

**50. Praktikertagung der Bundesarbeitsgemeinschaft der
Jugendanstaltsleiterinnen und -leiter und der besonderen
Vollstreckungsleiterinnen und -leiter vom 09. – 13.04.2018 in der
Justizvollzugsanstalt Ebrach / Bayern**

12. April 2018

Leitender Regierungsdirektor a. D. Christian Engert, Bernau am Chiemsee

Stress, Stunk, Streit – was tun?

– Angebote der Psychohygiene –

.....

A. Einführung

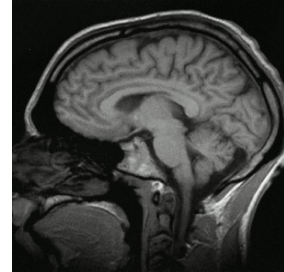
1. Zu meiner Person und meiner Expertise in Bezug auf das Thema

- Eine mehr als 20jährige leidvolle eigene Erfahrungen als Anstaltsleiter (mit ca. 400 Bediensteten und 1000 Gefangenen) mit „Stress-Stunk-Streit“
- Selbsterfahrung bei einem 4wöchigen Kuraufenthalt in einer psychosomatischen Klinik (im Jahr 2004 zur Bewältigung eines Erschöpfungssyndroms)
- Die sog. „work-life-balance“ ist ein wesentliches Thema in der Ausbildung zum Coach, das Konfliktmanagement das zentrale Thema der Ausbildung zum Mediator.
- Ein mehrwöchiges Praktikum in einer anerkannten psychosomatischen Klinik, in der speziell auch sog. „Burnout-Patienten“ behandelt werden, im Rahmen meiner psychotherapeutischen Ausbildung im Jahr 2015.

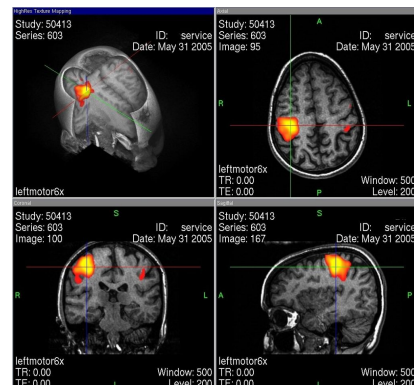
2. Mein Blickwinkel

Als Jurist und über viele Jahre durch Verantwortung im Regelstrafvollzug geprägter Mensch bin ich Realist und weit davon entfernt, irgendwelchen esoterischen Vorstellungen oder abseitigen, verstiegenen Theorien zu folgen! — Es ist mir wichtig, dies gleich zu Beginn meines Referats klarzustellen, da ich weiß, dass insb. auch Juristen (die hier heute wohl in der Mehrheit sind) oft dazu neigen, typischerweise im Bereich der Psychosomatik angesiedelten, eher „feinstofflichen“ Thesen mit Skepsis zu begegnen und diese schnell in den Dunstkreis der Esoterik zu verweisen. —

Das, was ich Ihnen heute vortragen werde, ist vielmehr streng empirisch, naturwissenschaftlich orientiert und inzwischen weitgehend durch seriöse Studien universitärer Institute belegt und in der Praxis psychosomatischer Therapien erprobt und bewährt! — Grundlage sind die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse über das menschliche Gehirn, die insb. darauf beruhen, dass wir den dortigen Vorgängen auf Grund des technischen Fortschritts und der modernen Labormedizin seit einigen Jahren gewissermaßen in Echtzeit zusehen können.



Besondere Bedeutung kommt dabei der sog. Funktionellen Magnetresonanztomographie (fMRT) zu, die es uns etwa seit Ende der 80er-Jahre ermöglicht, das Gehirn des Menschen, ohne ihn gesundheitlich zu beeinträchtigen, live bei der Arbeit zu beobachten.



Das ist ein echter Quantensprung für die Humanwissenschaften, insb. die Neurobiologie und ihre Auswirkungen auf die Medizin und Psychologie !

3. Das Thema

– Im Blick ist hier heute nur der gesunde Mensch (also psychohygienische Angebote zur Prävention, nicht der Therapie)

– Die von mir nun vorgestellten differenzierten Angebote entsprechen sowohl der Komplexität des Themas als auch der Vielfalt der individuellen Fragestellungen, die beim hier vertretenen heterogenen Personenkreis (sei es als Einzelkämpfer, Team- oder Behördenleiter) zu erwarten sind und ich hoffe, dass für Jede(n) von Ihnen etwas dabei ist, was hilft, die im Berufsalltag auftretenden Herausforderungen und Probleme besser zu meistern! — Der enorme Umfang und die vielschichtigen Auswirkungen der Problematik gebieten jedoch eine Begrenzung. Deshalb bitte ich darum, ggf. nachzufragen!

B. Stress (, Stunk, Streit ...)

Der Stress steht hier nicht nur am Anfang meiner Ausführungen, sondern letztlich auch im Mittelpunkt aller noch folgenden Überlegungen. Er wird deshalb auch den größten Teil meines Vortrages einnehmen.

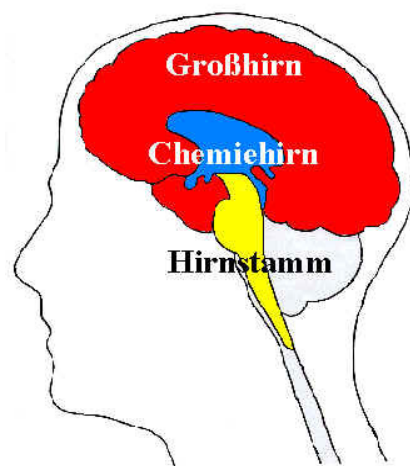
Stress ist die Herausforderung unserer Zeit!

Die rapide Zunahme von physischen und psychischen Krankheiten trotz des inzwischen vielerorts in Behörden und Betrieben eingeführten sogenannten „Gesundheitsmanagements“ muss in höchstem Maße alarmieren und zwingt uns alle, kritisch bzw. vor allem auch selbstkritisch über Stress nachzudenken!

1. Ursachen / Grundlagen

Ausgangspunkt für alle hier dargelegten weiteren Überlegungen ist die Erkenntnis, dass die Reaktionen des Menschen auf die Herausforderungen des Lebens in Folge seines evolutionären Ursprungs nicht vernunftgesteuert sind, wie wir alle immer so gerne von uns selbst glauben möchten, sondern überwiegend nach einem neurobiologisch festgelegten Konzept erfolgen. Diese neurobiologische Disposition war die Voraussetzung für das Überleben unserer Vorfahren im Laufe der Menschheitsentwicklung! (**Beispiel:** Unsere Vorfahren in früher Vorzeit hören ein Geräusch im Gebüsch --> Hase, Blindschleiche, Giftschlange oder Säbelzahniger ? --> der Reflex nicht eine rationale Prüfung sichert das Überleben !)

So ist z. B. inzwischen bewiesen, dass bis zu 90 % des menschlichen Handelns nicht von rationalen Erwägungen in dem für seine intellektuellen Leistungen im Wesentlichen zuständigen Neocortex (also im hinter der Stirn gelegenen Teil des Großhirns) ausgelöst werden, sondern von den überwiegend für die spontanen Reflexe, Emotionen und Gefühle zuständigen Teilen seines tief unten gelegenen Stammhirns und Limbischen Systems, das auch als Chemiehirn bezeichnet wird, weil dort die insoweit maßgeblichen endokrिनologischen Vorgänge stattfinden.



Wir sind also bei Weitem nicht die „Verstandeswesen“, für die wir uns so gerne halten, sondern werden weitgehend von unseren Bedürfnissen und Emotionen bestimmt. Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass das limbische System wegen seiner kompakten Ausmaße und seiner dem Großhirn vorgelagerten zentralen Lage erheblich weniger Energie beansprucht, zugleich aber etwa 25.000-mal (!) mehr Informationen speichert, als die weiter außen entfernt gelegenen, großflächig verteilten intellektuellen Strukturen im Großhirn (Neocortex). Das Stammhirn und das limbische System ist jedoch nicht der Ort für rationale Erwägungen! Dort sind vielmehr unsere genetischen Programme bzw. die vor allem in den frühen Jahren unserer Entwicklung „eingravierten“ Erfahrungen, Konzepte und sogenannten „Glaubenssätze“ gespeichert, mit der Folge, dass diese auch weitgehend unser Verhalten bestimmen. Dies hat u. a. aber die oft fatale Konsequenz, dass Menschen – das ist inzwischen durch fundierte wissenschaftliche Studien nachgewiesen – ihnen begegnende Sachverhalte schon bewerten, bevor sie deren Ursachen und maßgeblichen Details kennen! Grundlage dieser Bewertungen ist also nicht menschliche Ratio, sondern diese im Stammhirn angelegten genetischen Programme und im limbischen System gespeicherten Konzepte und Vorerfahrungen.

Auch wenn wir über Stress sprechen wollen, müssen wir also zunächst die insoweit maßgeblichen endokrinologischen Zusammenhänge in unserem Chemiehirn, dem sog. limbischen System, in den Blick nehmen.

(Videoclip)

Es ist also zwischen nützlichem Eustress und schädlichem Distress zu unterscheiden! – Bei Gefahr / Herausforderungen befähigt uns der Stress (Eustress) zu angemessener Reaktion, in der Regel also zu Flucht oder Kampf. Das bedeutet vor allem eine Erhöhung des Energiepotentials (Blutdruck, Cortisol, Adrenalin u.a.), Dämpfung des Schmerzempfindens und situationsgerechte Verengung des Blickwinkels. —> Das hat jedoch auch eine „Kehrseite“ (**Typische Beispiele:** Das unbeholfene Binden einer Krawatte oder von Schuhbändern unter extremem Zeitdruck; die regelmäßig gereizte Stimmung und Streit in der Familie unter dem Eindruck einer verspäteten Abreise in den Urlaub unter Druck).

Nach Bewältigung einer Herausforderung durch Stress folgt i.d.R. eine Phase der Erholung! (Ein uns allen ebenfalls bekanntes **Beispiel:** Das „Loslassen“, nach dem wir mit „letzter Kraft“ gerade noch einen Zug, Bus oder Flug erreicht haben.)

Unserer Lebensbedingungen werden aber insb. durch die Veränderungen in der Arbeitswelt und im Verkehr sowie durch die modernen Medien mehr und mehr diesen neurobiologischen Gegebenheiten nicht mehr gerecht. Allem voran fehlen die erforderlichen Abschalt- und Regenerationsphasen.

Fazit: Das Problem ist also nicht der Stress als solcher, sondern ein über längere Zeit anhaltender, nicht durch angemessene Erholungsphasen unterbrochener Stress.

Dieser steht im Fokus aller hier nun im Weiteren dargelegten Überlegungen.

2. Was sind die negativen Auswirkungen ?

Stress – was er bewirkt

– **auf das Leistungsprofil** der Betroffenen: Insb. die Konzentrationsfähigkeit, die zu Problemlösungen erforderliche Kreativität und das Gedächtnis sind beeinträchtigt.

– **auf die Gesundheit:**

Die kontinuierlich angeregte Cortisolproduktion

→ schädigt u.a. das Immunsystem

→ bewirkt Schlafstörungen

→ dämpft das Schmerzempfinden, was die Ausschaltung der Warnsignale des Körpers bei sich anbahnenden Erkrankungen zur Folge hat

→ begünstigt mit einer anhaltenden Erhöhung des Blutdrucks sowie einer Veränderung des Fett- und Zuckerstoffwechsels (→ Gewichtsprobleme / Diabetes Typ II) die Entstehung von Herz- und Kreislauferkrankungen

→ führt letztlich in Erschöpfung, oft verbunden mit Angst und Depression

→ und kann schließlich sogar eine Schrumpfung von Gehirnmasse, insb. des Hippocampus (im limbischen System, der für die Auslösung des Entspannungsprozesses zuständig ist!), Alzheimer und Krebs zur Folge haben.

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz geht davon aus, dass **etwa 60 % aller Fehlzeiten** in Unternehmen und Behörden durch beruflichen Stress verursacht werden.

– **auf die Mitmenschen:** Der Stress einzelner Menschen überträgt sich (wohl über deren Spiegelneuronen) auf andere Menschen in ihrer Umgebung, vor allem auf solche, mit denen eine emotionale Verbindung besteht. (So eine Studie der Max-Planck-Gesellschaft (MPG) in Leipzig aus dem Jahr 2014)

– **auf die soziale Wahrnehmung (Empathie):** So hat eine höchst aktuelle, gerade erst im Oktober 2017 veröffentlichte Studie der MPG in Leipzig ergeben, dass mit steigender Stressbelastung eines Menschen seine soziale Kompetenz abnimmt. Das Ergebnis der Studie lässt sich prägnant wie folgt zusammenfassen: „Mehr Stress = weniger Sozialkompetenz“! Besonders in Berufen im Umgang mit Menschen, wie in der Justiz, ist dies ein eminent wichtiger Gesichtspunkt, insb. wenn man bedenkt, dass der Stress Einzelner auch Kollegen ansteckt, wie in der vorerwähnten Studie der MPG ermittelt wurde!

3. Was gibt es für Bewältigungsstrategien

Stress – was ist zu tun ?

a) **höchst persönlich** (auf dem Büchermarkt und im Internet gibt es eine nahezu unübersehbare Vielfalt von Ratgebern). – Der für all diese Rezepte gegen Stress gemeinsame zentrale und entscheidende Wirkungszusammenhang ist:

Der >Teufelskreis Stress< muss durch der Belastung angemessene Phasen der Entspannung durchbrochen werden, um zu ermöglichen, dass die auf Dauer schädliche hohe Konzentration von Adrenalin und vor allem Cortisol im Körper wieder abgebaut werden kann!

aa) Ein **erster Schritt** ist, wie bei jeder Veränderung des eigenen Verhaltens, selbstverständlich, sich der wesentlichen Stress auslösenden Faktoren bei sich selbst bewusst zu werden (**Sprichwort: „Die Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung“**). Neben den äußeren Gründen zählen dazu auch die sogenannten „Antreiber“ (wie z.B. „Du musst perfekt sein!“ – „Du darfst keine Fehler machen!“ – „Du musst es allen recht machen“ oder „Beeile Dich“), die uns i. d. R. bereits in unseren frühen Jahren im Elternhaus vermittelt und damit in unser Gehirn „eingraviert“ wurden. (**Meine Empfehlung: „Brauchbar ist besser als perfekt!“**)

bb) Es gibt natürlich auch eine ganze Reihe von „**Selbstverständlichkeiten**“, also wichtige Faktoren, die sich schon nach allgemeinem Verständnis positiv auswirken, wie z.B.

- ein großzügigeres Zeitmanagement
- Einschränkung der Erreichbarkeit (Handy abschalten!)
- ausreichender Schlaf
- eine erfüllte Partnerschaft und Sexualität (das dadurch ausgeschüttete Hormon Oxytocin ist ein Antagonist zu Cortisol ! ——— Besonders schlimm ist jedoch gerade auch deshalb die „Stresszange“, die durch eine konfliktreiche, belastende Partnerschaft ausgelöst wird!)
- Freiraum für selbstbestimmte Freizeitaktivitäten – und hier insb. der „Klassiker“ Bewegung bzw. Sport.

Zu diesen Punkten möchte ich hier von weiteren, differenzierteren Ausführungen weitgehend absehen, da es sich insoweit ja um allgemein bekannte Binsenweisheiten handelt. Auf diese hier näher einzugehen, wäre also wohl Zeitvergeudung. Ausdrücklich hinweisen möchte ich aber noch auf **ein spezifisches Problem im Zusammenhang mit** dem bei vielen Gestressten besonders beliebten **Sport**:

Jede aktive Bewegung, vor allem solche mit sportlichem Charakter, bewirkt i.d.R. weniger eine Entspannung, als vielmehr ein Aufbrauchen des ausgeschütteten „Cocktails“ aus Stresshormonen. Dabei ist aber Vorsicht geboten und das Augenmerk auf einen gefährlichen Aspekt dieses Angebots zu richten: „Man sollte es dabei mit dem sportlichen Ehrgeiz nicht übertreiben!“ – Denn zum einen droht sonst evtl. eine Erschöpfung bzw. physische Überlastung des Gesamtorganismus. (Dramatisches **Beispiel**: der plötzliche Tod des Leiters der Abteilung Justizvollzug im BayStMJ, MDg Koppenhöfer im November 2002 durch Kreislaufversagen nach einem Tennismatch am Abend eines stressreichen Arbeitstages).

Zum anderen wird der Stresskreislauf ggf. gar nicht unterbrochen, sondern nur der ursprüngliche Auslöser durch einen anderen ersetzt. – Ein wichtiger Aspekt dabei ist auch, dass sich das Gehirn, anders als ein Muskel, bei Beanspruchung nur dann positiv entwickelt, wenn diese Aktivität auch mit positiver Emotion verbunden ist. Die erwünschte „stressentlastende“ Wirkung kann also nur eintreten, wenn und solange die sportliche Aktivität wirklich Spaß macht.

cc) In ihrer positiven Wirkung anerkannt, gut eingeführt und bewährt sind inzwischen auch **Entspannungstechniken** wie das „Autogene Training“, „Yoga“ oder die „Progressive Muskelentspannung nach Jacobson“ .

Ein noch recht neues und wenig verbreitetes Angebot ist außerdem die sog. **Logosynthese**, ein therapeutisches Verfahren, bei dem mit bestimmten, vorformulierten Sätzen autosuggestiv auf einzelne, besonders belastende Stressoren eingewirkt werden soll.

Auf all diese Angebote möchte ich hier heute jedoch zunächst ebenfalls nicht weiter eingehen. Denn dies würde einerseits den mir gegebenen zeitlichen Rahmen sprengen, Ihnen andererseits aber auch nichts unmittelbar an die Hand geben, um Ihr Stressmanagement selbst und ohne zusätzlichen Zeit und Schulungsaufwand maßgeblich zu verändern. Jeder der eines dieser Verfahren nutzen möchte, findet hierzu bei den Volkshochschulen und Krankenkassen ein reichhaltiges Angebot. — Für evtl. Rückfragen hierzu stehe ich im Anschluss aber selbstverständlich gerne zur Verfügung.

dd) Vielmehr will ich mich in meinem Vortrag nun solchen Angeboten zuwenden, die von Jeder und Jedem ohne großen Aufwand, Vorbereitung oder gar Schulung **in die täglichen Abläufe integriert** werden können.

Dafür stehen **3 elementare Begriffe**.

Vorweg: Diese Begriffe „riechen“ nach Esoterik, sind es aber nicht, sondern in ihrer positiven Wirkung inzwischen wissenschaftlich eindeutig erwiesen sowie klinisch erprobt und bewährt, und – das erscheint mir besonders wichtig – können eben von Jedem ohne großen Aufwand in den persönlichen Alltag integriert werden, auch wenn keinerlei Bewegungsdrang oder gar sportliche Ambitionen bestehen.

Die 3 Stichwörter sind:

„Dankbarkeit“ --- **„Achtsamkeit“** --- **„Sprechen“** .

D --- A --- S

"DAS" ist zu tun!

Ich werde Ihnen jeweils die wesentlichen Wirkungszusammenhänge darlegen. Sollten die Thesen bei Ihnen dennoch Zweifel oder Widerstände auslösen, bitte ich darum, diese ungeniert durch entsprechende Rückfragen zu artikulieren, um mir die Möglichkeit zu geben, zu versuchen, Ihre Bedenken auszuräumen.

aaa) Zur Dankbarkeit

Sei dankbar! – Es gibt immer einen Grund.

Dankbarkeit ist heute ein anerkanntes Element der sog. Positiven Psychologie, also der psychologischen Schulen, die sich schwerpunktmäßig nicht mit den Defiziten des Menschen, sondern mit seinem positiven Potential und dessen Entwicklung befassen. Diese psychologische Orientierung darf nicht verwechselt werden mit dem sog. „Positiven Denken“, das heute oft in Persönlichkeitsentwicklungs- und Motivationsseminaren vermittelt wird. Während das so propagierte „Positive Denken“ schnell in den Bereich der Esoterik abgleiten kann und von der wissenschaftlichen Psychologie wegen der damit besonders bei labilen und unkritischen Persönlichkeiten verbundenen Risiken eher kritisch gesehen wird, zeigen die Ergebnisse wissenschaftlicher Studien, dass Dankbarkeit in mehrfacher Hinsicht eine ausschließlich positive Wirkung auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen entfaltet.

Die neurobiologischen Zusammenhänge lassen sich hier wie folgt skizzieren:

Im Stammhirn des Menschen ist grundsätzlich eine skeptische, kritische und damit letztlich negative Grundhaltung angelegt. Denn diese Grundhaltung hat die Menschen in den frühzeitlichen Phasen ihrer Entwicklung davor bewahrt, Risiken und Gefahren zu arglos zu begegnen und damit evolutionär letztlich das Überleben der Menschheit gesichert. So erklärt sich grundsätzlich z. B. auch die bei den allermeisten Menschen weltweit bestehende Aversion gegen alles Fremde (Xenophobie), die wir aktuell insb. auch wieder im Umgang mit Flüchtlingen erleben. — Dieser kritische Ansatz ist außerdem ein Motor für jede individuelle und gesellschaftliche Weiterentwicklung. Denn, wer mit allem zufrieden ist, was ihn gerade umgibt, wird regelmäßig dazu neigen, „die Hände in den Schoß zu legen“; ein derart unkritisches Gemüt hätte die Menschen also nicht weitergebracht und sie damit langfristig wohl sogar in ihrer Existenz gefährdet.

Auf der anderen Seite ist diese negative Grundhaltung aber oft ein wesentlicher Auslöser von Stress. Denn es kommt sehr darauf an, wie der Betroffene eine Situation individuell beurteilt. Während z.B. A der Tatsache, eine Rede halten zu müssen, mit Angst entgegenseht, wodurch er natürlich starkem Stress ausgesetzt ist, ist B erfreut, sich öffentlich profilieren zu können, so dass der Gedanke daran bei ihm positive Gefühle und nur relativ geringen Stress auslöst. – Je nachdem, wie wir eine Situation bewerten, ist also auch die damit verbundene Stressbelastung sehr verschieden! – Schon der griechische Philosoph **Epiktet**, ein um das Jahr 50 nach Christus geborener einflussreicher Vertreter der Stoa, hat klargestellt: **„Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen, sondern ihre Meinungen und Urteile über die Dinge.“** – Es ist aber nicht erforderlich, die Dinge, so wie sie nun einmal sind, krampfhaft „schönzureden“, wie es evtl. Vertreter des „positiven Denkens“ empfehlen würden. Sondern es reicht aus, den Blick nicht immer nur auf die misslichen Umstände des Lebens zu richten, sondern nach Möglichkeit auch auf die guten. Dadurch verlieren zwangsläufig die Punkte, die in uns Stress auslösen können, an Einfluss auf unser Bewusstsein und damit auf unser Befinden.

William James, der Begründer der wissenschaftlichen Psychologie in den USA im 19. Jahrhundert hat den folgenden Satz geprägt: **„Die stärkste Waffe gegen den Stress ist unsere Fähigkeit, einen Gedanken statt eines anderen zu wählen.“** Die natürlichste und beste Form, einen anderen, positiven Gedanken zu wählen, ist aber, dankbar zu sein für das, was uns Positives begegnet ist oder gerade umgibt!

Welche **Empfehlungen** lassen sich davon ableiten?

Beispiele:

– Beginnen Sie jeden Arbeitstag möglichst mit einem Gedanken der Dankbarkeit für positive Umstände (z.B. die Möglichkeit einer warmen Dusche), oder ggf. dafür, dass morgens typischerweise negativ erlebte Umstände ausgeblieben sind (etwa in Bezug auf das Wetter, den Nachtschlaf, die eigene Gesundheit oder die der Kinder etc.)

– Beenden Sie Ihr Tagwerk mit einer dankbaren Anerkennung irgendeines Vorgangs, der an diesem Tag gut ausgegangen ist! Irgendeine Kleinigkeit ist einem in der Regel auch am unerfreulichsten Arbeitstag gelungen, sei es auch nur ein positives Gespräch mit einem Kollegen oder Mitarbeiter. – Geeignete Momente dafür sind insb. das Verlassen des Büros oder der Dienststelle, die Minuten vor dem Schlafengehen oder die ersten Minuten im Bett. (Beispiel: meine eigene Praxis dieser positiven Besinnung beim alltäglichen Abschließen des Büros und ihre Wirkung)

– Man kann die Haltung des „dankbar Seins“ richtig trainieren oder auch spielerisch in das alltägliche Denken einbeziehen. Dadurch wird sich die Stressbelastung nachhaltig verringern! – Jeder, der schon mal Zahn- oder Ohrenschmerzen zu ertragen hatte, oder regelmäßig an Migräne leidet, weiß, dass man in einer derartigen Lage nur einen einzigen Wunsch hat, nämlich den, dass diese Schmerzen aufhören. Warum also nicht auch sonst dafür dankbar sein, wenn man gerade keine Beschwerden hat?

– Machen Sie sich bewusst: **„Nichts von dem Guten, was wir erleben, ist selbstverständlich!“** Auch gibt es fast in jeder Situation noch positive Aspekte – oder zumindest „weniger negative“ nach dem Motto „es hätte ja noch viel schlimmer

kommen können!“. Es lohnt sich also, sich diese positiven Aspekte dankbar bewusst zu machen! – Oder denken Sie an das gängige Bild des halbvollen bzw. halbleeren* Glases! Es wird Ihnen helfen, eine dankbare Grundhaltung einzuüben. —————
(* Ein typisches **Beispiel** sind die negativen Gedanken an das Ende des Urlaubs schon einige Tage zuvor, während man eigentlich noch entspannt und beglückt in der Sonne des paradiesischen Urlaubsortes sitzen könnte.)

– In diesem Zusammenhang sei auch noch erwähnt, dass, wie in Studien nachgewiesen wurde, schon allein der physiologische Vorgang des Lächelns – unabhängig von der psychischen Grundverfassung der betreffenden Person – eine Ausschüttung von neurochemischen Stoffen, insb. von Dopamin und Endorphin auslöst, die stressmindernd wirkt.

– Auch wenn Ihnen ausnahmsweise mal überhaupt nichts Dankenswertes mehr einfällt, gibt es hilfsweise immer noch den Weg der sog. „**Affirmation**“, das heißt, die Möglichkeit eines „kontemplativen Ausflugs“ in die Erinnerung an eine gute Erfahrung in der Vergangenheit (bezogen auf das o.a. Beispiel etwa an einen erfolgreichen Auftritt als Redner) oder an einen persönlich favorisierten Ort der Ruhe und des Glücks (z.B. den geliebten Angelplatz, Urlaubsort, Liegestuhl im eigenen Garten etc.). — Jeder sollte sich also stetig darum bemühen, einen ganz persönlichen entspannenden Weg in sein eigenes kleines „Land des Lächelns“ zu finden und diesen dann auch wann immer möglich zu begehen!

bbb) Zur Achtsamkeit

Sei achtsam! – Was nimmst du gerade wahr?

Der historische Ursprung des Begriffs und dessen, was er im weiten Sinn benennt, liegt in der Lehre und Tradition des Buddhismus. Ein Ihnen allen sicher bekanntes Element der Achtsamkeit ist die Meditation. – Aber keine Sorge! Ich will Sie nicht in diese in der Anwendung anspruchsvolle und für uns im Westen geprägte Menschen i.d.R. immer noch recht fremde Welt entführen, die viele spezielle Aspekte umfasst und regelmäßig das Frequentieren eines entsprechenden Kurses voraussetzt. — Für Interessenten gibt es ja bei den Volkshochschulen entsprechende Angebote.

Meine Empfehlung an Sie ist vielmehr dem inzwischen auch im westlichen Kulturkreis fest verankerten Angebot der Psychotherapie entnommen und kann von Jeder und Jedem überall alltäglich ohne besondere Schulung umgesetzt werden. Voraussetzung ist nur, dass man sich die Zusammenhänge bewusst macht und sich im Alltag immer wieder darum bemüht, sich daran zu erinnern. — In diesem Sinn „Achtsamkeit“ zu üben, bedeutet (nach **Thich Nhat Hanh**, einem vietnamesischen Mönch und dem neben dem Dalai Lama maßgeblichen zeitgenössischen Vertreter der buddhistischen Lehre) „**zum Leben im gegenwärtigen Augenblick zurückzukehren**“ oder anders ausgedrückt „**voll und ganz bewusst in der Gegenwart zu leben – nur beobachtend, nicht bewertend**“ — ein Zustand, der auch in dem hierfür im Englischen verwendeten Begriff „**mindfulness**“ recht gut abgebildet ist.

Was sind hier **die neurobiologischen Zusammenhänge**:

Von mehr als 10 Millionen Sinnesreizen / Wahrnehmungen, die das Gehirn pro Sekunde empfängt, können dort nur ca. 40 verarbeitet werden. Das Phänomen kennen wir alle, z.B. dann, wenn wir uns auf etwas für uns Wichtiges konzentrieren, gleichzeitige andere Vorgänge nicht wahrnehmen oder wenn wir von mehreren Schmerzen zunächst nur den jeweils stärksten spüren. → Die Konsequenz für die Stressbewältigung ist: Die Konzentration auf die elementaren, vor allem körperlichen Wahrnehmungen im „Hier und Jetzt“ ohne jede Bewertung lenkt uns ab von den uns belastenden psychischen Stressoren, also von den Gedanken über all das, was wir in der Vergangenheit erlebt haben bzw. was uns in der Zukunft – möglicherweise „drohend“ – noch bevorsteht. Oder anders ausgedrückt: Das „sich bewusst machen“ des momentan Erlebten entreißt uns der Regie des für unseren Stress in erster Linie verantwortlichen Unbewussten (also unserer Gefühle, Reflexe, Intuitionen, Glaubenssätze und Antriebe) und verschafft uns damit für den Stressabbau förderliche kleine Erholungsphasen.

Beispiele: der Saunaeffekt, das Entspannungsbad in der Wanne!

Möglichkeiten, Achtsamkeit im Alltag einzubauen / **Empfehlungen**:

– Nutzen Sie anfallende Wege, z.B. die auf die Toilette, in die Geschäftsstelle oder die Kantine, um ihren Körper, Ihre eigene Bewegung und auch die Umgebung (Sonne, Regen, Wind, Vogelgezwitscher etc.) bewusst wahrzunehmen!

– Oder beim Essen: Machen Sie sich bewusst, dass Sie meist schon einen Schritt voraus sind und achten Sie darauf, jeden Bissen erst auf der Zunge zu genießen, zu zerkauen und zu schlucken, bevor Sie den nächsten auf die Gabel nehmen! Legen Sie dazu evtl. das Besteck zur Seite! – Und – besonders wichtig – vermeiden Sie die Erörterung dienstlicher Probleme während der Mahlzeiten!

– Legen Sie am Schreibtisch kleine Pausen ein, um sich zwischendurch mal entspannt zurückzulehnen und tief bis in den Bauch (!) durchzuatmen (über die dort beginnenden Nervenbahnen erreichen wir auch die für den Stressabbau maßgeblichen Regionen des Gehirns!), Ihrem Atem nachzufühlen und evtl. kleine gymnastische Bewegungen auszuführen!

Wem es auf diese Weise dauerhaft gelingt, eine Grundhaltung von Dankbarkeit mit Achtsamkeit und der positiven autosuggestiven Wirkung von Affirmationen zu verbinden, wird der negativen Wirkung seiner Stressoren auf Dauer mehr und mehr den Boden entziehen.

ccc) Zum Sprechen

Sprich darüber! – Dadurch wird es leichter.

Aber natürlich werden jedem immer wieder auch Ereignisse begegnen, die einen Stress auslösen, den man mit Achtsamkeit und Dankbarkeit allein nicht mehr bewältigen kann. — Solche „großen Brocken“ können am besten dadurch „klein gemacht“ werden, indem man darüber spricht und sich damit entlastet. Schon vor Jahren hat eine Studie der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz erbracht, dass das Sprechen über die den Stress auslösenden Probleme eine sehr wirkungsvolle Strategie ist, diesen Stress wieder abzubauen.

Welche **Gesprächsformate** kommen hierfür in Betracht?

(1) individuell:

– eine **Aussprache** bei einer Vertrauensperson z.B. dem/der Partner/in oder guten Kollegen. — Vorsicht ist aber in der Partnerschaft geboten: Denn abgesehen von der dienstlichen Schweigepflicht, kann der Stress dort durch zwar gut gemeinte, mangels Feldkompetenz sehr oft aber sachfremde Ratschläge zur Problemlösung sogar noch erhöht werden! Hilfreich ist hier vor allem jemand, der einfach nur zuhört!

– eine **Beratung** durch einen erfahrenen Kollegen, einen Arzt des Vertrauens oder einen Seelsorger

– Einzelsupervision	oder	Coaching	—	Was ist der Unterschied?
„Non profit“-Bereich	↔	Wirtschaft		
Qualitätsmanagement	↔	Zielerreichung		
(insb. Psychohygiene)				
Mitarbeiter	↔	Führungskraft		
	–	Beim Coaching bleibt die Verantwortung für das Ziel und den Weg dorthin uneingeschränkt beim Klienten; der Coach „berät“ nicht, er begleitet nur den Prozess.		

(2) im sozialen Kontext einer Gruppe

Bewährte Formate sind:

– **Intervision**

Kennzeichnend für Intervisionsrunden ist, dass i.d.R. kein formeller Gruppenleiter vorhanden ist; bei sehr großen Gruppen kann jedoch evtl. ein einvernehmlich bestimmter „Dritter“ die Moderation übernehmen.

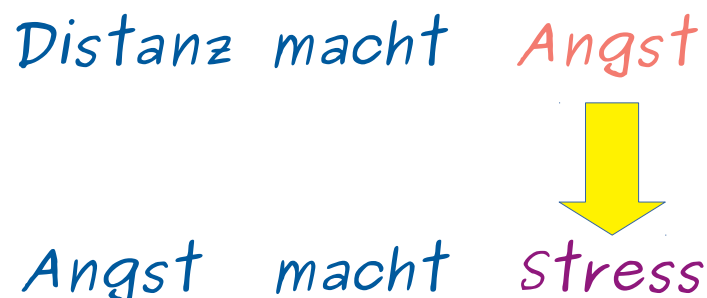
Beispiele: Selbsthilfegruppen; oder auch das seit Jahren drei mal jährlich durchgeführte zweitägige informelle Treffen der bayerischen Anstaltsleiter zum Erfahrungsaustausch und zur gegenseitigen Beratung, das ich zu moderieren die Ehre habe.

– **Gruppen-Supervision oder Gruppen-Coaching**

Im Gegensatz zur Team-Supervision oder zum Team-Coaching besteht hier kein Funktionszusammenhang; erwünscht ist allerdings eine einheitliche Feldkompetenz zwischen den Mitgliedern der Gruppe. ——— **Teamformate** sind dagegen für den individuellen Stressabbau wegen der in Teams i.d.R. unterschiedlichen, oft sogar gegensätzlichen persönlichen Interessen der Teammitglieder (verschiedene Qualifikationen, Berufsideologien und Rollen!) nicht geeignet.

b) Eine besondere Betrachtung verdient der Beitrag, der grundsätzlich **in der Rolle als Vorgesetzter** zur Stressprävention bzw. zur Stressbewältigung für sich selbst, vor allem aber auch im Interesse der Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter geleistet werden kann. Denn bis heute haben viele Chefs noch die Vorstellung, dass sie mit der strikten Wahrung von Distanz zu ihren Mitarbeitern und einer Erhöhung von Druck bei diesen eine Leistungssteigerung bewirken können. –

Ein fatales Missverständnis!



Das pure Gegenteil ist richtig! – Das unbedingte Muss für jeden Vorgesetzten lautet vielmehr:

„Sorge für eine möglichst angstfreie Atmosphäre!“

Zahlreiche Studien belegen, dass das Bemühen um einen tragfähigen natürlichen und unverkrampften menschlichen Kontakt zu den Mitarbeitern und die dabei entstehende möglichst angstfreie Atmosphäre zentrale Faktoren für die Entstehung und den Erhalt einer leistungsbereiten und leistungsfähigen Mannschaft sind.

Zugleich aber sind diese Faktoren auch ein wichtiger Beitrag für die eigene Gesundheit der Vorgesetzten selbst, da das Aufrechterhalten einer „Fassade“ vor den Mitarbeitern erhebliche Kraft beansprucht und damit vermeidbaren zusätzlichen Stress erzeugt!

Auch die von vielen Chefs mit Argwohn betrachteten und teilweise sogar sanktionierten Kaffeerunden unter ihren Mitarbeitern sind, solange sie sich in einem vernünftigen Rahmen bewegen, für die Produktivität der Teilnehmer eher förderlich. Abgesehen von der positiven Wirkung auf das Klima und die Zusammenarbeit können sie als Rahmen für entlastende Gespräche einen Beitrag zur Senkung des kollektiven Stressniveaus in der jeweiligen Gruppe leisten.

Videoclip „Gute Führung gegen Stress“

C. Stunk

Stunk – Sorge für frische Luft !

1. Begriffsklärung — Gemeint ist hier „dicke Luft“, die sich – auch abgesehen von der Wirkung schlechter Führung – im Zusammenhang mit Spannungen und psychischen Belastungen in Arbeitsgruppen entwickeln kann, vor allem im Kontext mit der Behandlung / Betreuung von Menschen.

2. Ursachen sind u.a. Missverständnisse, das gegenseitige Ausspielen durch die Klientel, Rivalität, unerfüllte Grundbedürfnisse und insb. fehlende Wertschätzung. All dies kann bei den Mitgliedern einer Gruppe negativen, d. h. völlig unproduktiven Stress auslösen und führt bei ihnen ggf., wie oben dargelegt, u.a. zu einer Einschränkung der sozialen Wahrnehmung, des Blickwinkels und der Kreativität bei der Suche nach Problemlösungen. Letztlich droht die Zerrüttung des ganzen Gruppengefüges.

3. Bewältigungsstrategien

Deren Ziel muss also auch hier sein, auf eine Stressreduktion hinzuwirken, um die Wahrnehmung – auch für die Lage der jeweils anderen, den Blickwinkel und die Lösungskompetenz wieder zu weiten. (Jeder Konferenzleiter kennt aus schmerzlicher Erfahrung den Grundsatz der Themen Zentrierten Interaktion nach Ruth Cohn, dass „Störungen Vorrang haben“, also die Lösung sachlicher Probleme blockieren.)

a) als Mitglied einer Gruppe

– Evtl. **Probleme** selbst, aber nicht „zwischen Tür und Angel“ und ausschließlich im Kreis der unmittelbar Betroffenen **ansprechen** ! Das ist allerdings nicht immer leicht, weil im Alltag oft die Tendenz dominiert, bestehende Spannungen zu leugnen oder herunterzuspielen um zusätzlichen Stress zu vermeiden. Ggf. ist es ratsam, gezielt einen Gesprächstermin zur Klärung zu erbitten und dies ausdrücklich als persönliches Anliegen zu benennen.

b) in der Rolle des Vorgesetzten

Ein vielfach geübter, aber vollkommen kontraproduktiver Ansatz ist es, solche Zustände im Team nach dem alten Grundsatz „divida et impera“ (oder „nur gespalten sind sie zu verwalten!“) zu nutzen, um die eigene Machtposition zu stärken (sh. oben unter B.3.b)). —> Auch hier nützt letztlich nur ein authentisches und damit glaubwürdiges Bemühen, den Problemen auf den Grund zu gehen und so auch als Vorbild modellhaft – und in der stärkeren Position auch besonders effektiv – zu handeln.

c) im sozialen Kontext

– **Team-Supervision** ist heute als zentrales Element des Qualitätsmanagements ein allgemein anerkanntes und regelmäßig auch praktiziertes Standardangebot in den Sozialtherapeutischen Anstalten und Abteilungen der Justizvollzugsanstalten.

– **Team-Coaching** ist im Vergleich mit der Supervision im Kontext eines Teams wegen der meist bestehenden Konkurrenz eher nicht geeignet! —> Am ehesten ist Eignung noch zur **Festlegung gemeinsamer Ziele** für das gesamte Team gegeben.

D. Streit

Streit wirkt wie Feuer

er muss ausgeräumt werden!

1. Ursachen von Konflikten

Grundsätzlich gilt: ein Konflikt ist immer ein Konglomerat aus Problem + Gefühl (!).

Das zugrundeliegende Problem kann sein

- eine Differenz in der Beurteilung oder Wahrnehmung eines Sachverhalts,
- ein Beziehungskonflikt, der aus der Verletzung von Gefühlen, wie z. B. einer Benachteiligung, Missachtung oder Demütigung herrührt.
- ein Rollenkonflikt, der bei unterschiedlichen Erwartungen an eine Person (Rollenträger) entsteht. Beispiel: konkurrierende Erwartungen an einen Beamten, einerseits von seinen Mitarbeitern, andererseits seitens seiner Vorgesetzten.
- ein Verteilungskonflikt (Es gibt viele Gegenstände für Verteilungskonflikte, wie Macht, Lohn, Anerkennung etc.. Ein typisches, alltägliches Beispiel im dienstlichen Bereich ist die Einteilung zu unbeliebten Diensten.) oder
- ein Zielkonflikt, dem voneinander abweichende Ziele und Werte zugrunde liegen. Beispiel: Die klassische Frage nach dem Vorrang von Aspekten der Behandlung oder der Sicherheit bzw. Sanktion im Umgang mit Gefangenen im Strafvollzug.

Es ist wichtig, sich immer vor Augen zu führen: Grundsätzlich gibt es keine echten Sachkonflikte. – Vermeintliche Sachkonflikte haben ihren Ursprung zwar rein äußerlich, also scheinbar in einer „Sache“, sind aber im Kern letztlich regelmäßig einer der anderen vorgenannten Konfliktarten zuzuordnen und von Gefühlen „befeuert“, was ihre Bereinigung erheblich erschweren kann.

2. Wirkung von Konflikten

Allen Konfliktarten gemeinsam ist, dass sie ebenso – wie schon im vorausgehenden Punkt die kollektive „dicke Luft“ – alle negativen Stress auslösen, also letztlich wiederum dazu führen, dass die Wahrnehmung auf den eigenen Blickwinkel eingengt wird und dadurch der Weg zu einer Verständigung mit dem Gegenüber verstellt ist. Besonders wichtig dabei ist, dass die durch Konflikte angerichteten Schäden immer größer werden, je länger sie andauern; sie breiten sich aus, wie ein ungelöschtes Feuer, spalten das Team und enden ggf. oft fatal nach dem Grundsatz „gemeinsam in den Abgrund“! (Vgl. die 9 Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl).

3. Bewältigungsstrategien

Das allererste Gebot ist also, einen erkennbaren Konflikt nicht auszublenden, zu verdrängen oder, in der Hoffnung, dass er sich schon irgendwie wieder erledigen werde, aussitzen zu wollen. Je früher interveniert wird, um so besser ist die Chance, den Konflikt nachhaltig zu bereinigen. — Alle Bewältigungsstrategien müssen dann wiederum auf eine Reduzierung des Stressniveaus ausgerichtet sein, um bei den Beteiligten eine effektive Nutzung der intellektuell-kognitiven Strukturen des Neocortex sowie eine Erweiterung der gegenseitigen Wahrnehmung auf den Blickwinkel des jeweiligen Gegenübers zu ermöglichen und damit vorhandene Lösungsansätze für eine Annäherung oder gar einen Ausgleich zwischen den sich widersprechenden Positionen entdecken zu können.

a) als selbst am Konflikt Beteiligter

– suche die **Aussprache**, wenn möglich in sog. „gewaltfreier Kommunikation“ (GfK)!

b) in der Rolle des Vorgesetzten der Konfliktparteien

– Grundsätzlich hat eine Klärung bzw. **Vermittlung durch den Vorgesetzten** selbst wenig Aussicht auf Erfolg! Die Rolle als Vorgesetzter hindert eine ehrliche, unbelastete Vermittlung, weil die Streitparteien vor dem Chef nicht das Gesicht verlieren und von ihm immer eine Parteinahme für die eigene Position erreichen wollen.

– Besser ist die **Einschaltung einer Vertrauensperson**, die von beiden Seiten akzeptiert wird und nicht als Vorgesetzter fungiert (z.B. ein Kollege oder Chef einer anderen Abteilung).

– Bei fortgeschrittenen, bereits verfestigten Konflikten empfiehlt sich eine **Mediation**. Da ein qualifizierter Mediator niemals inhaltlich Stellung bezieht, sondern lediglich den Prozess steuert, bleiben die Beteiligten des Konflikts selbst Herr der Lösung. Dies ermöglicht eine nachhaltige Befriedung.

– Eine **Schlichtung** hat im Vergleich zur Mediation den Nachteil, dass der Schlichter im Gegensatz zum Mediator auch inhaltlich Position zwischen den Fronten des Konflikts bezieht. Der Einfluss der Beteiligten selbst auf die Lösung ist damit eingeschränkt, was ein „stilles Fortwirken“ des Konflikts begünstigt.

– **Ein Machteingriff** von oben kommt vor allem in Frage, wenn der Konflikt eindeutig von einer der Streitparteien ausgeht. Ansonsten ist er die „ultima ratio“ und immer der schlechteste Weg. Das Problem ist, dass es bei Machteingriffen immer einen oder mehrere Verlierer gibt, was regelmäßig entweder eine innere Kündigung des/r Betroffenen oder dessen/deren Bestreben zur Folge hat, sich bei Gelegenheit zu revanchieren. Derartige Niederlagen sind somit immer der Keim neuer Konflikte!

E. Fazit – es gilt für Stress, Stunk und Streit gleichermaßen

1. Jedenfalls möglichst frühzeitig reagieren und intervenieren!

2. Keinesfalls ausblenden und treiben lassen!

Eine Indianische Weisheit lautet: **„Wer ein Problem erkannt hat und nichts zur Lösung beiträgt, ist selbst das Problem.“**

In Hinblick darauf hoffe ich sehr, mit meinen Ausführungen wenigstens einen kleinen Beitrag zur Reduzierung der in Ihrem Bereich durch „Stress, Stunk und Streit“ ausgelösten Probleme geleistet und Sie dazu motiviert und darin unterstützt zu haben, das Selbe zu tun!

Vielen Dank für Ihr Interesse und Ihre Aufmerksamkeit!

.....

Christian Engert, Bernau am Chiemsee, www.cosmo-coach.com