

**Katharina Maehrlein (Hrsg.)**  
**Soul@Work**  
**Bd. 2**



**Katharina Maehrlein (Hrsg.)**

# **Soul@Work 2**

**Kraftvolle Unternehmen –  
Kraftvolle Führungskräfte –  
Kraftvolle Mitarbeiter**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-700-2

Programmleitung: Ute Flockenhaus, GABAL Verlag GmbH

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Umschlagmotiv: The Green Bamboo / vector.me

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH, Staßfurt

Copyright © 2016 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

# Inhalt

Vorwort der Herausgeberin 7

**Sabine Asgodom**

So bringen Sie sich und andere zum Aufblühen 11

**Moritz Bald**

Gesund und fit am Arbeitsplatz – Denkanstöße  
für mehr »Soul@Work« 19

**Dr. med. Eckart von Hirschhausen**

HUMOR HILFT HEILEN: Leicht ist schwer –  
ein paar Grundideen 32

**Dr. Ulrich Hocke**

Belebende Ansteckung – Psychosoziale Kompetenz  
durch emotionale Resonanzerfahrung 47

**Christian Jäger**

»Besser ohne Angst« ... 60

**Walter Kohl**

Über die Macht und Ohnmacht unserer Gefühle 70

**Dr. Florian Langenscheidt**

Macht Arbeit glücklich? 81

**Heidi Lensing**

Die Psychische Gefährdungsbeurteilung:  
Sinnvolles Muss mit viel Potenzial 90

**Katharina Maehrlein**

Achtsamkeit als Schlüssel zur Resilienz      **103**

**Heinz Meloth**

Du bist, was du denkst ...

Denke groß – sonst bleibst du klein!      **115**

**Beate Pracht**

Wunderwerk Herz

Oder: Welche Bedeutung das Herz für beruflichen Erfolg  
und ein glückliches Leben hat      **129**

**Peter Reimer**

Beschleunigung / Entschleunigung – erste Schritte  
zu einem gesünderen Lebenstempo      **142**

**Dr. med. Sabine Schonert-Hirz (»Dr. Stress«)**

Die Wahrheit über Burn-out im Arbeitsleben      **154**

**Michaela Stach**

Echte Partizipation erwünscht!

Mit 9 Impulsen der systemischen Moderation zu tragfähigen  
Lösungen und ehrlichem Commitment im Team      **167**

**Achim Wiedemann**

Du bist jeden Tag im Krieg      **180**

**Michaela Wiedemann**

Ganzheitlich mit Herz und Seele      **191**

**Harald Winkler**

Tiefgründigkeit schafft Vitalität und Excellence      **201**

# Vorwort der Herausgeberin

Liebe Leserin, lieber Leser,

herzlich willkommen bei Soul@Work! Ich freue mich sehr über Ihr Interesse!

Rund zehn Prozent aller Ausfalltage in der deutschen Wirtschaft gehen mittlerweile auf das Konto seelischer Belastung. Angstzustände und Depressionen sind die vierthäufigste Krankheit am Arbeitsplatz und werden nach EU-Schätzungen in 15 Jahren in den Industriestaaten auf Platz zwei vorgerückt sein. Seelenleiden stehen als Ursache von Frühverrentung an erster Stelle. Während körperliche Erkrankungen aber eher als Normalität akzeptiert sind, stehen wir Menschen mit psychischen Erkrankungen, Angstzuständen, Suchterkrankungen und zunächst schwer einzuordnenden Verhaltensauffälligkeiten oft noch immer hilflos gegenüber.

Wir wollen dazu beitragen, dass Menschen so »stark wie Bambus« werden und ihre eigene innere Kraft entfalten, damit sie in der Lage sind, Belastungen am Arbeitsplatz gesund zu meistern, und ihre Kollegen und Mitarbeiter darin unterstützen können. Neben dem Aufbau von persönlichen Kompetenzen zur Entwicklung von mehr Widerstandsfähigkeit jedes Einzelnen müssen außerdem geeignete Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft geschaffen werden. Dazu braucht es praxistaugliche Konzepte, die an die modernen Herausforderungen angepasst sind.

Viel zu oft werden Gesundheitsförderer in Unternehmen stiefmütterlich behandelt und sind statusmäßig noch unterhalb der Personalabteilung angesiedelt, die ebenfalls nicht ernst genommen und in stra-

tegische Entscheidungen zu wenig einbezogen wird. Personalern und externen Beratern wird oft wenig Wertschätzung entgegengebracht: Die einen müssen häufig ohnmächtig zuschauen, wie ihre Funktion lediglich darauf reduziert wird, die besten Leute zu möglichst niedrigen Kosten zu besorgen, die anderen sollen in immer kürzeren Formaten am Kern der Persönlichkeit arbeiten und utopische Ergebnisse erzielen.

Die Fähigkeit, Mitarbeiter gesund führen zu können, setzt Wissen über den dazu geeigneten Führungsstil voraus! Führungskräfte – meist selbst stark unter Druck – brauchen Unterstützung dabei, ihre Kompetenzen in diesem Bereich auszubauen, um einen gesundheitsförderlichen Führungsstil zu entwickeln, der sowohl die eigene als auch die Gesundheit der Mitarbeiter im Fokus hat. Dazu muss gesundes Führen offiziell in den Zielekatalog jeder Führungskraft aufgenommen und entsprechend beurteilt und vergütet werden. Maßnahmen zur Förderung seelischer Gesundheit und Lebensqualität sind eben nicht, wie vielerorts gehandhabt, nur »nice to have«, sondern existenziell notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg in Unternehmen sicherzustellen. Nur wer sich für die Gesunderhaltung der Mitarbeiter engagiert, wird als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen und kann Fachkräfte langfristig an sich binden und neue Leistungsträger anziehen.

Daher setzen wir uns für präventive Maßnahmen ein, die schon zu einem Zeitpunkt durchgeführt werden, wenn es den Menschen im Unternehmen noch gut geht, und nicht erst, nachdem alle »strategisch wirklich wichtigen« Punkte auf der Agenda abgearbeitet wurden. Außerdem plädieren wir für die Durchführung von unterstützenden Interventionen für Mitarbeiter, die von Arbeitsplatzverlusten, aber auch Umstrukturierungen, Standortverlagerungen, großen Changeprojekten oder Ähnlichem betroffen sind.

In jedem Unternehmen arbeiten psychisch Erkrankte und Menschen, die stark belastet sind. Wir möchten einen Beitrag dazu leisten, dass der Umgang untereinander unbeschwerter und gelassener wird. Dazu müssen psychische Erkrankungen enttabuisiert werden, indem sie nicht mehr »totgeschwiegen«, sondern öffentlich besprochen werden,



damit auch in der Breite mehr solides Wissen über die Chancen und Limitierungen in der Zusammenarbeit mit Erkrankten entsteht.

2012 habe ich deshalb die Initiative »Stark wie Bambus« zur Förderung psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz und deren Kernveranstaltung, den Soul@Work-Kongress, ins Leben gerufen. In 2014 und 2015 jeweils im März mit großem Erfolg und mit rund je 350 Teilnehmern durchgeführt, wurde das Thema im Kloster Eberbach in Eltville je einen Tag lang aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Den Kongress flankierende Aktivitäten wie beispielsweise die Herausgabe des Soul@Work-Themenbandes, Soul@Work Backstage, Soul@Work Social Care und Beratungsangebote zum Thema sollen geeignete Konzepte möglichst weit verbreiten.

Als Beitrag zur Verbreitung des Soul@Work-Ideenguts liegt jetzt dieser Themenband vor Ihnen: 17 der Kongress-Akteure, allesamt renommierte Experten aus Wirtschaft und Coaching, stellen in 17 Artikeln ihre erprobten Strategien, Tendenzen, Konzepte und innovativen Ansätze zur Prävention von psychischen Erkrankungen und für mehr Lebensqualität und Zufriedenheit am Arbeitsplatz vor.

Mögen Ihnen die zahlreichen praxistauglichen Tipps und erprobten Handlungsleitfäden nützlich sein und zum Erhalt Ihrer seelischen Gesundheit und der Ihrer Mitarbeiter beitragen!

Mögen Sie täglich mindestens einen Grund für ein zufriedenes Lächeln und ein stolzes Gefühl an Ihrem Arbeitsplatz finden!

Ich freue mich darauf, Sie beim nächsten Soul@Work-Kongress zu treffen, und wünsche Ihnen bis dahin eine gute Zeit.

Auf bald mit herzlichen Grüßen

Katharina Maehrlein  
Taunusstein, Dezember 2015





## Sabine Asgodom



hat als Journalistin, Trainerin, Coach, Autorin, Speaker und Unternehmerin einen einzigartigen Stil aus Gelassenheit und Humor entwickelt. In mehr als 30 Büchern mit einer Millionenauflage hat sie Trends aufgegriffen und Maßstäbe gesetzt. Als Unternehmerin hat sie selbst erfolgreiche Firmen gegründet, darunter Asgodom Live und die Asgodom-Coach-Akademie GmbH.

[www.sabine-asgodom.de](http://www.sabine-asgodom.de)

## So bringen Sie sich und andere zum Aufblühen

Warum strahlt der eine Lebensfreude und Leistungslust aus und der andere Stress und Arbeitsfrust? Es liegt an fünf Punkten, die dafür sorgen, dass Menschen von innen strahlen und es schaffen, Spannungen abzubauen, Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kunden in gute Laune zu versetzen und eine gedeihliche Atmosphäre zu erzeugen. Wie das geht, haben amerikanische Wissenschaftler entschlüsselt. Was verhilft Menschen zu einem solchen »geglückten Leben«: positive Emotionen, das Wissen um die eigenen Stärken, einen Sinn im Tun sehen, den Flow genießen und gute Beziehungen aufbauen und pflegen.

**I**n der Psychologie gibt es heute zwei Richtungen. Die eine, die traditionelle und von den meisten Psychologen praktizierte Richtung, nennt sich schlicht »Psychologie«. Als Kern ihres gesellschaftlichen Auftrages sieht sie, Menschen, die seelisch leiden oder psychisch erkrankt sind, beizustehen und sie – ähnlich wie Ärzte es auf körperlichem Gebiet tun – nach Möglichkeit von ihren Leiden zu heilen.

Einem, der sich hier gut auskennt, dem US-amerikanischen Psychologie-Professor Martin E. Seligman, war das irgendwann nicht mehr genug. In den Neunzigerjahren begann der Wissenschaftler die Psychologie zu revolutionieren: Nicht mehr nur die negativen Seiten des Lebens sollten von der Psychologie erforscht werden, sondern auch die positiven. Nicht nur um die Schwächen der Menschen sollten sich die Psychologen kümmern, sondern auch um ihre Stärken. Das war die Geburtsstunde der Positiven Psychologie.

Seligmans Kernsatz dabei heißt: *»Ich glaube nicht, dass du übermäßig viel Mühe darin investieren solltest, deine schwachen Seiten zu korrigieren. Im Gegenteil, ich glaube, dass der größte Erfolg im Leben und die tiefste emotionale Befriedigung daraus resultiert, dass du deine Signaturstärken entwickelst und einsetzt.«* Signaturstärken sind also die Stärken, die einen Menschen unverwechselbar machen, wie eben seine Unterschrift. Die Positive Psychologie kann heute mit guter Präzision sagen, was die Fröhlichen froh macht, die Starken widerstandsfähig gegen Leiden werden lässt und was die Zufriedenen mit sich und ihrem persönlichen Schicksal versöhnt. Sie erforscht, wie Menschen, wie Gruppen und wie Institutionen aufblühen. Das harmlos klingende Wörtchen »aufblühen« bedeutet, dass die Positive Psychologie erforscht, welche Lebensumstände, welche Maßnahmen und welche Entwicklungen dazu führen, dass Menschen mit mehr Lebensfreude am Leben teilnehmen können. Den Anfang dazu hat übrigens eine Frau gemacht: die Psychologie-Professorin Barbara Fredrickson.

Die fünf Faktoren, die Menschen zum Aufblühen bringen:

1. Das Wissen um die eigenen Stärken
2. Positive Emotionen erzeugen
3. Den Sinn im Tun erkennen

## Moritz Bald



studiert in Jena den Masterstudiengang Psychologie in Arbeit, Bildung und Gesellschaft. 2015 wurde er für seinen Videobeitrag »Gesund und fit am Arbeitsplatz – 7 Thesen zu Soul@Work«, der auch die Grundlage für diesen Beitrag bildet, mit dem Soul@Work Challenge Award für die Generation Y ausgezeichnet. Weitere Interessensgebiete von Moritz Bald finden Sie auf [angewandtepsychologie.wordpress.com](http://angewandtepsychologie.wordpress.com).

## Gesund und fit am Arbeitsplatz – Denkanstöße für mehr »Soul@Work«

Auf die eine oder andere Weise beschäftigen Sie sich alle vermutlich mit Gesundheit am Arbeitsplatz. Sei es, weil Sie möchten, dass Ihre eigene Arbeit Ihrer körperlichen und psychischen Gesundheit eher guttut, als dass sie schadet, oder sei es, weil Sie in beruflicher Funktion für die Gesundheit anderer Personen mit verantwortlich sind. Mit meinem Beitrag möchte ich einen Rahmen schaffen, der helfen kann, sich dem Thema gedanklich zu nähern und gute Lösungen für sich selbst und die eigene Arbeit zu finden.

**I**n den vier ersten Denkanstößen geht es mir zunächst darum, ein genaueres Bild von menschlichen Prozessen zu zeichnen.

1. Was beeinflusst unser Verhalten?
2. Welche Aspekte des Menschen spielen beim Thema Gesundheit eine Rolle?
3. Ist Work-Life-Balance der Schlüssel zu einem erfüllten Leben?
4. Was können wir für unsere Gesundheit und Leistungsfähigkeit tun?

Die beiden letzten Denkanstöße sind zwei persönliche Antworten auf die Frage: Worauf kommt es für mehr Soul@Work und ein gedeihlicheres Miteinander *wirklich* an?

5. Gegenseitiges Verständnis
6. Mehr Lebenswert (in) der Arbeit

## **1. Was beeinflusst unser Verhalten?**

Gesundheitsbezogene Entscheidungen beinhalten immer die Beeinflussung menschlichen Verhaltens. Nehmen wir für den Weg zur Arbeit das Fahrrad oder das Auto? Wie können wir das Kantinenkonzept unseres Unternehmens so gestalten, dass das neue Angebot auch wirklich angenommen wird? Wer einen Einfluss auf menschliches Verhalten haben will, muss es zunächst verstehen. Von Kurt Lewin (1951), einem der bedeutendsten »Väter« der modernen Psychologie, stammt ein Gedanke, der für das Verständnis von menschlichem Verhalten unabdingbar ist: Menschliches Verhalten ist immer eine Funktion von Person und Umwelt. Beide Einflussgrößen, also das, was wir als Person mitbringen (unsere körperlichen, geistigen und seelischen Voraussetzungen wie z.B. unsere Gesundheit oder frühere Erfahrungen und Lernprozesse), und unsere Umwelt (Arbeitsumfeld, Mitmenschen, aber auch Dinge und räumliche Gegebenheiten) wirken sich auf menschliches Verhalten aus und beeinflussen sich gegenseitig. Das bedeutet zweierlei: Zum einen erinnert es daran, dass wir menschliches Verhalten nur verstehen können, wenn wir beide

## Dr. med. Eckart von Hirschhausen



© Frank Eidel

(Jg. 1967) studierte Medizin und Wissenschaftsjournalismus. Seine Spezialität: medizinische Inhalte auf humorvolle Art und Weise zu vermitteln und gesundes Lachen mit nachhaltigen Botschaften zu verbinden. Seit über 20 Jahren ist er als Komiker, Autor und Moderator in den Medien und auf allen großen Bühnen Deutschlands unterwegs, aktuell tourt er mit seinem Bühnenprogramm »Wunderheiler«. In der ARD moderiert Eckart von Hirschhausen die Wissensshows »Frag doch mal die Maus« und »Hirschhausens Quiz des Menschen«. Mit seiner Stiftung HUMOR HILFT HEILEN

engagiert er sich für mehr gesundes Lachen im Krankenhaus, für Forschungs- und Schulprojekte.

## HUMOR HILFT HEILEN: Leicht ist schwer – ein paar Grundideen

**Wir kommen aus Staub – wir werden zu Staub.  
Daher meinen die meisten Menschen, es muss im Leben  
darum gehen, viel Staub aufzuwirbeln.**

**Es ist doch paradox: Jeder Mensch meint von sich, er habe Humor. Gleichzeitig kennen wir viele, die keinen haben. Das geht nicht auf. Wollen Sie wissen, zu welcher Gruppe Sie gehören? Ein kleiner Test: »Statistisch gesehen ist jeder dritte Deutsche hässlich. Wenn Sie jetzt einmal unauffällig nach rechts und links schauen und die beiden neben Ihnen sehen ganz okay aus – ja dann ... haben Sie Humor!«**

**W**enn ich das auf der Bühne sage, kann ich ziemlich sicher sein, dass die Menschen lachen. Aber was, wenn Sie das Buch lesen und gerade niemand rechts und links von Ihnen sitzt? Dann ist es der perfekte Einstieg, um über das Wichtigste bei Witzen zu sprechen: Nicht die Pointe, sondern der Kontext zählt. Was an »Witzeerzählern« nervt, ist ihre völlige Ignoranz der Situation gegenüber. Was guten Erzählern und Therapeuten gelingt: mit einer kleinen Geschichte, einem Zitat, einem Bild oder einer Metapher und vielleicht auch einem Witz beim Gegenüber ein ganzes Feuerwerk an kognitiver Umstrukturierung zu erreichen.

Mein Kontext ist die Bühne, ich mache seit 15 Jahren medizinisches Kabarett. Mein Vorbild war Bernhard Ludwig mit seinem Programm »Anleitung zur sexuellen Unzufriedenheit«. Als ich ihn sah, wusste ich, dass einer der effektivsten Wege, therapeutisches Wissen zu vermitteln, drei Elemente nutzt: Humor, Interaktion und positive Gruppenerlebnisse. Deshalb weiß ich nicht, wie viel meine Erfahrung mit Ihrer Welt zu tun hat, aber ich teile gerne meine Erfahrungen mit. Wenn für jeden Leser auch nur eine gute Idee oder ein guter Spruch dabei ist, dann hat sich das ja schon gelohnt.

Der Vater meiner ersten Schulliebe war mein Urbild eines Therapeuten. Er war alt und weise, hatte wache, strahlende Augen in seinem faltigen Gesicht und verströmte dieses Gefühl von »Ich hab schon viel gesehen, ich liebe Menschen, wie sie sind«, und vor allem: Er hatte Humor. Ganz anders meine ersten praktischen Erfahrungen: In meiner Assistenzzeit in der Kinder- und Jugendpsychiatrie litt ich unter einem extrem verschrobenen und humorfreien Analytiker-Chef, der ernsthaft an die freien Assoziationen zu Tintenklecksen glaubte. Der Rorschachtest half mir nur leider überhaupt nicht weiter, wenn ich als 25-jähriger kinderloser Berufsanfänger verzweifelte 50-jährige Eltern vor mir hatte, die von mir Rat wollten, wie sie mit ihrem schwierigen Jugendlichen umgehen sollten. Da hätten sie mal besser die Stationschwester gefragt. Damals hatte ich schon das Gefühl, der Therapeut sollte dem Klienten an Lebenserfahrung etwas voraus sein – mindestens eine Woche. Meine erste therapeutische Erfahrung war komisch – nur eben unfreiwillig. Ich wurde lieber freiwilliger Komiker.



## Dr. Ulrich Hocke



ist Betriebswirt, Jurist und systemischer Berater. Er ist seit über 25 Jahren als Rechtsanwalt im Bereich des internationalen Wirtschaftsrechts tätig und hat dabei vornehmlich außergerichtliche Konfliktlösungen begleitet. Gründer der systemischen Komplementärberatung PEDÍO ghro, deren Fokus der Einsatz salutogener systemischer Aufstellungen im Bereich der externen Mitarbeiterbetreuung (EAP) ist.

[www.pedio.solutions](http://www.pedio.solutions)

[www.ghro.solutions](http://www.ghro.solutions)

## Belebende Ansteckung

### Psychosoziale Kompetenz durch emotionale Resonanzerfahrung

Wir leben in einer von Verstand und Wissen geprägten Welt. In nahezu allen Bereichen unseres Wirtschaftslebens ist Wissensarbeit immer stärker gefordert. Doch indem wir unablässig mehr Wissen speichern, geraten wir in seelische Unbeweglichkeit. Dem Schweizer Psychoanalytiker Peter Schellenbaum zufolge war der Mensch vermutlich seelisch noch nie so unbeweglich wie heute. Ihm nach erfordert seelische Entwicklung stets die Erfahrung einer belebenden Ansteckung. Die systemische Aufstellungsarbeit vermag als erlebnisaktivierende Intervention eine solche Ansteckung zu vermitteln – zur Persönlichkeitsentwicklung, zum Aufbau psychosozialer Kompetenz und zur Bewältigung von Lebenskrisen und Konfliktlagen.

## A. Ausgangslage

I. Die eingangs angesprochene seelische Unbeweglichkeit des heutigen Menschen hat Peter Schellenbaum eindrucksvoll wie folgt beschrieben:

*»Seine seelische Unbeweglichkeit steht im Kontrast zu seinem beweglichen Lebensstil. Beruf und Wohnsitz werden in unserer Zeit immer häufiger gewechselt [...]; riesige Strecken werden zwischen zwei Mahlzeiten im Flugzeug überflogen usw. In der äußeren Mobilität kommt die Sehnsucht nach innerer Beweglichkeit zum Ausdruck. Doch ist jene nur Ersatz für diese. In welche Stadt der Erde Sie reisen, überall finden Sie diesen gewandten, verbindlichen, ohne konkrete Abwehr doch abweisenden und diskret distanzierenden Menschentypus. Gut organisiert und funktionstüchtig, scheint ihm nichts zu fehlen. Ein neuer Menschenschlag, gut eingepasst in das affekt- und fehlerfreie, quantifizierende, binäre Computerdenken: Ein Beweis – so könnte man meinen – für die fast unbeschränkte Anpassungsfähigkeit des Menschen, diesmal nicht an fremde, von außen aufgezwungene Umweltbedingungen, sondern an Verhältnisse, die er sich selbst im Laufe der letzten Jahrzehnte geschaffen hat.*

*So zumindest wirken Menschen, die diesem neuen Schlag angehören, von außen. Von innen jedoch fühlen sie sich isoliert, einsam, sinnentleert, ziel- und lustlos, gebremst, gestockt, gehemmt und oft in irgendeiner Form suchtabhängig. Vage Wellen von Angst sind oft die einzigen seelischen Bewegungen, die sie wirklich empfinden.«<sup>1</sup>*

II. Den Feststellungen des Fachbereichs 3 Arbeit und Gesundheit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zufolge gewinnen psychische Belastungen im Zuge des Wandels der Arbeitswelt an Bedeutung. Psychische Belastungen können sowohl zu psychischen Störungen führen als auch zu körperlichen Erkrankungen wie Muskel-Skelett- oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen beitragen. Verbreitete Folgen sind zudem Motivationsverluste, Arbeitsunzufriedenheit und Leistungsabfall bis hin zu Burn-out sowie Suchtverhalten.<sup>2</sup>

## Christian Jäger



hat sich als Health- und Businesscoach auf das Thema Angst als Stressursache spezialisiert. Durch seine jahrzehntelange Erfahrung als Schweizer Naturarzt und früherer Unternehmer in Industrie und Handel kennt er die Problematik sowohl aus der Außen- wie Innensicht. Er unterstützt Unternehmer, Selbstständige und Einzelpersonen, die richtigen Entscheidungen »besser ohne Angst« zu treffen und dabei gesundheitliche und finanzielle Vorteile zu erzielen.

[www.besser-ohne-angst.de](http://www.besser-ohne-angst.de)

## »Besser ohne Angst« ...

... bedeutet niedrigere Kosten und gesunde Leistungsfähigkeit durch engagierte Mitarbeiter und motivierte Führungskräfte für erfolgreiche Unternehmen. Die häufigste Ursache für Berufsunfähigkeit sind laut der Statistik der Deutschen Rentenversicherung psychische Krankheiten. Die größte Gruppe psychischer Krankheiten ist die der Angststörungen.

Angststörungen an sich befinden sich am Ende einer langen Dauerstresskette. Die Ursache für Dauerstress wiederum ist eine veränderte Perspektive durch die Angst selber.

## Das Leben mit dem Tunnelblick – Wenn aus Angst Stress wird ...

Das Thema Stress ist in Unternehmen ein Dauerbrenner. Das Thema Angst hingegen ist meist ein großes Tabu, insbesondere in den Führungsetagen. Zumal Angst sich nicht immer als solche zeigt, sondern als ihre Auswirkung – nämlich als Stress. Aktuellen Gallup-Erhebungen zufolge leiden 80 % aller Führungskräfte an diffusen Ängsten. Besonders betroffen sind jene in den sogenannten »Sandwichpositionen«. Nur 20 % aller Mitarbeiter engagieren sich wirklich voll für ihr Unternehmen, der Rest ist unzufrieden oder hat schon innerlich gekündigt.

Warum ist das so?

Wer ständig die Ursachen in äußeren Belastungen sucht, wird nicht wirklich fündig werden. Vielmehr liegt die Ursache in uns selber. Egal, ob Vorstand, Führungskraft oder Mitarbeiter, in erster Linie handelt es sich grundsätzlich um das, was wir alle sind: Menschen.

### Wie alles begann

Alles begann vor ungefähr 65 Millionen Jahren, als eine gigantische Naturkatastrophe das Gleichgewicht der Natur in Form von veränderten Umweltbedingungen zusammenbrechen ließ.

Überleben konnten dort nur Säugetiere, die ein funktionierendes Nervensystem hatten, welches sie mittels der dadurch möglichen Stressreaktion befähigte, sich an die veränderten Lebensbedingungen anzupassen.

Auslöser dieser Stressreaktion ist die wichtigste Emotion in Veränderungsprozessen: **die Angst!**

Im Laufe der evolutionären Entwicklung sorgte eben diese Stressreaktion bei verschiedenen Säugetieren dafür, dass genetische Programme immer stabiler und das Gehirn immer größer und lernfähiger wurde, bis sich vor ca. 1 Million Jahren der Mensch aus diesen Säugetieren entwickelte.

## Walter Kohl



geb. 1963, studierte Geschichte und Volkswirtschaft in Harvard und Wien sowie Business Administration in INSEAD. Nach mehr als 10 Jahren in leitender Funktion in Großunternehmen gründete er 2005 gemeinsam mit seiner Frau einen deutsch-koreanischen Zulieferer für die Automobilindustrie. In seiner existenziellen Lebenskrise 2002 entdeckte er für sich neue Kraft und inneren Frieden durch den Weg der Versöhnung. Es ist sein Herzensanliegen, andere Menschen auf ihrem Weg zu mehr Lebensfreude, zu einem Mehr an selbstgestaltetem Leben zu unterstützen.

## Über die Macht und Ohnmacht unserer Gefühle

»Wir sind von Natur aus so geschaffen, dass die Kinder von den Eltern geliebt werden, und das ist der Ausgangspunkt, von dem wir zu der allumfassenden Gemeinschaft des Menschengeschlechtes gelangen« (Zenon von Kition, ca. 333 – 262/61 v. Chr.). Mit diesem Satz greift der Gründer der griechischen Philosophenschule der Stoiker eines der Hauptmerkmale des menschlichen Lebens auf: die Bedeutung des Gefühls als Urbedürfnis. Für mich heißt das in variierender Anspielung auf ein Bibelwort: Am Anfang unseres Menschseins stehen neben dem Wort auch unsere Gefühle, besonders die Liebe.

## Gefühle sind immer da

*»Gefühle können uns schützen, wenn wir Angst haben. Sie können uns zu Gestaltern unseres Lebens werden lassen, wenn wir über innere Ruhe und Selbstvertrauen verfügen, oder sie können uns zur Qual werden, wenn wir von Selbstzweifeln und Sorgen geplagt werden.«*

WALTER KOHL

In unserer modernen, businessorientierten Welt zählt aber scheinbar nur der messbare Erfolg. Status, Geld, Macht, die Schritte auf der Karriereleiter geben den Takt vor. Stören Gefühle da nur die Logik der Effizienz? Sind Emotionen etwas für das Privatleben? Wie gefährlich oder aber wie produktiv können sie im öffentlichen, politischen und geschäftlichen Bereich werden? Wie auch immer die Antwort ausfällt – sie hat Konsequenzen für unser Leben. Sicher ist, dass die Kraft der Emotionen unser Leben prägt. Warum sonst suchen Menschen überall auf der Welt Liebe, Glück, das gute Gefühl, also Dinge, die man weder zählen noch messen oder wiegen kann? Davon, dass wir als Menschen zuallererst Gefühlswesen sind, künden unzählige Lieder, Romane, Gedichte und Kunstwerke in allen Kulturen und zu allen Zeiten. Die großen Werke der Weltliteratur sind immer auch Geschichten über Gefühle. Ob Odysseus, Romeo und Julia, Faust oder Werther, sie alle beeindrucken uns vor allem wegen ihrer Gefühle.

Liebe ist das erste Gefühl, das wir mit unserem Eintritt in das Leben kennenlernen. Sie wird somit zu einer Art Urgefühl, einer Quelle für viele andere Gefühle, ob im Guten wie bei Mitgefühl und Freundschaft oder im Schmerzenden wie bei Enttäuschung und Hass. Ohne Zweifel: Mit unserem Eintritt in die Welt beginnt unser Fühlen, und unsere Gefühle werden zu unseren ständigen Begleitern. Sie bleiben ein Leben lang untrennbar mit unserem Menschsein verbunden. Sie sind da, ob wir es wollen oder nicht. Als Menschen haben wir immer Gefühle, in jedem Augenblick unseres Seins. Wir wollen geliebt und anerkannt werden, wir wollen zugehörig, Teil einer Gemeinschaft sein und verwurzelt in einer Gruppe glücklich werden. Wir können uns unseren Gefühlen nicht entziehen. Und wenn wir es versuchen, holen uns unsere Gefühle stets wieder ein.

## Dr. Florian Langenscheidt



studierte Germanistik, Journalismus und Philosophie und promovierte über Werbung. Nach seinem Abschluss an INSEAD arbeitete er als Regisseur und Interpret für zeitgenössisches Musiktheater und füllte verschiedene verlegerische und geschäftsführende Positionen in der Langenscheidt Verlagsgruppe aus. Er war Vorstandsmitglied des Bibliographischen Institut & F.A. Brockhaus AG und dort Mitglied im Aufsichtsrat. Langenscheidt schrieb mehrere Bücher zum Thema Glück: »Langenscheidts Handbuch zum Glück«, »1.000 Glücksmomente«, »Vom Glück des Gründens«, »Finde dein Glück. Was

im Leben wirklich zählt«, »Glück mit Kindern«. Langenscheidt ist u. a. Initiator und Vorstandsvorsitzender von »Children For A Better World«.

## Macht Arbeit glücklich?

»Glücklich wenn die Tage fließen,  
wechselnd zwischen Freud und Leid,  
zwischen Schaffen und Genießen,  
zwischen Welt und Einsamkeit.«  
(Johann Wolfgang von Goethe)

**D**ie großen Lebensversicherungen benutzen ausgeklügelte Tests über die Lebenserwartung, wenn sie große Verträge abschließen. Dabei wird alles, aber auch wirklich alles abgefragt. Natürlich das Übliche wie Alkoholkonsum, Rauchen, Sport, Bewegung, Gewicht oder erbliche Krankheiten in der Familie. Aber auch Grundeinstellungen und Lebensweisen, bei denen man manchmal meint, was gehe es die eigentlich an. Zum Beispiel: Haben Sie mal in der Nähe eines Atomkraftwerks gelebt? Haben Sie – und wenn ja, wie lange – in der DDR gewohnt? Sind Sie geschieden? Gehen Sie mit Optimismus und Selbstbewusstsein an die Aufgaben des Lebens oder eher zaudernd und unsicher? Wie oft haben Sie Sex in der Woche? Wie zufrieden sind Sie damit?

So einen Test, der einige Stunden dauert, machte ich mal gleichzeitig mit vielen Freunden. Die für mich vom Computer errechnete Lebenserwartung haute mich um – aber darum geht es hier nicht. Nein, was uns alle verblüffte, war die extrem schlechte Lebenserwartung von zwei Männern, bei denen eigentlich alles rundläuft im Leben. Wir änderten einige ihrer Angaben, um zu erfahren, woran es liege. Und schnell wurde klar: an der angegebenen Arbeitszeit. Der eine ist Chefredakteur, der andere hat mehrere Restaurants. Jeder von ihnen arbeitet 70 bis 80 Stunden pro Woche.

Liebe Lebensversicherungen, das ist zu kurz gesprungen. Ich würde beide Freunde sofort versichern, da ich weiß, dass die Arbeit ihnen unglaublich viel Freude bereitet. Sie könnten gar nicht anders und würden seelisch eingehen, hätten sie diese tägliche Herausforderung nicht. Wenn sie einmal ein paar Tage frei haben, neigen sie dazu, krank zu werden. Ich glaube zutiefst, dass viel Arbeit mit Leidenschaft und Glück zu längerem Leben führt als wenig Routinearbeit in Langeweile und innerer Emigration.

Es wird ja manchmal über Menschen geschimpft, die ihre soziale Hängematte ausnutzen, sich darin gut eingerichtet haben und keinen Job annehmen. Das ist richtig. Richtiger ist aber meines Erachtens, dass jeder Mensch ohne Arbeit unser Mitleid verdient. Es fehlen ihm oder ihr nicht nur der strukturierte Tag, das soziale Umfeld, der Flirt mit den Kollegen, das Mal-Hinauskommen aus der Wohnung, die Heraus-



## Heidi Lensing



coacht und berät nach zehnjähriger Tätigkeit in Personal- und Organisationsfunktionen in der freien Wirtschaft seit 2006 Menschen in beruflichen Veränderungsprozessen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse und das Wissen um die richtigen Stellschrauben setzt die Diplom-Betriebswirtin (FH) nun in der Beratung von Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern zu den Themen lebensphasenorientierte Arbeitskultur und menschengerechte Unternehmensführung ein. Sie ist Geschäftsführerin von Soul@Work Consult.

Mehr unter [www.heidi-lensing.de](http://www.heidi-lensing.de).

## Die Psychische Gefährdungsbeurteilung: Sinnvolles Muss mit viel Potenzial

Seit Anfang 2014 besteht für alle Unternehmen die gesetzliche Verpflichtung, neben der physischen Belastung auch die psychische Belastung ihrer Mitarbeiter zu beurteilen, zu dokumentieren und Maßnahmen zum Schutz zu etablieren. Viele Unternehmen stellt dies vor eine Herausforderung, da psychische Belastungen und Erkrankungen ein sehr komplexes Thema sind und der Umgang damit nach wie vor vorurteilsbehaftet ist.

Wie also können Unternehmen möglichst ressourcenschonend den gesetzlichen Anforderungen entsprechen und zugleich nachhaltigen Nutzen schaffen?

**D**erzeit rangiert Deutschland im europäischen Vergleich noch im unteren Mittelfeld im Hinblick auf die Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung. Die seelische Gesundheit und Lebensqualität der Mitarbeiter wird also noch immer in vielen Unternehmen wenig oder gar nicht thematisiert. Schade, denn es hat für Unternehmen zahlreiche Vorteile, das psychische Wohlergehen ihrer Mitarbeiter aktiv zu fördern. Die Erhaltung und Steigerung der Leistungsfähigkeit über alle Lebensphasen eines Mitarbeiters ist heute eine zwingende Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg und ausschlaggebend für eine gesicherte Position am Arbeitgebermarkt. Die gesetzliche Verpflichtung zur Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung sollte daher auch nicht als weiterer lästiger Verwaltungsakt betrachtet werden, sondern als hilfreicher Impuls, der eine schon lange wünschenswerte Kehrtwende in Gang setzen könnte.

Es gibt unterschiedliche Methoden, die psychische Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Der Gesetzgeber bleibt hier mit seinen Vorgaben eher allgemein und überlässt das Vorgehen somit weitestgehend jedem Unternehmen selbst. Da die Auswirkungen psychischer Belastungen oft sichtbarer sind als die auslösenden Bedingungen, wird in der Praxis das Pferd oft von hinten aufgezäumt. Dies kann zu falschen Schlussfolgerungen und damit zu unwirksamen Maßnahmen führen. Aufgrund der thematischen Komplexität empfiehlt sich beim ersten Mal eine eigenständige Gefährdungsbeurteilung, die dann im weiteren Verlauf angepasst in die mancherorts bereits bestehenden Strukturen eingebaut werden kann. In der Beratungspraxis und somit auch in diesem Beitrag beziehe ich mich auf die Leitlinien zur psychischen Gefährdungsbeurteilung, die von der »Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie – GDA« im Jahr 2012 entwickelt wurden, kurz die GDA-Leitlinien. Außerdem gehe ich hier von einer Durchführung der Gefährdungsbeurteilung mittels eines elektronischen Befragungstools aus. Es gibt natürlich auch andere Methoden, bei denen aber hinsichtlich Anonymität, Freiwilligkeit der Teilnahme und auch neutraler Auswertung manchmal Abstriche gemacht werden müssen.

Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die Inhalte und Schritte der psychischen Gefährdungsbeurteilung sowie Anregungen zur Prozessgestaltung. Detaillierte Ausführungen zu den einzelnen Bereichen

## Katharina Maehrlein



hat als Beraterin mit dem Fokus auf innere Kraft in den letzten 19 Jahren rund 30 000 Führungskräfte aus Unternehmen vom Mittelstand bis zum Großkonzern dabei unterstützt, den täglichen Druck zu meistern und dabei ihre Mitarbeiter so zu führen, dass sie motiviert und leistungsfähig bleiben. Mit charmantem Pragmatismus sorgt die Bestsellerautorin dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Leistungskraft mit Leib und Seele einsetzen und auch unter Druck top performen.

## Achtsamkeit als Schlüssel zur Resilienz

Träumen Sie manchmal von einer Auszeit? Wahrscheinlich. Wie so viele von uns. Aber Sie wissen: »Ich muss weiter funktionieren und kann jetzt nicht einfach weg.« Denn mein Job fordert mich JETZT. Sie müssen oft viele Dinge gleichzeitig koordinieren, und in diesem Aktivitätsdickicht fällt es Ihnen manchmal schwer, sich zu fokussieren und zu erkennen, was wirklich wichtig ist. Sie fühlen sich von Ihrem Job gefordert – manchmal auch überfordert – und Sie haben Sehnsucht nach mehr Ruhe und Energie. Sie spüren, dass Sie jetzt auf sich achten müssen, um weiter Ihren verantwortungsvollen Alltag gestemmt zu bekommen. Immer häufiger fällt in diesem Zusammenhang das Wort »Achtsamkeit«.

## Mit innerer Kraft gegen den Druck von außen

Die vielfältigen Anforderungen in Beruf und Privatleben verlangen uns heutzutage einiges ab. Doch kommt der Druck nur von außen? Nein, der Druck kommt nicht nur von außen, sondern ganz erheblich auch aus unserem Inneren. Innere Muster wie beispielsweise der Hang zum Perfektionismus, schlecht Nein sagen können und Ähnliches halte ich für die stärksten »Drucktreiber«! Deshalb fokussiere ich in diesem Artikel auf Ihre innere Kraft: Was können Sie aus eigener Kraft tun, um Ihre Situation zu verbessern und gesund zu bleiben? Wie können Sie Ihre persönliche Widerstandskraft – Ihre Resilienz – steigern?

Nicht alle Beschäftigten sind auf das Resilienzkonzept gut zu sprechen, manch einer meiner Kunden muss zum Start unserer Zusammenarbeit erst einmal davon überzeugt werden, dass es nützlich sein wird, das eigene Wohlergehen selbst in die Hände zu nehmen, und dass dies nicht automatisch ein Eingeständnis ist, selbst schuld daran zu sein, wenn man sich überlastet fühlt. Eine verständliche Befürchtung meiner Coachees liegt nämlich häufig darin, dass die Verantwortung dafür, wie viel Druck sie aushalten können, ihnen wie der Schwarze Peter untergeschoben wird und dass es bei all dem Gerede über Resilienz nur darum geht, auch noch den allerletzten Tropfen Energie aus ihnen herauszupressen.

Auch wenn es wünschenswert wäre, wenn sich beispielsweise das Arbeitspensum verringern ließe, glaube ich: Die einzige Chance, dem Druck von außen auf Dauer standzuhalten, liegt darin, die eigene innere Kraft weiterzuentwickeln, statt nur zu hoffen, die Rahmenbedingungen im Unternehmen entscheidend verändern zu können. Denn Letzteres ist nicht sehr realistisch und liegt meist nicht im Einflussbereich der Betroffenen. Die eigene Resilienz jedoch kann jeder für sich selbst weiterentwickeln – unabhängig von den Rahmenbedingungen, ganz gleich, wie auch immer die geartet sein mögen.

Resilienz erwächst aus einem Bündel an Fähigkeiten, den elf Resilienz-faktoren, die alle aus Ihrer Innenwelt gespeist werden (mehr dazu finden Sie in meinen Büchern zur »Bambusstrategie« und der »Resilienz für Führungskräfte«). Das Fundament, auf dem Sie Ihre schon vor-

## Heinz Meloth



© HeikeRost.com 2015

kann mit heute 64 Jahren auf eine erfolgreiche Karriere zurückblicken: Ausbildung bei Daimler Benz, Junior-Verkäufer, Verkaufsleiter, dann Geschäftsführer und schließlich siebzehn Jahre Vorstand bei der Cannon Holding in Mailand. Studium im Fachbereich Sozialkompetenzen an der Universität in Fulda, Abschlüsse im Bereich Trainer- und Coach-Ausbildungen und an der Mastery University von Anthony Robbins. Gründer-Vorstand und viele Jahre Vorstandsvorsitzender der aus GABAL heraus entstandenen Bildungstiftung STUFEN zum ERFOLG. Heute Experte für strategische Geschäfts- und Potenzial-Entwicklung, der Menschen erfolgreicher macht.

## Du bist, was du denkst ... Denke groß – sonst bleibst du klein!

Die Menschen, die im Leben eine große Vision hatten, waren immer erfolgreicher als andere, die keine Vision haben. Jeder kann für sich seine eigene große Vision entwickeln. Dann wird es gar nicht zu verhindern sein, dass er erfolgreicher ist. Aus dem Selbstverständnis heraus: »Wenn du es denken kannst, kannst du es auch erreichen« entwickelt sich über die These: »Du bist, was du denkst« eine Konsequenz: »Du bist heute, was du gestern gedacht hast.« Daraus folgt: »Du bist morgen, was du heute denkst – deshalb denke groß, sonst bleibst du klein!« Dies hilft den Menschen, besser mit ihrer Lebenssituation zurechtzukommen, erfolgreicher zu sein, und gilt nicht nur für Beruf und Geschäft. Ich beziehe bis zu acht Lebensbereiche mit ein, die nachfolgend hier beschrieben sind.

**D**iese Lebensbereiche sind: Familie und Partnerschaft; Karriere und Erfolg; Lebensfreude und Entspannung; Freunde, Netzwerke und Beziehungen; Sicherheit und Geld; Spiritualität und Sinn; Gesundheit und Fitness; Selbstwert und Entwicklung der Persönlichkeit.

Jeder kann durch eine klare Vision und darauf basierende konkrete Ziele seine Erfolgspotenziale steigern und eine bessere Nutzung aller seiner Ressourcen erzielen. Das Umfeld nimmt entscheidenden Einfluss, was ein Mensch denkt und wie er handelt. Neue Inputs und frische Energiequellen sind entscheidend für das jeweilige Aktivitäten-Spektrum. Unternehmer und Führungskräfte erhalten wertvolle Hinweise zur Optimierung ihrer Geschäftsergebnisse.

## **Faktor 10**

Wenn wir uns Gedanken über die Zukunft machen, gehen wir meist vom heutigen Stand aus und prognostizieren die Entwicklung – orientiert an unseren Erfahrungen aus der Vergangenheit – in die Zukunft.

Wenn eine Strategie in der Vergangenheit funktioniert hat, gehen wir davon aus, dass sie auch genauso in der Zukunft funktionieren und gleiche Ergebnisse bringen wird. Wir orientieren uns an Erfahrungen der Vergangenheit, nehmen leichte Veränderungen vor und erwarten, dass in der Zukunft ein »realistisch« verändertes, bestenfalls optimiertes Ergebnis zu erreichen ist.

Genauso wird es im Business gemacht. Wir schauen uns die Geschäftsergebnisse der letzten Jahre an. Erhöhen dann den Umsatz oder Ertrag oder beides »angemessen« und optimieren dann unsere Strategien und Vorgehensweise aus der Vergangenheit. Man spricht von einer Planung »Bottom-up«. Also von unten nach oben, von diesem auf das nächste Jahr, von der Gegenwart in die Zukunft.

Das Besondere und der damit einhergehende signifikante Erfolgshebel bei Faktor 10 ist die umgekehrte Vorgehensweise: eine Planung Top-down, von oben nach unten, von der Zukunft in die Gegenwart.

## Beate Pracht



ist die Herz-Heilerin der Menschen. Ihre breit aufgestellte und fundierte Fachexpertise ermöglicht es ihr anhand unterschiedlicher Methoden, Menschen ihrem Glück und Erfolg näherzubringen. Sie ist sowohl im Business wie auch im privaten Bereich tätig. Mit ihrem Unternehmen Prachtlamas und ihrer Arbeit als Herzintelligenz®-Coach hat sie bereits neun Preise und Auszeichnungen erhalten. Zudem ist sie Buchautorin des Werks »Das Herz, unser Glücksmuskel« sowie einiger Fachbeiträge.

[www.beate-pracht.de](http://www.beate-pracht.de)

## Wunderwerk Herz

### Oder: Welche Bedeutung das Herz für beruflichen Erfolg und ein glückliches Leben hat

Unser Leben wird immer schneller, komplexer und die Anzahl psychisch bedingter Krankheitsfälle steigt Jahr um Jahr. Erschöpfung, Burn-out, Depressionen – die Liste ist lang. Das äußert sich im Arbeits- und Privatleben. Anforderungen von allen Seiten, Leistungsdruck und Zeitmangel stehen im Konflikt mit unseren Wünschen nach Sinn, Selbstausdruck, Erfolg. Wir fühlen uns zerrissen. Leider neigen Menschen dazu, die Warnsignale ihres Körpers zu übergehen und weiterzumachen, bis nichts mehr geht. Stress ist für viele zu einem Dauerzustand geworden. Jetzt wäre es sinnvoll, in Ruhe nach den Ursachen dafür zu suchen. Aber ...

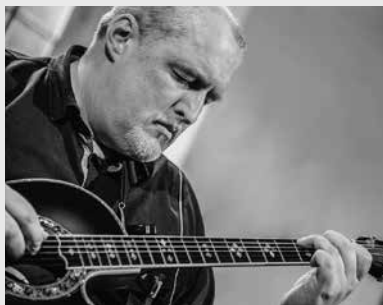
**A**ber das braucht meist Zeit. Nicht einfach Zeit, die vergeht, während wir weitermachen wie bisher, sondern Zeit, die wir uns nehmen, um in Kontakt zu uns selbst und zum eigenen Herzen zu kommen. Ich zeige Menschen, wie sie eine wirksame Veränderung zum Positiven erreichen und dies effektiv in den Arbeitsalltag integrieren können.

Die Diskrepanz von komplexen Anforderungen, Leistungs- und Termindruck auf der einen und unseren eigenen Vorstellungen vom Leben auf der anderen Seite machen sich körperlich bemerkbar. Das ist über das Herzschlagmuster skalier- und messbar. Ich nenne das den Zustand eines gebrochenen Herzens. Tagtäglich haben wir es mit gebrochenen Herzen zu tun: Eine Beziehung ist in die Brüche gegangen, ein wichtiger Mensch ist verstorben, eine Kündigung wurde ausgesprochen, eine Krankheit hat sich entwickelt.

Ältere Kulturen, weit vor unserer Zeit, gingen davon aus, dass das Herz die Wahrheit spricht. Und das gilt auch heute noch. Auch wenn wir uns von unseren Gefühlen nicht in unser tägliches Leben hineinreden lassen wollen und wir uns heute allgemein von der »Wahrheit des Herzens« entfernt haben. Wir können uns unseren Gefühlen nicht entziehen. Ein Beispiel: Angst. Jeder kennt es von sich selbst: Wenn Sie Angst vor einer Situation haben, ob beruflich oder privat, klopft Ihr Herz wie wild. Sie spüren einen inneren Impuls nach Flucht und Angriff oder Sie fühlen sich starr vor Angst. Ihr Denkvermögen konzentriert sich auf diese eine Sache und Sie suchen nach dem schnellsten Ausweg aus der Misere. Ihr Körper hört nicht darauf, ob Sie gerade keine Angst haben wollen oder diese verbergen möchten. Sie haben Angst, egal, ob Sie es sich eingestehen oder nicht. Der Körper, Herz und Gehirn, reagieren automatisch, selbstgesteuert.



## Peter Reimer



© Andrea Walter

freischaffender Künstler seit 1986, Gitarrist, Looper- und Klangkünstler, Komponist, Studium der klassischen Gitarre am Dr. Hoch's Konservatorium in Frankfurt am Main, Künstlerische Reifeprüfung für klassische Gitarre an der Akademie für Tonkunst in Darmstadt, 3-facher Preisträger beim »32. Deutschen Rock- und Pop-Preis 2014«. Seit drei Jahren widmet er sich besonders dem von ihm entwickelten

Konzertformat »Entschleunigungskonzerte« und dem Thema »Entschleunigung«, wo sich seine seelsorgerische Gabe und seine musikalische und kreative Begabung bestens verbinden.

## Beschleunigung / Entschleunigung – erste Schritte zu einem gesünderen Lebenstempo

»Entschleunigung« bedeutet für mich die Justierung des Lebenstempos auf ein Maß, das ein dauerhaft gesundes Leben ermöglicht. Das Tempo darf dann natürlich auch mal schnell sein, wenn man eine Gelegenheit wahrnehmen möchte oder jemand Hilfe braucht, das darf aber auch wieder reduziert werden in Zeiten der Ruhe, der Regeneration, des zweckfreien Tuns, der Muße – ich widerspreche da gerne dem Volksmund und behaupte: »Müßiggang ist aller Freiheit Anfang.« Für ein gesundes Leben muss der Durchschnitt des Lebenstempos stimmen.

## 1. Beschleunigung

### Szene 1:

Zwei Mal musste ich heute warten. Im Arztzimmer und am Bahnsteig. Ich stehe da, tue nichts, schaue mich um, sehe schöne Wolkenformationen an der Haltestelle, freue mich an den bequemen Möbeln und der geschmackvollen Einrichtung des Wartezimmers und an der Aussicht über Wiesbaden. Einfach mal nichts tun, Pause machen, wo sie sich gerade anbietet. An der Haltestelle und im Wartezimmer scheine ich der Einzige zu sein, der kein Smartphone besitzt. Alle anderen haben ihre Smartphones in der Hand, den Kopf in einer ganz und gar nicht gesund aussehenden Weise darüber gebeugt, und huschen mit ihren Daumen über die Displays.

### Szene 2:

Es ist etwa 20 Jahre her, da hatte ich noch einen Fernseher und bügelte des Öfteren gleichzeitig (dachte ich immer ...). Bis ich schließlich bemerkte, dass ich mir entweder tendenziell öfter die Finger verbrannte und mir hässliche Falten ins Hemd bügelte, nur um der Fernseh- sendung mit eher mäßigem Erfolg einigermaßen zu folgen, oder dass ich am Ende völlig selbstvergessen meine Wäsche bügelte und vom Film gar nichts mehr mitbekam.

### Szene 3:

Es ist Spätsommer, September, ein schöner Altweibersommertag mit komfortablen 20 Grad. Ich fahre nach langer Zeit mal wieder mit der Eisenbahn und warte auf meinen Zug. Da noch etwas Zeit ist, möchte ich mich gerne etwas setzen, gehe zum Wartehäuschen, lasse mich auf einer der beiden Bänke nieder. Kaum dass ich sitze, verspüre ich keine Lust mehr, dort zu verweilen. Die Bänke sind beide aus Metall, welches sich im Schatten des 20-Grad-Spätsommertages durch die Hose kalt wie Crushed-Eis und ungemütlich anfühlt. Wozu eigentlich eine Bank zum Warten, wenn darauf sitzen so ungemütlich ist, dass einem nach kürzester Zeit die Lust vergeht, dort zu verweilen?

Drei völlig verschiedene Situationen, und doch beziehen sie sich alle auf den gleichen Ursprung: die Beschleunigung.

## **Dr. med. Sabine Schonert-Hirz (»Dr. Stress«)**



ist seit über 20 Jahren gefragte Stressmanagement- und Gesundheitsexpertin, Buchautorin und Kolumnistin. Nach ihrem Studium in Köln arbeitete sie als Ärztin und bildete sich in verschiedenen Bereichen der humanistischen Psychologie, in Entspannungstechniken, Sportmedizin, Coaching und Mediation weiter. Bekannt wurde sie als Moderatorin und Filmautorin für verschiedene Gesundheitssendungen im WDR- und NDR-Fernsehen. Seit 1983 ist sie selbstständige Unternehmensberaterin, Referentin und Trainerin und lebt in Berlin. Seit

1996 lehrt sie als Dozentin für Gesundheitsmanagement und seelische Gesundheit im Arbeitsleben an der Bundesfinanzakademie Bonn und Berlin. Sie hat zwei erwachsene Töchter.

## **Die Wahrheit über Burn-out im Arbeitsleben**

In den letzten Monaten war ich auf vielen HR-Tagungen und habe mit Personalern über Burn-out gesprochen. Ich habe in sorgenvolle, zweifelnde und sogar spöttische Gesichter geschaut. Meine Beobachtung: Es gibt verschiedene Haltungen zu Burn-out. Von »hoffentlich greift es bei uns nicht weiter um sich« über »schlechte Führung ist schuld« bis zu »das sind Drückeberger und wenn sie motivierter wären, hätten sie das nicht« war alles dabei. Da ich seit über 20 Jahren Führungskräfte und Mitarbeitende in Stressbalance und Burn-out-Vorbeugung trainiere, nenne ich Ihnen hier sechs Tatsachen über Burn-out und leite davon sechs sinnvolle und notwendige Aufforderungen für den betrieblichen Alltag ab.

## **1. Tatsache: Die Krankschreibungen wegen Burn-out nehmen ab und die Arbeitsunfähigkeiten wegen Depressionen ständig zu. Deshalb: Kümmern Sie sich um Ihre Mitarbeitenden und nehmen Sie Ihre Pflichten als Arbeitgeber ernst.**

Die aktuellen Zahlen wirken auf den ersten Blick erschreckend. Die Fehltagel wegen psychischer Erkrankungen nehmen seit Jahren zu. Sie spiegeln vor allem eine gestiegene Bereitschaft wider, seelische Erkrankungen zu akzeptieren und sich in fachkundige Hände zu begeben, statt sie zu verleugnen. Das ist positiv, denn nur dadurch werden sie schneller und besser behandelbar. Das führt, wie bei jeder anderen Erkrankung, leider nicht in allen Fällen zur kompletten Wiederherstellung der Gesundheit, doch meistens zu einer deutlichen Linderung der Beschwerden.

Bei der Krankschreibung wegen Burn-out meldet die DAK in ihrem Gesundheitsbericht 2014 eine Trendwende seit 2012. Die Krankschreibungen sind um ein Drittel gesunken. Stattdessen werden mehr Depressionen diagnostiziert, was für eine genauere Einordnung der Symptome spricht. Burn-out ist nach der Definition im ärztlichen Diagnoseschlüssel ICD 10 keine Erkrankung, sondern ein Syndrom (gemeinsames Vorkommen verschiedener Symptome), aus dem sich psychische und körperliche Erkrankungen entwickeln können.

Alle Symptome kommen bei jedem Menschen vor, der sich eine gewisse Zeit in einer Stressaktivierung befindet. Sie sind sehr nützlich und jeder sollte sie kennen, denn sie sagen uns: »Achtung, du läufst zu lange schon auf Hochtouren, tue etwas, um runterzuschalten!« Deshalb: Lernen Sie Ihre Symptome kennen:

- Geistige Stresssymptome: Schlechte Konzentration, geringe Entscheidungsfähigkeit, Gedächtnisstörungen, Aufschieben
- Emotionale Stresssymptome: Reizbarkeit, Unruhe, Zynismus, Freudlosigkeit, Antriebslosigkeit
- Körperliche Stresssymptome: Schlafstörungen, Schmerzen, Erkältungen, Kreislaufprobleme
- Soziale Stresssymptome: Gleichgültigkeit, Ablehnung, Rückzug

## Michaela Stach



© Edgar Layher

ist seit 1995 Unternehmerin. Nach zahlreichen fundierten Ausbildungen im Bereich Coaching, Changemanagement, Moderation und Großgruppenmoderation spezialisierte sie sich auf die systemische Moderation und gründete 2011 die Akademie für Systemische Moderation. Hier finden 5-modulige Zertifikatsausbildungen und offene Aufbauseminare statt. Michaela Stach führt mit ihrem Team darüber hinaus selbst Moderationen für Klein- und Großgruppen sowie Inhouse-Seminare durch.

## Echte Partizipation erwünscht! Mit 9 Impulsen der systemischen Moderation zu tragfähigen Lösungen und ehrlichem Commitment im Team

Ortstermin Entsorgungsindustrie. Ich wurde vom Geschäftsführer eines Entsorgungsunternehmens beauftragt, im Rahmen einer Großgruppenmoderation am Thema »Unternehmenskultur« zu arbeiten. Im Zuge der Vorbereitung wurde natürlich auch darüber gesprochen, wer denn alles an diesem Workshop teilnehmen sollte. Als systemisch arbeitende Moderatorin lege ich bei solchen Projekten immer Wert darauf, dass im Workshop auch das ganze Unternehmen abgebildet ist. »Das ganze Unternehmen?«, vergewisserte sich der Geschäftsführer. »Ja, das ganze Unternehmen!«, bestätigte ich.

**U**nd in diesem konkreten Fall gehörten nicht nur die Mitarbeiter der Verwaltung, sondern in gleichem Maße auch die gewerblichen Mitarbeiter – umgangssprachlich die Müllmänner – dazu. Anscheinend hatte ich meine Gründe ganz überzeugend dargelegt, denn der Geschäftsführer ließ sich nach anfänglichem Zögern tatsächlich darauf ein. Und was soll ich sagen – dieser Kultur-Workshop war nicht zuletzt dank dieser Entscheidung eine der beeindruckendsten Großgruppenmoderationen, die ich je erleben durfte! Freilich war es für diese Mitarbeiter zunächst ein ungewohntes Setting – und ja, ich gebe es zu, für mich war es auch ein wenig aufregend. Aber was hier im Laufe dieses Tages passierte, war schlicht und ergreifend einzigartig. Die gewerblichen Mitarbeiter – sonst mit Arbeitskleidung auf dem Hof oder auf Tour zu sehen – waren mit Mitarbeitern der Verwaltung, mit Führungskräften und der Geschäftsleitung in einem Raum und arbeiteten gemeinsam. Dabei konnten sie hautnah erleben, dass ihre Meinung gefragt war. Und es waren nicht zuletzt auch häufig diese Anregungen, die interessante und neue Erkenntnisse hervorbrachten! Eine Veranstaltung mit Gänsehaut-Feeling.

Doch der Anspruch, Mitarbeiter aktiv miteinzubeziehen, sollte sich nicht nur auf exklusive Veranstaltungen und einzelne Workshops beziehen! Denn Mitarbeiter, die gehört werden und sich mit ihren Kompetenzen und Ideen aktiv einbringen können, die Veränderungen nicht nur akzeptieren müssen, sondern auch aufgefordert sind, die Umsetzung der Veränderung mitzugestalten, sind nicht nur motivierter in ihrem Tun, sondern auch zufriedener, erfüllter und gesünder.

Erst wenn der Anspruch der Partizipation im Führungsalltag angekommen und in der Führungskultur verankert ist, wird sich der Erfolg auch nachhaltig in der Zufriedenheit, Kreativität und Motivation der Mitarbeiter zeigen und die Unternehmenskultur prägen.

## Achim Wiedemann



ist 1969 in Koblenz geboren. Er hat drei Söhne und lebt auch heute in der Stadt an Rhein und Mosel. Seit 1993 befindet er sich in Führungspositionen und berät auch seit mehreren Jahren Unternehmen strategisch. Der studierte Betriebswirt ist bekennender Mittelstands-Strategist und vor allem leidenschaftlicher Persönlichkeitsentwickler und Rhetoriker. Führungskräfte, Unternehmen und Personen aus allen Schichten nehmen sein Expertenwissen in Anspruch und werden von ihm in strategischer Unternehmensführung beraten oder in ihrer Persönlichkeit

entwickelt. Ebenso sind seine Persönlichkeitsentwicklungsseminare, über das Werkzeug der Rhetorik, sehr erfolgreich.

Kontakt: [achim@achim-wiedemann.de](mailto:achim@achim-wiedemann.de)

## Du bist jeden Tag im Krieg

**Heute haben wir den Ist-Zustand, dass mehrere Millionen Menschen nur mit Medikamenten existieren können – weil kein innerer Friede mehr herrscht. Der Kriegszustand im Kopf kann nicht mehr bewältigt werden. Wir haben also Stresssituationen in völligem Wohlstand. Wir schaffen es nicht mehr, unsere Alltagssituationen zu bewältigen, denn neben einer Vertausendfachung von medialen Einflüssen stellen wir auch noch einen absoluten Rückgang der Sinnhaftigkeit unseres Lebens fest.**



Irgendwie ist jeder von uns schon einmal in diese oder eine ähnliche Situation gekommen: Wir sitzen zu Hause und sind unglücklich. Der Gedanke »Scheiße, mir geht's nicht gut!« zieht im Kopf seine Kreise. »Was wäre, wenn ich meine Arbeit hinschmeiße und nach Mallorca ziehe?« Fast im selben Moment denkt der gleiche Kopf: »Mist ... Ich habe ja gar kein Geld.« Es fallen uns gleich viele Argumente ein, warum es nicht geht. Es fallen uns jedoch nur wenige ein, warum es gehen könnte.

Gleichzeitig entstehen Bilder im Kopf: Sie mit Ihrem Partner im Sonnenschein, den Blick aufs Meer, Möwen ziehen ihre Kreise. Zwischendurch sehen Sie sich immer wieder hier auf Ihrer Couch sitzen. Unglücklich. Unzufrieden. Leer. Die harte Realität hat Sie wieder eingeholt. Und es scheint keinen Ausweg zu geben. So schalten Sie vielleicht den Fernseher an und Ihre Sehnsüchte werden von profanem Medienangebot weggespült.

Doch statt sich selbst immer weiter hier sitzen zu sehen, ist jetzt strategisches Denken – also wert- und beurteilungsfreies Denken – gefragt. Und das bedeutet: Sie sehen sich auf der Terrasse Ihrer eigenen mallorquinischen Finca sitzen – und denken von da ab rückwärts. Bis Sie wieder im Hier und Jetzt auf Ihrer Couch sitzen. Dieser strategische Denkvorgang hat Ihnen nun alle wichtigen Schritte gezeigt, die not-



## Michaela Wiedemann



Studium und Diplom der Sozialpädagogik; Spezialisierungen und reichhaltige Erfahrung in den Bereichen: Positive Psychologie, systemische und lösungsorientierte Therapie, bifokale und multisensorische Interventions-techniken, ganzheitliches Wirken mit Humor, Kreativität, Spiel, Tanz und allen Sinnen, Mind-Body-Medizin, Mitarbeiterführung, ganzheitliches Gesundheitsmanagement.

## Ganzheitlich mit Herz und Seele

Rund um das Thema Seele und deren Gesundheit ist in den letzten Jahren ein Markt entbrannt. Im eigentlichen Kern dessen geht es aber oft um ganz andere Werte als um die der seelischen Fürsorge. Vielmehr richtet sich der Fokus häufig auf Zahlen und Gewinn – ein Gewinn an Prestige, Klicks und Medienhype. Die Seele ist ein wichtiger Aspekt auch im beruflichen Leben. Doch wie lässt sich dieser Aspekt sinnvoll in den beruflichen Alltag integrieren? Lässt sich die Seele reduzieren auf Zahlen, Daten, Fakten? Was zählt für seelische Gesundheit? Wie wirkt sich seelische Balance für Mensch und Unternehmen aus?

## Marktplatz Seele

Auch beim Thema »Seelische Gesundheit« liegt es oftmals im vorrangigen Interesse, einen Beitrag zu leisten, der möglichst mittels bewegender Bilder sensationell dokumentiert und digital vorzeigbar ist: Meine Klicks, meine Likes, mein YouTube-Kanal. Es gilt, sich in der internetten Welt zu inszenieren. Je mehr Sensation, desto mehr Klicks. Je mehr Klicks, desto mehr Geld. Je mehr Geld, desto mehr Geltung. Einfache Rechnung. Und das Ergebnis?

Den Marktwert dieses Themenbereiches haben längst auch andere Berufsgruppen für sich entdeckt. Da kommt es schon mal vor, dass sich Medienexperten als Fachleute für seelische Gesundheit und Glück verkaufen. Und man kauft es ihnen glattweg ab, weil sie es medienwirksam vermarkten. Dies wiederum haben sie ja gelernt.

Wen kümmert die Essenz, solange die Oberfläche glänzt? Auf dem Gebiet der Glücksforscher und Heilsbringer tummeln sich bunte Gestalten, manche von ihnen maskiert in schillernden Kostümen. Wen interessiert ein Blick hinter prächtig inszenierte Fassaden?

Die Essenz von seelischer Gesundheit jedoch ist hinter den Masken zu finden. Dort, wo Herzensenergien fließen in vollkommenem Einklang mit unserer Seele. Dort, wo wir keine Masken mehr brauchen. Dort, wo es nichts gibt außer Liebe: in unserer inneren Mitte. Tief in uns selbst.

## Definitionsfrage Gesundheit

Was genau bedeutet eigentlich Gesundheit? In der westlichen Welt gilt Gesundheit gemeinhin als Abwesenheit von Krankheit. Wenn Ärzte keine Anzeichen finden, die als Diagnose einer definierten Krankheit zuordenbar sind, dann gilt der Patient als gesund. Ganz anders sieht es zum Beispiel die ganzheitliche Betrachtungsweise in der schamanischen Welt: Wenn das, was du im Kopf denkst, mit dem, was du im Bauch spürst, und mit dem, was du im Herzen fühlst, und mit dem,

## Harald Winkler



ist ein echter Geheimtipp unter den deutschen Führungskräfteentwicklern. Der Diplom-Wirtschaftsingenieur sorgt durch seinen ganzheitlichen Excellence-Ansatz für Wirksamkeit und Ergebnisse auf vier Ebenen – Unternehmen, Führung, Team und Persönlichkeit. Er gilt als einer der tiefgründigsten und einfühlungsstärksten Führungskräfteentwickler im deutschsprachigen Raum und schöpft aus über 25 Jahren Praxiserfahrung in der deutschen Wirtschaft. Zu seinen Kunden gehören mittelständische Unternehmen genauso wie große DAX-Konzerne und unkonventionelle Start-ups.

## Tiefgründigkeit schafft Vitalität und Excellence

Die Dynamik der Märkte, die sich stetig verändernden Marktbedingungen und der steigende Wettbewerb stellen höchste Ansprüche an Unternehmen, deren Topmanager und obere Führungskräfte. Entscheidungen müssen oft unter zeitlichem Druck getroffen werden; der kurzfristige Erfolg ist häufig mit einem sehr hohen Einsatz auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation verbunden. Das hat seinen Preis, und viel zu oft treten nach kurzfristigen Erfolgen vielfach weitere Probleme auf: fehlende Nachhaltigkeit der verbesserten Finanzkennzahlen, Rückfall der Ergebnisse, Verschlechterung der Mitarbeiterzufriedenheit. Wie bei einer Krankheit können die Symptome schnell bekämpft werden, aber für eine nachhaltige Abwehr sollte man das Immunsystem stärken.

**A**ls Verfechter zur Stärkung des »Immunsystems« von Unternehmen decke ich im Rahmen des Excellence-Ansatzes zuallererst die wahren Ursachen des Problems im System auf und wehre dadurch zukünftige »Grippeinfektionen« ab. Dies erreiche ich über eine tiefgründige gemeinsame Situationsanalyse und unkonventionelle, maßgeschneiderte Lösungsansätze. Eine solche Vorgehensweise löst das akute Problem nachhaltig an der Wurzel, hat einen Mehrfacheffekt auf Wachstum und Leistung, erhöht die Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit des Unternehmens wie auch der Mitarbeiter in einer ständig sich wandelnden Wirtschafts- und Arbeitswelt und schafft vitale Unternehmen.

Der Excellence-Ansatz ist ein ganzheitliches Modell für Empowerment auf vier Ebenen – Unternehmen, Führung, Team und Persönlichkeit. Im Fokus stehen die Wirksamkeit und die nachhaltigen Erfolge und Ergebnisse. Dieses Modell besteht einerseits aus der tiefeschürfenden Arbeit und andererseits aus der Definition von Maßnahmen und dem daraus resultierenden Lösungsansatz. Nach der Implementierung der Lösung werden die Wirksamkeit und die Ergebnisse gemessen.

Die Arbeit an der Ursache beinhaltet die Identifizierung und Auflösung von persönlichen und organisationsbezogenen Widerständen, die Erkennung der inneren Motivation der Mitarbeiter und der Organisation, die Ausarbeitung der selbstverständlichen Rollen und Potenziale Einzelner und von Teams sowie den Einsatz dieser Erkenntnisse in den beruflichen Alltag. Aus der tiefgründigen Arbeit ergibt sich eine Reihe an Maßnahmen, welche im Rahmen des Lösungsansatzes implementiert werden. Abhängig von der Problemstellung kann dies eine Rollenverteilung, eine Versetzung, einen Teamentwicklungs-Workshop etc. betreffen. Dabei ist es wichtig, auf einige Excellence-Ansätze zu achten – diese werden häufig nicht gelebt:

- Das Rollenverständnis der Führungskräfte ist vielfach verdreht und kontraproduktiv: Chefs müssen nicht permanent kontrollieren, steuern, anweisen. In erster Linie sollen sie die Voraussetzungen für eine wirksame Arbeit ihrer Mitarbeiter schaffen (siehe Beispiel Business Excellence).