies genehmigt bekommt; Wie läuft so ein Training ab? Ist dies mehr unternehmensintern oder eher ausgelagert?

K.W.: Die Bildungsmaßnahmen aus dem psychosozialen, kommunikativen Bereich und der Persönlichkeitsentwicklung, die werden eher ausgelagert, finden in Seminarhäusern und Hotels statt. Fachliche Fortbildungen werden zum größeren Teil direkt im Unternehmen abgehalten, wie etwa bestimmte EDV-Schulungen oder sonstige fachliche Schulungen. Zwar werden auch diese zum Teil ausgelagert, aber stärker noch die Persönlichkeitsentwicklungsthemen.

M.H.: Was sind Ihrer Meinung nach die Vorteile der Auslagerung?

K.W.: Ein großer Vorteil ist, dass man Abstand hat vom Arbeitsalltag, dass man in der Gruppen- und Trainingsatmosphäre sein kann. Wenn es inhouse ist, ist immer irgendeine Störung vorhanden, irgendwer muss immer irgendwie erreichbar sein und das ist, wenn man intensive Persönlichkeitstrainings macht, ein Problem. Das erkennt man auch als solches und geht daher damit eher außer Haus.

M.H.: Welche Themen werden hauptsächlich behandelt bei psychosozialen Trainings?

K.W.: Im Vordergrund sind eher traditionelle Zeit- und Selbstmanagement-Themen, dann zunehmend Stressbewältigung, Burn-out und Gesundheitsprophylaxe und natürlich Interaktionsthemen: Kommunikation, Konfliktbewältigung, Teamentwicklungs- und Kooperations-themen.

M.H.: Wenn man Stressbewältigungskurse ansieht: Wie nehmen Leute Stress wahr? Wie erkennen Personen, ein solches Seminar zu brauchen? Gibt es Indikatoren? Mancherorts gewinnt man den Eindruck, es sei heute zu Tage ein gewisser Chic zu sagen, man hat Stress.

K.W.: Man muss da unterscheiden. Es gibt bestimmt viele Leute die sagen: Ich bin im Stress und es ist *nicht* wirklich eine ernsthafte Belastung vorhanden, eine Bedrohung. Aber umgekehrt gibt es schon sehr viele Leute, die ihren Stress nicht als solchen registrieren, aber sehr gefährdet sind.

M.H.: Wird also bedrohlicher Stress manchmal nicht als solcher wahrgenommen weil eben das Umfeld so konstruiert ist, dass Stress als normal gesehen wird, die Gefährdung daher nicht wahrgenommen wird?

K.W.: Da ist sicher noch viel Bewusstseinsarbeit nötig um zu erkennen: wo ist etwas wirklich gefährlich für mich oder wo komme ich unter Umständen in eine Burn-Out-Spirale die bedrohlich wird, zu Depression führen kann. Es zeigt sich, dass der Weg der Bewusstseinsbildung bei den meisten Menschen über leidvolle Erfahrung geht, dass die irgendwie krank werden müssen, sei es psychisch oder körperlich. Es muss ja nicht unbedingt gleich bis zum Herzinfarkt, Bandscheibenvorfall oder in die Depression gehen, aber zumindest soweit, bis eine ehrliche Diagnose erforderlich ist, damit das Bewusstsein, für sich mehr Vorsorge zu treffen, reift und zu Handlungen führt.

M.H.: Und diese Menschen brauchen die Leiderfahrung um Handlungsbedarf zu erkennen? Kennen sie die Zusammenhänge zwischen Körper-Psyche-Geist?

K.W.: Viel zu wenig, weil dies kaum gelehrt wird. In den Schulsystemen ist bisher, wenn man nicht ein spezifisches Fach wie Psychologie oder Medizin studiert hat, dann ist da

kaum etwas drinnen was man lernt über diese Zusammenhänge. Auch über Ernährung und diese Dinge, war ja früher wenig dabei. Wenn dies nicht gelernt wird, wird es auch nicht so bewusst wahrgenommen und erkannt. Diese Bewußtseinsänderung passiert jetzt in unserer Gesellschaft. Es zeigt sich, dass Gesundheit ein bedeutender Wert geworden ist, für den man auch etwas tun kann und muss. Das entsteht jetzt. Da gibt es immer mehr Leute, die bewusst zu reflektieren beginnen und für sich zu sorgen. Und ich habe halt viele Leute kennen gelernt, die zB gesagt haben: „Ich habe keine Ahnung gehabt, dass es so etwas gibt wie Kinesiologie und Feldenkrais etc. Es gibt dutzende Methoden die man zu Rate ziehen kann. Wenn ich das früher gewusst hätte, hätte ich mir die zwei Herzinfarkte ersparen können.“ Das ist schon auch eine Frage der Aufklärung und des Bewusstseins. Ich glaube, dass da die jüngeren Generationen jetzt stärker damit konfrontiert werden, im Aufwachsen und in der Entwicklung, dass sie mehr für sich sorgen werden (müssen).

M.H.: Wenn man sich die Teilnehmer eines Stressbewältigungsseminars ansieht, kann man sagen wer als „Schuld“ am Stress gesehen wird? Sehen Sie es als durch das Unternehmen, das Arbeitsumfeld bedingt, oder sehen sie es eher, dass sie selber es nicht schaffen die Anforderungen des Arbeitsplatzes zu bewältigen?

K.W.: Beide Sichtweisen sind vertreten. Viele geben dem Unternehmen bzw. der Unternehmensführung gewissermaßen die „Schuld“, dass es ihnen in der Arbeit schlecht geht und geben eher eine pauschale Schuldzuschreibung. Andere beziehen es eher auf sich, dass sie selbst zu schwach sind, die Anforderungen ausreichend zu bewältigen. Beides ist nicht unbedingt hilfreich. Ob man sich selber oder dem Unternehmen die Schuld gibt das ist immer auch ein Stück Reduktion der Wirklichkeit. Mehr zu lernen von Schuldzuweisungen weg zu kommen, zu erkennen was es verlangt um mein Denken, mein Bewusstsein, mein Handeln, zum Besten zu gestalten. Es ist mein Bemühen in den Seminaren, das Bewusstsein zu fördern, die Spielräume und Möglichkeiten zu erkennen, zu entwickeln und zu nutzen. Es ist nicht nur eine bestimmte Methode, etwa Qi Gong, Feldenkrais oder Mentaltechniken etc. Die Methode alleine ist es nicht. Die Methode ist nur eine Hilfe, eine Krücke gewissermaßen, aber es ist in hohem Maße das Bewusstsein, die Reflexivität und die Einstellung, in ausreichendem Maße für sich zu sorgen und aus bestimmten Situationen für sich das Beste zu machen.

M.H.: „Schuldzuweisungen“ ist da ein schlechter Begriff, aber, wenn ich als Mitarbeiter bei mir z.B. bestimmte Schwachstellen entdecke, dass ich vielleicht nicht so

gut fähig bin mit Stress umzugehen wie ein anderer, dass ich vielleicht im Unternehmen, in meinem Arbeitsumfeld gewissen Faktoren identifiziere, wo ich sage: „Da hätte man auf struktureller Ebene seitens des Unternehmens das Arbeitsumfeld besser gestalten können. Wie kann man unternehmensseitig vorbeugen, dass bei Mitarbeitern in gehäuften Maße Stresssymptomatiken auftreten?

K.W.: Unternehmen sind sicher gut beraten, wenn sie auf allen Ebenen sensibel sind und schauen was man tun kann, sowohl auf der persönlichen Verhaltensebene, wie auch auf der Ablaufprozessgestaltungs- und strukturellen Ebene. Da auch zunehmend zu reflektieren im Sinne einer lernenden Organisation, die meisten Organisationen bezeichnen sich ja heute als lernende Organisationen. Auch zu schauen, nicht nur Ablaufprozesse und Output zu optimieren, sondern eben auch die Möglichkeiten, dass die Menschen ihre Arbeit so gesundheitschonend wie möglich erbringen können. Wenn man da entsprechende Reflexionseinheiten schafft, Leute befragt, oder einfach bestimmte Erhebungen macht, Organisationspsychologen und Arbeitsmediziner mit den Führungskräften und Unternehmensverantwortlichen zusammen arbeiten und forschen, wo sich in diesem Sinne etwas verbessern lässt, dann ist da viel möglich. Es braucht in hohem Maße die Kooperation von Mitarbeitern und Führungsverantwortlichen und auch den Beratern, den Organisationspsychologen. Dann kann man ganz viel machen, mit Sicherheit mehr als wenn ich sage: jetzt schick ich die Leute alle drei Jahre auf ein Stressseminar. Maßnahmen, in denen Leute lernen, mit Stress besser um zu gehen und mit Anforderungen ist nur ein Teil, und der ist bei vielen Unternehmen sicher zu wenig. Man muss auch hineinschauen in die konkreten Arbeitsabläufe, was sich verbessern lässt. Das ist nicht nur wichtig im Dienste der Gesunderhaltung der Belegschaft, sondern auch im Dienste der Funktionalität des Unternehmens, der Kreativität und Innovationskraft. Mit ausgebrannten, erschöpften Leuten kann man kaum Innovation machen oder weiterentwickeln. Es braucht den vitalen Menschen, daran kommt man heute und in Zukunft nicht mehr herum.

M.H.: Und welche wirksamen Maßnahmen gibt es, die hier eingesetzt werden und sich halbwegs einfach in den Tagesablauf integrieren lassen? In Unternehmen ist ja prinzipiell Bewusstsein vorhanden bezüglich der Bedeutung von Wellness aber die bisher initiierten Maßnahmen wie z.B. ein unternehmensinternes Fitnesscenter werden von der Belegschaft nicht angenommen, da etwa die Integration in den Arbeitsablauf nicht möglich ist.

K.W.: Das ist sicher das Problem: was ist kompatibel mit bestimmten Arbeitsprozessen? Was sicherlich die eine Ebene ist, dass der einzelne Mensch lernt, seine Aufgaben, Arbeiten und Anforderungen so an zu gehen und so damit um zu gehen, dass es für ihn möglich ist, mental ausreichend auf sich zu achten. Mentaltechniken und all diese Dinge, die man relativ einfach nebenbei oder während man etwas tut, machen kann, ob das die Haltung ist, oder das Bewusstsein immer wieder tief durch zu atmen, sich zu dehnen. Diese Dinge, die ganz einfach integriert werden, das ist das eine.

Das andere sind ganz konkrete Trainings, wo man eigene Räume hat oder die Mittagspause nützt. Das stößt sehr rasch auf Begrenzungen, weil die Leute auch so bereits dermaßen in ihrem Arbeitsdruck sind, dieses und jenes schaffen zu müssen, dass ihnen um die Zeit leid ist, aus zu steigen und etwas anderes zu machen. Alles was eine Unterbrechung der Arbeit bedeutet, wird eher als Störung gesehen, das wird nur ganz gering angenommen, ist nur wenig passend. Da muss dann jeder für sich privat am Abend oder in der Früh ein Training machen. Z.B. am Morgen ein Bewegungsprogramm und am Abend eine Entspannungsübung.

Eine andere Möglichkeit ist natürlich, die Prozesse und Arbeitsaufgaben auch organisatorisch so zu gestalten, dass die Leute immer wieder die Möglichkeit haben, sich zu regenerieren, wie in den Großmärkten, wo man dazu übergeht, dass die Verkäuferin nur eine bestimmte Zeit an der Kassa steht und dann wieder getauscht wird um etwas anderes zu machen. Im Lager die Waren zu verschieben etc. oder auch tatsächlich "Pause" zu machen. Damit es der Wechsel in den Arbeitsaufgaben ermöglicht, sich wieder zu regenerieren, um nicht ständig über die Grenze der Belastbarkeit gehen zu müssen. Wo das Organische und das Seelische nicht mehr die Möglichkeit haben, sich immer wieder ausreichend zu regenerieren, wird es gefährlich. Für den Menschen wie für das Unternehmen.

M.H.: Was kann man z.B. machen, welche Techniken gibt es, um sich im stressigen Arbeitsalltag ein paar Minuten Entspannung zu verschaffen? Welche Möglichkeiten gibt es, sich innerhalb kürzester Zeit ein Maximum an Entspannung zu verschaffen?

K.W.: Einerseits die ganz simplen Möglichkeiten zu lernen und zu trainieren: zB sich selbst wahrzunehmen, ganz bewusst die Schulter zu entspannen, die Gelenke, die Haltung ein zu richten und sich ein paar Atemzüge nur auf die Atmung konzentrieren usw. Diese kleinen Selbsthypnose- und Selbstbeeinflussungsmomente kann man in hohem Maße kultivieren. Und dann ist es egal, ob ich mit jemanden Beratungen mache oder was immer ich auch tue. Da kann man jederzeit mit einem Teil des Bewusstseins auch auf

sich schauen. Wenn man gerade etwas transportiert, macht man eben eine meditative Wahrnehmung daraus. Dieses Umschalten von äußerer zu innerer Wahrnehmung ist wichtig. Manche Menschen sind zu 100 Prozent nur im Außen, egal ob es sich um Beziehungen handelt oder um Tätigkeiten etc. Da sind sie völlig im Außen und verlieren sich selbst, die Selbstwahrnehmung. Wenn es gelingt, diese Selbstwahrnehmung zu halten, diesen Bezug und zu sich, darauf zu achten, wie sich mein Körper anspürt, wie die Befindlichkeit ist, wie gut man energetisch im Fluss ist, das ist essenziell. Das braucht Bewusstseins-Training. Das kann man im Seminar bewusst machen und durch eigenes Üben vertiefen. Wie ist gerade mein Puls? Wie bewege ich mich gerade? Wo bin ich zu schnell? Wie bin ich in Kontakt mit meinen Fusssohlen, dem Boden? Wie ich diese eigentlich ganz einfachen Wahrnehmungs-Elemente trainiere, ist von hoher Bedeutung - eine wertvolle Sache.

M.H.: Da brauchen manche Leute wahrscheinlich jemanden, der sie regelmäßig daran erinnert?

K.W.: Ja, das ist ein lebenslanges Lernen. Da ist es sicher hilfreich, wenn man längere Zeit in einer Gruppe zB Meditation, Mentaltraining etc. übt. Irgendwelche Methoden, das ist gar nicht so wesentlich. Methoden die einem helfen, nach innen zu kommen, zur eigenen Wahrnehmung. Diese Wahrnehmung ist ja schon hilfreich, weil dann automatisch etwas in uns aktiviert wird, was auch für unser Wohlbefinden sorgt. Wenn ich mir den Atem bewusst mache, dann atme ich schon tiefer, wenn ich mir bewusst mache dass die Schultern verspannt sind, dann entspanne ich sie schon. Wenn man das eine zeit lang trainiert, wird es ein eigenes Muster und dieses Muster neigt dann dazu, erhalten zu bleiben. So wie jemand, der einmal schwimmen gelernt hat, der kann es dann ein Leben lang, auch wenn er es nicht mehr so leistungsmäßig übt, aber was ich einmal gelernt und integriert habe, das bleibt.

Heute ist es oft ein Problem, dass man in einem Wochenendseminar schnell irgendeine Methode kennen lernt, glaubt dass sie *nicht* geholfen hat und verwirft sie gleich wieder. Es ist aber so: wenn man wirklich einen dauerhaften Nutzen daraus ziehen will, der zum eigenen Anteil wird, zu einem neuen, hilfreichen Muster, dann muss man dies längere Zeit trainieren. Egal, ob das Taiji oder Qi Gong ist oder was auch immer, man muss das möglichst lange trainieren, dann wird es wirksam. Dann reicht es oft schon, nur an diese Übung zu denken, sie mir mental vorstellen, und sie wirkt schon. „Dieses Prinzip ist mir zu nervig, oder da werde ich unruhig wenn ich eine Übung länger mache“, genau da muss man durch. Das muss man wirklich integrieren. Das ist sicherlich durch ein Seminar allei-

ne selten erreichbar, außer es hat jemand stärkere Motivation, sonst braucht es eine Gruppe oder eine Form wo man gezielt längere Zeit etwas übt, immer wieder. Ganz gleich welcher Art, ob man Laufen oder anderes nimmt. Anfangs ist es zunächst ein gewisser Aufwand, ob man es zeitlich sieht oder energetisch. Erst nach einer bestimmten Zeit merkt man im Biofeedback, dass man sich vitaler fühlt, im Kopf freier. Dann macht man es fast automatisch. Das Problem ist, dass man längere Zeit braucht, bis man dieses körpereigene Feedback spürt. Und genauso ist es bei diesen kleinen Techniken, die im Prinzip so einfach sind. Aber am Anfang spürt man nichts, weil der Mensch in der Regel von der Selbstwahrnehmung sehr entfremdet ist. Und wenn sich jemand hin setzt und fünf Minuten irgendwie nur die Flamme einer Kerze anschaut, sagt er: „Was soll das, das hat mich nur gestresst.“ Aber wenn er das ein Jahr lang immer wieder macht, dann merkt er, dass ihn ein kurzer Blick in die Flamme einer Kerze ruhig macht. Aber das muss ich zuerst einmal entwickeln, diesen Zugang.

Das ist genauso bis man Kostenrechnung oder ein EDV-Programm wirklich intus hat, das braucht oft Monate, manchmal Jahre. Dann kann man es quasi automatisch. Dann brauche ich nicht mehr daran zu denken und mache die richtigen Griffe. Das ist wie beim Autofahren. Genauso ist es auch bei diesen Methoden. Das ist für viele Menschen, die Schnellschuss-Programme wollen und sagen: "das ist ein Seminar zum Probleme lösen" und wenn das nicht sofort funktioniert, dann war es eben wieder einmal nichts. Dann hüpfen sie von einer Methode zur nächsten, vom Hundertsten ins Tausendste, wechseln Maßnahmen, Berater und Trainer. Das bringt wenig. Man soll bei einer bestimmten Methode längere Zeit bleiben.

M.H.: Es gibt ja Entspannungsmethoden die mehr über den Körper ablaufen, wie etwa Taiji oder Yoga, und dann gibt es solche die ausschließlich mental ablaufen, wie etwa Autogenes Training, Affirmationen. Was ist wirksamer? Oder kann man sagen, von welchen Menschentypen bestimmte Techniken eher bevorzugt werden?

K.W.: Da haben Menschen unterschiedliche Zugänge. Kinästhetisch ausgeprägte Menschen haben mehr den Zugang über den Körper, brauchen eher etwas, was sie spüren, Yoga oder irgendeine Bewegungsmeditation oder Feldenkrais oder was auch immer. Andere, die mehr kognitiv sind, haben eher den Zugang über das Mentale, können eher über bildhafte Vorstellung arbeiten. Man kann nicht sagen, das eine oder das andere sei wirksamer. Es kommt darauf an, wo man seinen individuellen Zugang hat, aber es wirkt sowieso alles integrativ aufeinander. Auch die neuere Gehirnforschung hat festgestellt, dass

das körperlich-organische und das eher mental-geistige viel stärker verflochten sind und viel stärker zusammen wirken, als man bisher angenommen hat.

M.H.: Das heißt, dass man als Person den Zugang wählt der einem am ehesten liegt und dass dann über die Kreisläufe im Körper, egal von welcher Seite man sich nähert, wenn man regelmäßig übt, eigentlich dasselbe herauskommt.

K.W.: Genau, das ist letztlich so. Natürlich gibt es schon, wenn jemand Bewegungseinschränkung hat, zum Beispiel in den Schultern oder Gelenken, oder bestimmte Verspannungen in den Rückenpartien, kann man schon sagen, dass dort körperliche Mobilisation schneller hilfreich ist als mentale Vorstellung. Wobei man das aber auch durch mentale Vorstellung beeinflussen kann und verändern, aber da muss man schon hoch trainiert sein in Mentaltechniken. Aber im Umgang mit Stress ist es eher nicht so bedeutend wie man sich den Zugang erarbeitet, ob das eher mentale Formen sind oder Bewegungsformen.

M.H.: Wenn ich angenommen in einem Unternehmen in der Position bin, Seminare aus zu suchen die ich meinen Mitarbeitern anbieten möchte, da macht es quasi Sinn wenn ich aus beiden Bereichen, aus dem körperlichen und mentalen, das Angebot zusammenstelle. Kann ich sagen, dass für einen Mitarbeiter, der eher über Bewegungen sich leichter tut einen Zugang zu schaffen, Stressbewältigung und so, dass er mit einem Mentalseminar nicht allzu viel anfangen kann?

K.W.: Ich mache zB meine Stressbewältigungsseminare methodisch immer gemischt, etwa halb : halb. Das eine ist eher mentale Vorstellung, Meditation, Selbsthypnose und das andere eher Qi Gong, Yoga und andere körperliche Aktivitäten. Und es stellt sich heraus, dass die einen eher von diesem Teil angesprochen sind und sagen das hilft mir; und anderen mehr vom anderen Teil. Aber es ist sicher so, dass die Leute sich zunehmend bewusster werden über das, was ihnen hilft. Früher gab es keine differenzierte Wahrnehmung. Da ist man auf ein Stressmanagementseminar gegangen und die wenigsten hatten ein Bewusstsein darüber, was hilft. Aber das verändert sich jetzt ganz stark, so dass die Leute zB sagen: "ich will ein Qi Gong Seminar oder ein Mentaltraining-Seminar" etc. Da die Leute immer mehr Methoden immer differenzierter kennen, ihre Wirkung wahrnehmen, werden sie auch entschiedener, entschlossener. Da bieten dann die Unternehmen dieses und jenes an, oder auch gemischt.

M.H.: Da braucht man bereits etwas Vorwissen um sich in eine Richtung orientieren zu können.

K.W.: Genau, es braucht wahrscheinlich Basisseminare wo man Verschiedenes kennen lernt, und dann braucht es Ausdifferenzierung. Es zeigt sich, dass nur ganz wenig Unternehmen differenzierte Seminare anbieten, sondern es zeigt sich, dass Unternehmen eher Grundmaßnahmen in Stressbewältigung anbieten, Basisseminare, und dann Leute in Eigenverantwortung, privat, weitermachen. Es gibt noch wenig Unternehmen, die in diesem Bereich überhaupt so viel anbieten.

Welche Techniken, wenn man an ein Basisseminar denkt, werden am besten angenommen, im körperlichen, als auch im rein mentalen Bereich?

K.W.: Zuerst einmal Selbsteinschätzungschecks, -tests, wo man sich unter bestimmten Fragestellungen selbst einschätzt, was man für ein Stresstyp ist, was bei einem überhaupt Stress auslöst, wie er sich auswirkt, was Symptome sind; ob das eher Verspannungen sind, Kopfschmerzen, Magenschmerzen, oder was auch immer. Überhaupt einmal diese Einschätzungen und auch womit man eher besser umgehen kann und wieweit wir schon gelernt haben, wieder heraus zu kommen aus solchen Belastungszuständen. Diese Selbststeuerung und Selbsterkenntnis ist mir ein ganz wichtiger Teil der immer auch stückchenweise einfließt. Und wenn dann jemand nach zwei Jahren wieder kommt, und schätzt sich bei einem bestimmten Check wieder ein: „ah, da oder da habe ich schon etwas verbessert, dort oder dort liege ich aber schlechter als vor zwei Jahren“. Das ist die Wahrnehmung, das sind Ansatzpunkte auf die man schauen kann, dass das einfach einmal gestärkt wird - das ist ein wichtiger Teil. Dann mache ich immer auch eine Abfrage, was die Leute schon gemacht haben, was sie bereits praktizieren. Und anhand von dem sieht man bereits Zugänge, zB: „für mich ist es wichtig wenn ich von der Arbeit heimkomme, dass ich im Garten arbeite“ oder dieses und jenes. So bekommt man einen Zugang, was bereits hilfreich war und ist, was sich bewährt hat. Man lässt sich das schildern. Heraus zu bekommen, womit die Leute bereits gute Erfahrung gemacht haben, was hilfreich war, an dem auch an zu setzen, dort zu vertiefen, halte ich für wichtig. Damit man nicht abgehoben irgend etwas darstellt, mit dem die Menschen dann vielleicht gar nicht viel anfangen können - auch wenn es noch so gescheit klingt.

Dann auch immer wieder reflektieren: angenommen ich mache die Übungen der "Acht Schätze" aus dem Qi Gong, immer wieder die Frage: „Wie geht es ihnen mit der Übung? Was ist schwierig? Wie können Sie sich darauf einlassen?“ Immer dieses Feedback.

Dann habe ich eine Fülle von methodischen Möglichkeiten und je nachdem mache ich mehr in dem einen Bereich oder mache mehr in dem anderen. Das halte ich für sehr wichtig, das Abstimmen was jemand annehmen kann, zB die Frage nach einer Übung: "Können Sie sich vorstellen, diese selbst zu praktizieren? Wenn "ja" - nun, dann wiederholen wir sie noch einmal, vertiefen sie, dass sie wirklich "sitzt". Dazu braucht es eine gewisse Flexibilität in der Seminarsteuerung. Ich habe festgestellt, dass sich das bestens bewährt in den Seminaren.

Wenn man überbetrieblich etwas anbietet, kann man es gezielt ausschreiben, kann man sagen: Qi Gong Methoden für den Arbeitsplatz oder bestimmte Mentaltechniken. Dann melden sich die Leute anhand der Ausschreibung und dem Text. Das machen ja Bildungsinstitute, die ganz gezielt spezifische Methoden anbieten. Das kann man im Rahmen von Unternehmen auch, ganz gezielt eine Methode anbieten, aber da stellt sich dann die Frage ob sich genug Leute melden. Da braucht man schon ein großes Unternehmen wo man dann spezifische Methoden zur Auswahl stellt.

M.H.: Weil sie gesagt haben, dass Sie mit den Methoden auf dem aufbauen, was die Personen bereits kennen: Wenn Sie an die letzten Seminare zurückdenken, was sind derzeit die bekanntesten Methoden?

K.W.: Natürlich schaue ich auch, nicht nur was spezielle Methoden sind, sondern was die Leute tun, wenn sie Stress abbauen. Das ist für den einen, dass er im Garten arbeitet, oder für den anderen, dass er mit Tieren umgeht, oder irgendwelche Hobbys betreibt. Das ist ein ganz wesentlicher Teil. Was tun Leute, damit sie in andere, erholsame, Erlebensweisen kommen? Der eine kommt vom stressigen Büro heim, schmeißt sich vor den Fernseher und saugt sich einen Film nach den anderen hinein. Was tun die Leute gewöhnlich zum "abzuschalten"? Und die andere Ebene ist, welche gezielten Methoden nutzen sie? Besucht jemand irgendwelche Kurse etc.? Man stellt fest, dass, wenn Leute sich bestimmte Methoden aneignen, dann eher solche, die schon länger bekannt sind. Qi Gong wird öfter genannt in den letzten Jahren, Yogaübungen oder auch Feldenkrais. Eher diese Übungen, die man in Volkshochschulprogrammen findet. Die sind sehr bekannt. In den letzten Jahren sagen auch viele Leute, sie haben mit dem Laufen angefangen, oder mit Walking. In letzter Zeit erlangte zB Nordic Walking einen zunehmend hohen Bekanntheits- und Beliebtheitsgrad. Andere gehen Schwimmen, Saunen, nehmen Massagen in Anspruch. Was jetzt auch immer häufiger genannt wird sind auch Körperbehandlungen wie Shiatsu oder ähnliches. Was weniger verbreitet ist, sind Selbsthypnose oder Meditatives.

M.H.: Ich finde die Idee sehr spannend, sich über die Hobbys der Leute Gedanken zu machen welche Techniken interessant für sie wären. Welche Techniken würden Sie beispielsweise einem aktiven, einem Sportlertypen empfehlen?

K.W.: Bei einem aktiven Sportler, vor allem einem Leistungssportler ist das Problem folgendes: das sind oft Leute, die einen stressigen Job haben, dann gehen sie aus dem heraus und schmeißen sich in diesen Sport, ob das Extrem-Radeln oder Extrem-Laufen ist etc. Dann kommen sie aus der einen Stressform vom Büro heraus, kommen dann aber in eine andere Stressform und schädigen sich, ihren Körper, ihr geistig-seelisches System auf einer anderen Ebene. Dieser Extremsport ist ja auch auf einer gewissen Ebene Stress und führt zu Schädigungen. Man weiß das zB von Marathonläufern, die oft mental stark geschädigt werden, und nicht nur körperlich.

Es geht darum, zu erkennen, dass man etwas anderes braucht zur Lebenspflege. Man kann beispielsweise nicht einen Leistungsstress im Beruf durch einen Leistungsstress im Sport kompensieren. Man muss irgendetwas finden, womit man aus diesem Leistungsdrill heraus kommt und irgendwie in einen Zustand der Wellness. Diese Menschen brauchen dann etwas, was ganzheitlich entspannt. Da haben Menschen, die "militärisch" Sport betreiben, ihre Zugangsschwierigkeiten, zB mit Meditieren oder auch nur wahrzunehmen, zu spüren, wie ein Akupressurpunkt wirkt. Weil dieser feine Zugang oft nicht da ist. Der will spüren, wie der Schweiß herunter rinnt. Das kann phasenweise auch gut sein, aber das ist nicht wirklich das, was man unter tiefer Entspannung bis hinein in die Zellebene, versteht. Dabei geht es um eine andere Form von Weisheit. Darauf hin versuche ich immer wieder das Bewusstsein zu wenden, um zu erkennen, was es braucht, um das Leistungsmuster zu verändern. Das sind oft Leute, Leistungstypen, die im Beruf viel leisten, Stresstyp A wie man sagt, Menschen, die durchaus sehr viel Energie haben. Die Leistungshaltung bleibt dann also auch im Privaten und im Training erhalten. Es braucht ergänzend die Fähigkeit des Loslassens, des temporären Los-Lassens von Leistungsansprüchen.

M.H.: Kann man dann auch gegenteilig den Schluss ziehen, dass Personen die sich eher durch den Fernseher berieseln lassen, oder durch lesen, dass die dann eher etwas Aktives benötigen, durch Bewegung mobilisiert zu werden?

K.W.: Das kann man schon auch sagen. Das ist sicherlich so, dass Leute die sehr passiv ihre Stressbewältigung machen, dass die häufig einen Mangel haben an Bewegungstrai-

ning. Man braucht diese Kombination: einerseits die Fähigkeit, in einen tiefen Entspannungszustand zu gehen, los zu lassen, wo wirklich jede Zelle, jede Faser, jeder Gedanke loslässt, wo Energie und das Extrem, das "Nichts", vereint agieren können. Und es braucht andererseits auch das aktive, das Muskel trainierende, das bewegende Element. So wird etwa der Fluss der Lymphe über Bewegung angeregt oder die Versorgung der Bandscheiben. Darüber hinaus bedarf es entsprechender Bewusstseinspflege - mental, ernährungsmäßig, trainieren. Diese bekannte Triade heute: Entspannung / Mentales, Bewegung, Ernährung. Das sind drei ganz wesentliche Elemente. Wenn es bei einem Element mangelt, gilt es dort zu lernen und dort etwas auf zu bauen. Zum erkennen mache ich oft Tests, wo die Leute einschätzen, wie es bei ihnen im Bereich Entspannung, Bewegung, Ernährung, Gesamtkondition, aussieht. Hier stellt sich oft heraus, dass es ganz große Unterschiede gibt. Dann kann man schon sagen, wie jemand das andere Element mehr stärken kann, mehr integrieren in seinen Lebensalltag.

M.H.: Wenn man sich diese Triade ansieht, sind sich die Teilnehmer Ihrer Seminare dessen bewusst, dass man diese drei Aspekte braucht und sie in Einklang sein müssen?

K.W.: Zunehmend wird man sich dessen schon bewusst, weil heute in den Medien, den Zeitschriften breit aufgeklärt wird, für jene die sich interessieren und lesen. Das merkt man schon, dass das Bewusstsein steigt. Aber es war früher sicher nicht so und ist auch heute noch nicht Allgemeinwissen.

M.H.: Wenn jemand von sich aus nicht überzeugt ist, beispielsweise ein Seminar für Entspannungstechniken zu besuchen, kann man diese Person dann schicken?

K.W.: Das wird schon gemacht, wobei da sicherlich noch wenig Bewusstsein im Umgang damit ist. Es war früher zB bei Suchtthemen, wenn jemand zum Alkohol greift, auch sehr tabuisiert. Man hat das eher nicht angesprochen. Da ist man heute bewusster geworden. Das wird heute in den meisten Unternehmen klar angesprochen, auch klar entschieden: du musst hier dieses oder jenes machen, sonst gibt es Konsequenzen. Ähnliches Bewusstsein beginnt jetzt zu entstehen, wie Menschen mit ihrer Gesundheit haushalten, oder dazu neigen sich zu gefährden, etwa in den Burn-Out zu gehen, da die Person selbst das oft nicht oder nicht wahrnehmen will. Gerade Leistungsmenschen, die hohen Erfolgs- oder Leistungsanspruch haben, die sich keine Schwäche eingestehen wollen, die verbergen Probleme häufig vor sich selbst und versuchen das auch vor anderen zu verbergen.

Wenn Führungskräfte da sensibel sind, was aber noch sehr selten ist, da solche Menschen sehr gefragt sind in Unternehmen, da sie volle Leistungen, bis zur totalen Verausgabung, bringen. Da wäre es eigentlich auch in der Verantwortung der Vorgesetzten, die Gefährdung der Mitarbeiter zu erkennen und zu empfehlen etwas zu machen und an zu bieten. Wenn die Person das Angebot nicht annimmt ist es problematisch, da kann man dann nicht sagen: „Du musst jetzt, weil wir glauben, du bist gefährdet“. Das ist eher schwierig. Das braucht dann schon auch ein Stückchen weit die Selbsterkenntnis, das zu machen. In diesem Bereich ist Zwangsverpflichtung schwer möglich: „Nehmen Sie sich heraus und gehen Sie auf dieses Seminar“. Das hat mehr Empfehlungscharakter. Ich weiß nicht, ob es viel Sinn hat, wenn hier jemand tatsächlich zwangsverpflichtet wird: „Du musst jetzt dort hin gehen, du musst jetzt das machen.“

M.H.: Man gibt eine Empfehlung ab und hofft, dass, wenn die Person bereit ist ein Seminar zu besuchen, gefallen findet an der einen oder anderen Idee?

K.W.: Dass Leute so quasi verpflichtet werden, zu fahren wenn sie selber nicht wollen - ich kann mich nicht an solche Teilnehmer erinnern. Jene, denen es empfohlen wird, solche Maßnahmen zu besuchen, die werden schon häufiger, das kann man feststellen. Dass auch die Chefs zunehmend Bewusstsein entwickeln und sagen: „jetzt mach einmal etwas, was dir gut tut“. Diese Empfehlungen nehmen zu, und damit die Verantwortlichkeit von Unternehmen, von Führungskräften, dass sie auch wahrnehmen, wie es ihren Mitarbeitern geht. Nicht nur Gefährdungen wahrnehmen, sondern auch Empfehlungen aussprechen. Leute zu zwingen ist nicht zielführend, aber in Dialog zu treten und darüber zu reden, ist wichtig.

M.H.: Das heißt, man braucht eigentlich zwei Strategien, für Führungskräfte, die einerseits an sich arbeiten, andererseits auch Symptome an Mitarbeitern erkennen?

K.W.: Genau, das ist etwas Neues, was in der Führungsschulung in den letzten Jahren stärker gemacht wird. Nicht nur zu erkennen, die Mitarbeiter ihren Fähigkeiten nach optimal ein zu setzen, d.h. im Sinne des Unternehmenserfolgs zu optimieren, sondern auch im Sinne der Eigenvorsorge. Diese Eigenvorsorge gilt natürlich auch für sich selbst als Führungskraft. Aber es geht auch darum, zu erkennen, wo sich Mitarbeiter selbst gefährden und das auch anzusprechen. Das gilt einerseits für den Bereich der Arbeitssicherheit, der zunehmend auch trainiert wird, in dem Führungskräfte und verantwortliche Teammitarbeiter geschult werden, zB im Unternehmen auf mehr Sicherheit zu achten. Das gilt

aber zunehmen auch für den Bereich Gesundheit, auf sorgfältigen Umgang damit zu achten. Das ist ein neuer Aspekt in der Führungskräfteentwicklung und in der Führungsverantwortung.

M.H.: Weil sie eben gesagt haben Produktion und Dienstleistung: Kann man generell sagen, ob für Mitarbeiter der unterschiedlichen Branchen unterschiedliche Bedürfnisse bestehen?

K.W.: Ja, absolut. Ich arbeite ganz viel im Institutionenbereich. Dort ist die Gefahr des Burn-Out ganz groß und auch der psychischen und psychosozialen Probleme. So steigen zB auch die Mobbing-Tendenzen ganz stark. Psychohygiene ist in den Institutionen zunehmend wichtig. Denn dort wo der Mensch primär Funktionscharakter hat, und das ist in den bürokratischen Apparaten nach wie vor noch eher so, dass der Mensch ausschließlich als Ausführer der gesetzlichen Richtlinien usw. zu dienen hat. Dort sieht man bzw. *hat* zu wenig die menschlichen Bedürfnisse und die Notwendigkeiten gesehen. Jemand der 40 Jahre in Institutionen tätig ist, soll auch noch mit 60 gesund und leistungsfähig sein und nicht mit 50 Jahren ausgebrannt. Dort ist zunehmend dieses psychohygienische Element, zB Selbstwertstärkung und Burn-Out-Prophylaxe wichtig. In Wirtschaftsunternehmen ist weniger das Psychische, sicher auch verstärkt in jüngerer Zeit, aber mehr noch das körperliche und leistungsmäßige Verausgaben, das „Zugrunde-Rackern“, das Thema.

M.H.: Das würde dann vor allem den Bereich der Produktion betreffen?

K.W.: Genau, dort ist vielmehr die körperliche Vorsorge gefragt. Dort ist es weniger, dass die Arbeit auf den Selbstwert der Leute geht und die Menschen psychisch schädigt, eher schon körperlich, obwohl auch der psychische Druck zunehmend größer wird. Man muss schon die Kombination sehen. Aber es zeigt sich auch, dass Stressmuster und Stresssymptome in unterschiedlichen Organisationen unterschiedlichen Charakter haben.

M.H.: Ein anderes Stichwort, welches immer wieder auftaucht, ist die „Genderperspektive“. Kann man grob sagen ob es Unterschiede zwischen Männern und Frauen gibt, einerseits bezüglich der Stresswahrnehmung, andererseits bezüglich der körperlichen Stresssymptome, der Auswirkungen und der Prophylaxe?

K.W.: Ja, da ist die Forschung noch relativ am Anfang um Differenzierungen wahr zu nehmen und dann auch differenzierte Maßnahmen an zu bieten. Aber es gibt sicherlich

Grundmuster, die man schon erkennen kann. Das eine ist, dass Männer mehr dazu neigen, Frauen sicher auch, aber Männer verstärkt, die Dinge zu tabuisieren, zu verdrängen. Nach außen hin die Fassade zu zeigen: „mir geht es gut, mir fehlt nichts“ und in Wirklichkeit steckt aber schon ein tieferes Problem dahinter. Da liegen bei Frauen und Männer vermutlich unterschiedliche Schwellen. Frauen beginnen eher mit Selbstreflexionen, um zu erkennen: „Moment, da stimmt irgendwas nicht“. Männer verdrängen mehr, tun sich schwerer mit Selbstreflexion und tun sich schwer zu geben: „da habe ich ein Problem“.

In vielen Unternehmen ist es noch eher so, dass die Mitarbeiter sich nichts anmerken lassen, keine Schwäche eingestehen, man muss nach außen Fassade wahren, stark sein. Dieses selbstreflexive Element, das da benötigt würde um zu sagen: „mit dem und dem habe ich Probleme, in der und der Form habe ich mit dem Chef Schwierigkeiten, da geht's mir schlecht“. Auch über seine Emotionen zu reden ist in hohem Maße tabuisiert.

Mit emotionaler- und Selbstwahrnehmungs-Intelligenz, tun sich Frauen zum Teil leichter, sie reden eher auch über die emotionale Komponente, über Beziehungsthemen. Man kann sagen, der höchste Stressor ist die Beziehungsebene im Unternehmen, wie die Leute miteinander umgehen; Führungskräfte <-> Mitarbeiter, Mitarbeiter untereinander, Leute von verschiedenen Abteilungen, die Beziehung zu Kunden. Wenn das wertschätzend, unterstützend, fördernd abläuft, dann ist dort ein hohes Maß an Schutz. Wenn dort Probleme auftauchen, wenn psychische Spannungen zur Führung hin oder zwischen Mitarbeitern auftreten, dann ist dies ein enormer Stressor, dann sind die Leute viel anfälliger, werden leichter krank - auch psychisch, oder neigen zu Selbstwertproblemen.

Dieser Seite der Stresskomponente beginnen wir erst langsam in seiner ganzen Tragweite bewusst zu werden. Es sind weniger die sachlich-inhaltlichen Anforderungen, die überfordern, sondern mehr die Interaktionen die mitspielen, die Beziehungen. Da ist viel zu machen und das verlangt viel Organisations- und Teamentwicklung. Da ist ein Seminar, in dem einzelne Leute etwas für sich tun, oft zu wenig. Denn dann kommt man zurück in den Arbeitsalltag, da ist aber das Beziehungsmuster nach wie vor [dasselbe]. Dieses Muster dann aber selbst - als einzelner - zu verändern, ist meist schwierig. Das geht schon, wenn Leute gut zusammen arbeiten, Beziehungen bewusst gestalten, Einfluss nehmen, sich bei Bedarf aber auch angemessen abgrenzen. Das ist dann auch oft unterstützend und hilfreich, aber wirkungsvoller ist es, wenn Teams und Leute die miteinander arbeiten, auch *gemeinsam* an der Team- und Unternehmenskulturentwicklung arbeiten.

M.H.: Wenn wir kurz nochmals auf die Männer-Frauen-Problematik zurückblicken, vom Verhalten gibt es Unterschiede, von der Reflexion, Fassade aufrecht erhalten.

Wenn man sich die Symptomatik ansieht, gibt es da auch Unterschiede zwischen Männern und Frauen, wie sich Stress und Nicht-Wohlbefinden körperlich auswirkt?

K.W.: Was mir Leute berichten bezüglich ihrer Symptome, ist, dass bei Männern Stress auf der emotionalen Ebene eher in Richtung Aggression geht. Männer neigen dann eher dazu aggressiver zu werden, leichter gereizt zu sein, Aggression eher nach außen zu verarbeiten, sich so zu sagen "abzureagieren". Frauen berichten eher, dass sie sich depressiver fühlen, dass das mehr nach innen verlagert wird. Frauen müssen daher oft lernen, sich stückweit aggressiver abzugrenzen, zu sagen: „das ist mir zu viel, das lass' ich mit mir nicht mehr zu, jetzt hau' ich eben auch einmal auf den Tisch, jetzt Sorge ich auch für mich!“. Das ist etwas, bei dem Frauen in höherem Maße Lernbedarf haben.

M.H.: Das ist ja quasi das, was sie vorher über emotionale Beziehungen im Unternehmen gesagt haben, dass sowohl auf der Männer- als auch auf der Frauenseite in Bezug auf Stress der Bedarf an kompletter Reorganisierung besteht. Nur müssen die einen, die sich eher aggressiv äußern, lernen, sich mehr zurück zu nehmen, diplomatischer an zu gehen, und die weibliche Seite, dass sie mehr auf den Tisch haut und sich abgrenzt.

K.W.: Ja, wobei die Grenze, die Verantwortung für die eigene Grenze, brauchen im Prinzip beide Stresstypen. Es gibt auch bei den Männern und Frauen solche und solche. Das hat alles mit einer Form von Abgrenzung zu tun, weil sowohl das hineinfressen und depressiv werden, Magenschmerzen kriegen, ist ja durchaus auch eine Form der Abgrenzung, wo gewissermaßen der Körper sagt: "jetzt reagiere ich depressiv und hoffe auf das Mitleid oder Mitgefühl der Umwelt". Anders der gereizte, nach außen gereizte, mürrische oder auch wortkarge. Auch das ist ein Symptom für: „lasst mich in Ruhe, mir ist es zuviel“. Beides sind Abgrenzungsformen der Seele, der Psyche, aber die Wirkung, die Dynamik ist eine andere. Der Punkt ist der, dass alle Stresstypen in die eine oder andere Richtung stärker Auswirkungen, Symptome zeigen. Beide müssen aber eine gesündere Form von Grenze erkennen / finden und leben.

Der Stresstyp, der eher nach innen frisst, neigt eher dazu, Krebszellen, Immunschwäche zu entwickeln. Diese Menschen müssen lernen, stärker auf das Selbstbewusstsein Wert zu legen: „Jetzt Sorge ich für mich, jetzt schau' ich, dass es *mir* gut geht!“. Genauso der andere Typ, der eher aggressiv, geladen wird, der schneller einmal auf den Tisch haut, ein böses Wort sagt - der lernt in einer anderen Form die Grenze zu leben. Nämlich auch mehr bewusster, sensibler für sich zu sorgen, nicht alles zu lassen. Früher einmal den

Laptop zuklappen und sagen: „jetzt geh ich zum Strand oder lege mich in die Hängematte.“

Die Frage ist letztlich, wie man diese Grenze steuert: „Wie viel Belastung nehme ich an? Auf wie viel lasse ich mich ein? Wie viel kann ich sinnvoll, angemessen verarbeiten?“ Es geht dabei darum, dauerhaft in einem angemessen gesunden Zustand zu bleiben. „Wie weit gehe ich auch einmal in die Überbelastung - aber wie achte ich auch darauf, dass ich mich immer wieder ausreichend regeneriere?“ Das haben alle Stresstypen zu lernen, diese Form der ganz natürlichen Eigenvorsorge. Das kann man, indem man bewusster wird im steuern dieser Grenze, oder in dem man Methoden entwickelt und trainiert, die dazu beitragen, dass der Selbstschutz immer natürlicher, quasi intuitiver zur Verfügung steht.

Da muss man schauen, das ist genauso im Coaching wie in der Therapie, wenn dann Leute da sitzen, dass man erkennt und entdeckt: „wozu neige ich eher? Was braucht es, dass ich eine gesündere Form für mich zu sorgen, finde?“ Braucht es mehr Selbstausdruck, zB: „Moment einmal, das nicht mehr mit mir!“ Oder braucht es mehr eine andere Form des Sich-Zurücknehmens? Nicht überall noch besser sein als die anderen, das und das auch noch zu beweisen. Da braucht es mehr Bescheidenheit, dass es auch mal genug ist ... und oft sind es ja diese Motive An sich wäre das die natürliche Form: der Organismus, die Seele haben in sich ohnedies die Neigung zur Homöostase, d.h. die Fähigkeit, für sich zu sorgen.

Da sind aber oft irgendwelche Ängste oder Sorgen im Hintergrund, zB nicht mehr gut genug zu sein in der Arbeit, bis hin zur Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, wenn ich nicht mehr funktioniere. Oft muss man auf diese Ebene gehen und schauen: welche Angst steckt dahinter? Welche Lebenseinstellung braucht es, welche Haltung, welches Selbstwert- und Sicherheitsgefühl, damit ich das überhaupt leben kann, damit ich dort überhaupt eine Grenze ziehen kann und mich nicht ständig zuschütten lasse mit Aufgaben, die ich gar nicht bewältigen kann. Es braucht in hohem Maße diese Auseinandersetzung mit seinen existenziellen Haltungen, seinen Ängsten und Problemen. Diese Thematisierung bewirkt meist, dass das Selbst gestärkt wird und die Selbstsicherheit. Dann funktioniert auch die Abgrenzung - das ist eine sehr natürliche Sache. Dann traut er sich dann auch dem Chef oder anderen gegenüber authentisch zu sagen, was ihm nicht passt - direkt und nicht hinten herum. Diese Angst, in Beziehungen etwas negativ zu beeinflussen, irgendwie in ein schiefes Licht zu geraten, hängt in hohem Maße mit unserem Unterbewusstsein, mit unserer Lerngeschichte, d.h. mit den internalisierten Haltungen und Glaubenssätzen und vor allem auch mit unserem Selbstbewusstsein zusammen.

M.H.: In wiefern sollen Leute, wenn man betriebliche Maßnahmen organisieren möchte, psychosoziale, psychohygiene Seminare ... in wie weit soll man z.B. unterschiedliche Aggressionstypen auseinander dividieren, so dass man besser auf sie eingehen kann? Oder macht es Sinn, Männer und Frauen zu trennen, obwohl es da auch wieder Unterschiede gibt? Oder soll man alle zusammenfassen von denen man sagt: „die brauchen Maßnahmen“?

K.W.: Also ich bin eher für das integrative Lernen, nicht zu sagen: machen wir zuerst Persönlichkeitstypologie und dann wählen wir drei oder vier Gruppen aus und machen für die dann spezielle Trainings, sondern gerade diese unterschiedlicher Persönlichkeitstypen zusammen zu bringen. Ich halte schon sehr viel davon, dass die Leute sich selbst einschätzen in der Selbstwahrnehmung und auch im Unterschied zu den anderen. Was haben die anderen für ein - anderes - Naturell, welche andere Art, Belastungen zu verarbeiten? Dann halte ich es für hilfreich, genau an diesen Unterschieden zu lernen, zu erkennen, und zu sagen: „ah, du ziehst dich da ganz still oder schnell zurück“. Oder ein anderer, der haut rasch einmal auf den Tisch und schreit: „Das mach' ich jetzt aber nicht mehr mit, mach dir diesen Scheiß selber!“. Genau an diesen Unterschieden zu lernen - der eine braucht ein bisschen mehr von dem, der andere ein bisschen von dem. Diese Unterschiede zu erkennen und daraus zu lernen, das halte ich für eine ganz effiziente Lernform, das ist eine Form von Modelllernen, vom anderen Leuten zu lernen und das zu nehmen, was ich brauchen kann. So erweitere ich mein Persönlichkeitsspektrum und die Möglichkeiten meines Verhaltens.

M.H.: Und dass man auf der einen Seite vom anderen lernt, aber gleichzeitig auf der anderen Seite das Verhalten des anderen sieht und dann ungefähr weiß, was in ihm vorgeht.

K.W.: Ja genau, dass man ein Verständnis dafür kriegt. Ich leite zB viele Seminare zum Thema „Umgang mit schwierigen Kunden“, d.h. mit Menschen, die sich irgendwie aggressiv oder sonst wie "daneben benehmen". Es geht dabei darum, dass man auch lernt, mit bestimmten Emotionen, mit Aggression oder mit depressiven Verhalten um zu gehen. Da ist ganz hohe Unsicherheit, dass das Gegenüber auch ganz natürlich sein darf, dass das nicht unbedingt etwas mit mir zu tun hat. Dass ich das gut und gelassen aushalten kann wie sich der andere benimmt, nicht damit in Resonanz gehe und dann selber auch "verrückt" werde.

Dieses Lernen, dass das Gegenüber auch so sein darf, ob er jetzt depressiv, aggressiv ist, dass ich auf das nicht einsteigen muss. Indem ich diese Entkoppelung lerne, damit ist oft ganz viel geholfen, auch im Verständnis darüber, denn dann kann ich den anderen eher so belassen und übernehme da nichts ungewollt bzw. unbewusst.

Und ein anderer wird ständig depressiv, schleicht durch den Arbeitstag und findet alles schwer, belastend, mühsam, tut aber nichts für sich und lässt sich nicht helfen. Sich davon nicht anstecken zu lassen ist wichtig. Darauf zu schauen, selbst irgendwie bei Laune zu bleiben, auch wenn der andere depressiv ist. Diese Phänomene auch zu erkennen, wahr zu nehmen und dann auch so sein lassen zu können ohne sich selbst belastend beeinflussen zu lassen. Das ist schon ein ziemlicher Anspruch für viele Leute, das zu lernen. Das ist aber auch nicht ganz einfach, da man automatisch dazu neigt, in Resonanz zu gehen. Es verlangt schon einiges an Bewusstsein, da nicht ein zu steigen.

M.H.: Da fallen mir noch zwei Fragen ein. Die unterschiedlichen Bedürfnisse: gibt es bestimmte Bereiche im Unternehmen, aus denen besonders häufig Leute zu ihren Seminaren kommen (z.B. aus dem Personalbereich, dem Marketing, dem Controlling)?

K.W.: Es ist einerseits sehr unternehmensabhängig, wo gerade die Mitarbeiter stehen, oder die Trends gerade sind. Derzeit vor allem aus den öffentlichen oder halb-öffentlichen Non-Profit Bereichen. Das sind eher die, bei denen in bezug auf alles, was mit Gesundheit, Work-Life-Balance etc. zu tun hat, viel mehr Nachfrage als Angebot besteht. Im Industriebereich ist dieses Bewusstsein größtenteils noch weniger vorhanden. Die haben andere Schwerpunkte, andere Themen oder glauben etwas anderes zu brauchen, zB stehen da eher fachliche Themen oder Ablauf- und Organisationsthemen im Vordergrund. Fachliche Themen, bei denen die Leute bestimmte Neuerungen lernen, basieren weniger auf Freiwilligkeit, sondern da sagt man halt in diesen Abteilungen, in denen Neuerungen stattfinden: „ihr müsst jetzt dieses oder jenes lernen“. Dort hat man weniger dieses Freiwilligkeitsprinzip.

Das ist eher in den Seminaren, die psychosozial sind, wo Konfliktbewältigung thematisiert wird, Stress- und Gesundheitsthemen. In dem Bereich mit schwierigen Kunden, dort merken ganz viele Leute in Institutionen, wo man zusehends auch mit dem Kundenbegriff hantiert: "wir haben jetzt nicht mehr Klienten, Bürger oder Bittsteller in der öffentlichen Verwaltung, sondern wir haben jetzt Kunden". Der Kunde ist autonom und der Mitarbeiter muss, etwa im Rahmen einer Beratungs- oder Servicefunktion, wo er Leistung und Service erbringt, lernen, mit diesen Kundenbedürfnissen um zu gehen. Da besteht zur Zeit in

hohem Maße Nachfrage. Oder eben auch um Konflikte zu regeln mit Kunden. Da kann man auch steigende Nachfrage orten, bei allem was unter „soziale Kompetenz“ fällt. Diese Themen sind sicher in den letzten Jahren im Vergleich zu den fachlichen, sachlichen Schulungsthemen um ein zigfaches gestiegen. Fachliche Schulungen laufen ohnedies im wesentlichen. Dort haben die Unternehmen auch das geringste Problem. Das kann man relativ klar abwickeln, klar feststellen ob Leuten den fachlichen Anforderungen gerecht werden.

Aber bei andere Themen, wie etwa Soziale Kompetenz und Gesundheitskompetenz, da ist das schwieriger. Gesundheitsprophylaxe, dieses Thema wird zunehmend nachgefragt auch angesichts der zunehmend älter werdenden Belegschaften - Stichwort "Alterungspyramide". Man erkennt hier immer deutlicher die Notwendigkeit seitens der Unternehmen, Vorsorge zu treffen. Bis vor kurzem ist man noch davon ausgegangen, dass man 50jährige, die nicht mehr ausreichend leistungsfähig sind, in Frühpension schickt und hat auch massenweise Frühpensionierungen durchgeführt. Nun ist dieses Vorgehen aus mehreren Gründen reduziert bzw. immer weniger möglich, d.h. die gesamte Belegschaft in Unternehmen wird zunehmend älter - und die gilt es leistungsfähig zu halten. Das Bewusstsein dafür ist jetzt noch relativ neu. Große Unternehmen wie etwa die Voest Alpine, haben in den letzten Jahren schon Maßnahmen entwickelt, die funktionieren und unterschiedlich angenommen werden. Aber in vielen Unternehmen und Institutionen beginnt man dieses Thema erst jetzt zu erkennen: dass man plötzlich mit einem Belegschaftsalter, statt von durchschnittlich 35 Jahren wie bisher, zukünftig rechnen muss, mit 45 bis 50jährigen im Durchschnitt zu arbeiten und gleiche oder zunehmend mehr Leistung zu erbringen. Das ist schon ein Thema, da muss man gut drauf sein, auch als Unternehmens- und Personalverantwortlicher, dass ein 50jähriger für das Unternehmen ausreichend kreativ und leistungsfähig ist. Da fangen jetzt in breitem Umfang Vorsorge-Maßnahmen in dieser Richtung an.

M.H.: Wenn ich mir eher ältere Mitarbeiter vorstelle, die bisher sehr zufrieden waren mit ihrem Unternehmen, wie einfach ist es, solchen Leuten bei zu bringen, jetzt auf einmal Gesundheitsprophylaxe zu machen, auf ihr psychisches Wohlbefinden zu achten?

K.W.: Eher schwer. Bei dieser Generation geht's ja in hohem Maße über Symptome und Probleme die auftauchen, dass dann medizinische und psychosomatische Behandlungen benötigt werden, da Jahrzehnte lang verabsäumt wurde, entsprechendes Bewusstsein zu entwickeln. Hingegen jetzt bei den Jüngeren, sieht man dies bereits auch als wesentli-

chen Bestandteil ihrer Leistungskompetenz. Und die Nachwuchskräfte in Unternehmen werden sicher auch diesbezüglich mehr lernen für sich zu sorgen, als es die älteren Generationen gelernt haben. Da war Gesundheit überhaupt kein Thema in Unternehmen. Wenn man nicht mehr gekonnt hat, ist man in Frühpension geschickt worden. Das wird in Zukunft nicht mehr gehen - aus vielen Gründen; Staat und Sozialversicherungseinrichtungen werden da Riegel vorschieben usw.

Die Arbeitnehmer müssen lernen, wie sie ihre Leistungsfähigkeit dauerhaft erhalten können. 50jährige und ältere kommen eher weniger zu Stressmanagementseminaren, eher Jüngere, vom Berufseinstieg bis zu 45/50jährige. Es gibt natürlich Ausnahmen. Man darf da sicher nicht generalisieren, zu stark verallgemeinern, aber es ist wahrscheinlich so, dass sich die älteren Semester zum Teil schwer tun, sich jetzt auf einmal auf eine Körpermethode oder eine Mentaltraining, etwa Selbsthypnose, einzulassen. Die finden da nicht so leicht einen Anschluss, es sei denn, sie haben sich bereits früher einen selbstreflexiven Ansatz erarbeitet. Das erlebe ich durchaus auch, dass ältere Menschen eine hohe Kompetenz der Selbstreflexion und der Selbstentwicklung mitbringen, aber eher als Ausnahme. Die Jüngeren lassen sich schon eher bzw. leichter auf so etwas ein. Zumindest nehme ich das so wahr im Rahmen von Unternehmen.

Ältere Menschen werden eher mobilisiert durch Maßnahmen von gesunden Gemeinden, Volkshochschulen etc., wo sich Leute zusammen tun zu einer Leichtlaufgruppe, Nordic Walken Gruppe, Gymnastikgruppe oder sonstige Trainingsmaßnahmen. Dort erreicht man diese Altersgruppe mehr als in den Unternehmen. Da ist viel in Bewegung gekommen in den letzten Jahren.

M.H.: Abschließend noch eine Frage: Sie haben zuerst anklingen lassen, dass manch große Unternehmen gute Maßnahmen setzen; wenn sie an Ihre Seminare denken, kommen die Teilnehmer eher aus großen oder kleinen Unternehmen? Wie setzt sich die Gruppe der Teilnehmer zusammen?

K.W.: Fast nur aus großen Unternehmen, ob Industrie, Institutionen, Gebietskörperschaften. Große Organisationen investieren stärker im Bereich Gesundheit. Kleine Unternehmen noch kaum. Kleine Unternehmen schauen, dass ihr operatives Leistungsangebot funktioniert, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit ausreichend bewältigen, dass das Unternehmen so zu sagen über Wasser bleibt. Aber sie haben kaum Spielraum, groß Beiträge in das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter zu investieren. Da wird zwar jetzt die Unternehmensvertretungsseite und die Belegschaftsvertretung aktiv, etwa die Wirtschafts- und Arbeiterkammern. Die versuchen immer stärker bei den Klein- und Mittelun-

ternehmen zu intervenieren, sie auch zu fördern im Bereich der Gesundheit. Dort finden dann eher solche Maßnahmen statt, wie eine Stunde Qi Gong in der Mittagspause, damit man möglichst nichts von der Arbeitszeit verliert. Große Unternehmen haben da einfach mehr Spielraum. Die können es sich schon eher leisten, eine größere Anzahl von Leuten drei Tage in ein Anti-Stressseminar oder sonstige Maßnahmen zu schicken. Die haben das nötige Budget dafür, kleine haben da kaum Spielraum.

M.H.: Kommen dann eher große Unternehmen, nicht weil der Bedarf größer ist, sondern weil die strukturellen Gegebenheiten idealer sind.

K.W.: Ja, und das Bewusstsein sowie die Möglichkeiten der Vorsorge, die dort auch stärker als Teil der Unternehmens- und Personalentwicklungsphilosophie und -strategie stattfinden. Das bedeutet für kleine Wirtschaftsunternehmen die unter Druck stehen, dass ständiger Leistungsdruck präsent ist, aber wenig Möglichkeiten und wenig Spielraum um Gesundheitsprophylaxe zu betreiben. Das wird zunehmend auch Thema für die Vertreter der Unternehmen wie auch der Arbeitnehmer, hier noch stärker für die Zielgruppe der Klein- und Mittelunternehmen Vorsorge zu bewerben und zu fördern.

M.H.: Vielen Dank für das Interview.

K.W.: Herzlichen Dank auch meinerseits.

Martina Hackl ist dzt. Studentin der Betriebswirtschaft und Sozial- & Kulturanthropologie in Wien und arbeitet an ihrer Diplomarbeit über die Einbindung mentaler Techniken in Personal- und Führungskräfteentwicklung zur Reduktion bzw. Ausschaltung von Stressoren und zur Förderung von Potenzialen, zB Kreativitätsförderung.

e-mail: Martina.Hackl@gmx.net

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger Berater, Trainer, Coach und Psychotherapeut; Arbeitsschwerpunkte in den Bereichen Gesundheits-, Persönlichkeits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz

Tel & Fax 0732 / 667417 • Mobil 0676 / 3838201

e-Mail: karl@wimmer-partner.at

Internet: www.wimmer-partner.at