



Gunther Schmidt:

**„Statt Burnout zur Sinn-erfüllenden
Lebensbalance“**

Milton- Erickson- Institut Heidelberg

Dr.med.Dipl.rer.pol.Gunther Schmidt

www.meihei.de

mail: office@meihei.de

sysTelios- Klinik

für psychosomatische Gesundheitsentfaltung

69483 Wald-Michelbach/Siedelsbrunn

www.systemelios.de



**Statt Burnout zur Sinn-erfüllenden Resilienz-
hypnosystemische Kompetenz- und Lösungs-
Konzepte**

Die Ausgangslage- Volkswirtschaftliche Aspekte von „Burnout“:

Kosten allein in BRD/ Jahr geschätzt: ca. € 30 Mrd.

Krankheitstage je psychische Erkrankung in 2010 ca. 23,3 Tage, seitdem noch deutlich mehr.

Die Zahl der Krankheitstage aufgrund psychischer Erkrankungen und Verhaltensstörungen hat sich in den vergangenen zehn Jahren mehr als verdoppelt. Wurden 2007 noch 47,9 Millionen Krankheitstage verzeichnet, erhöhte sich diese Zahl auf 109,2 Millionen im Jahr 2016.

Volkswirtschaftlicher Schaden Deutschland Diagnosegruppe Psychische und Verhaltensstörungen / Burnout: 99,6 Mrd. € direkte und indirekte Kosten (basierend auf Zahlen aus dem Jahr 2008)

Kosten für betriebliche Prävention: ca. € 5 Mrd./Jahr

Die Häufigkeit psychischer und psychosomatischer Probleme hat sich in den letzten Jahren sehr verstärkt, Erhebungen der Krankenkassen:

2/3 der Arbeitnehmer berichten von psychischen und psychosomatischen Belastungen.

Schwerpunkte dieses Beitrags:

1. Burnout- Beschreibung/ Stress-Kontexte/
Gesellschaftliche Kontextbedingungen
2. Hypnosystemische Prämissen
3. Beschreibung der „Problem- Induktions“- Prozesse, ihrer
Motivations- und Einfluss- Faktoren und
Überlegungen zu Utilisation, hilfreichen Ressourcen-
Mustern und Zielvariablen → was am Burnout könnte
kompetent sein?
4. Einige hypnosystemische Interventionsideen
5. Einige Überlegungen zu Regelungen in Organisationen

1. Burnout- Beschreibung/ Stress-Kontexte/ Gesellschaftliche Kontextbedingungen

„Perfektion ist der Feind des Guten“

und:

„Geschwindigkeit schlägt Perfektion“

(Michael J. Ryan,
WHO als strategische Haltung im Umgang z.B. mit Pandemien usw.)

Nun zunächst ein Blick auf die Kontextbedingungen, denen die meisten von uns heute ausgesetzt sind:

„Postmoderne Situation: viele verschiedene Rollen, jeweils mit sehr unterschiedlichen, oft widersprüchlichen Erwartungen und Anforderungen („Erwartungsfelder“).

Viel mehr angebotene Möglichkeiten als früher, dadurch aber auch höhere Erwartungen.

Wir strampeln quasi in einem „**Meer von Erwartungen**“ (K.Gergen)

Gesellschaftliche Entwicklung:
sich immer mehr verstärkende Beschleunigung,
z.B. im technischen Bereich,
im Bereich sozialen Wandels,
im Lebenstempos (Rosa).

Man geht davon aus, dass z.B. die Geschwindigkeit der Kommunikation sich um den Faktor 10^7 , die des Personentransports um den Faktor 10^2 , die der Datenverarbeitung um den Faktor 10^6 gestiegen ist (Geißler 1999, Rosa S.20).

Einmal erreichte **Positionen sind oft nicht mehr stabil**, sie können sich jederzeit (z.B. durch Umstrukturierungen) wieder ändern.

Bisher erworbene Verdienste wesentlich weniger als früher, die jeweilige „Performance“ in der Gegenwart ist das mehr Entscheidende.

Erworbenes Wissen veraltet viel schneller als früher, die Verfallsraten von Erfahrungen, Beziehungen, Loyalitäten usw. haben sich dramatisch beschleunigt.

Viele Menschen erleben das so, **dass man immer schneller rennen muss, nur um wenigstens mithalten zu können.**

Aber selbst, wenn man noch so schnell und angestrengt „rennt“, geht dies nicht mit einem Gefühl einher, dass man vorwärts gekommen ist, sondern höchstens damit, dass man nicht zurückgefallen ist

→ „rasender Stillstand“.

Einfach mal los zu lassen,
auszusteigen für Momente,
sich treiben zu lassen,

wird dann nicht mehr als sinnvoll und gut erlebt,

sondern eher als Bedrohung mit der Gefahr,
rauszufallen, abgehängt zu werden.

Typische
(immer komplexer werdende)
Kontexte, in denen wir uns
bewegen-

man könnte auch sagen: typische
Erwartungsfelder, die auf uns
einwirken und **denen wir gerecht
werden wollen**- sind z.B.:

Einige typische Ebenen für Lebens-Balance

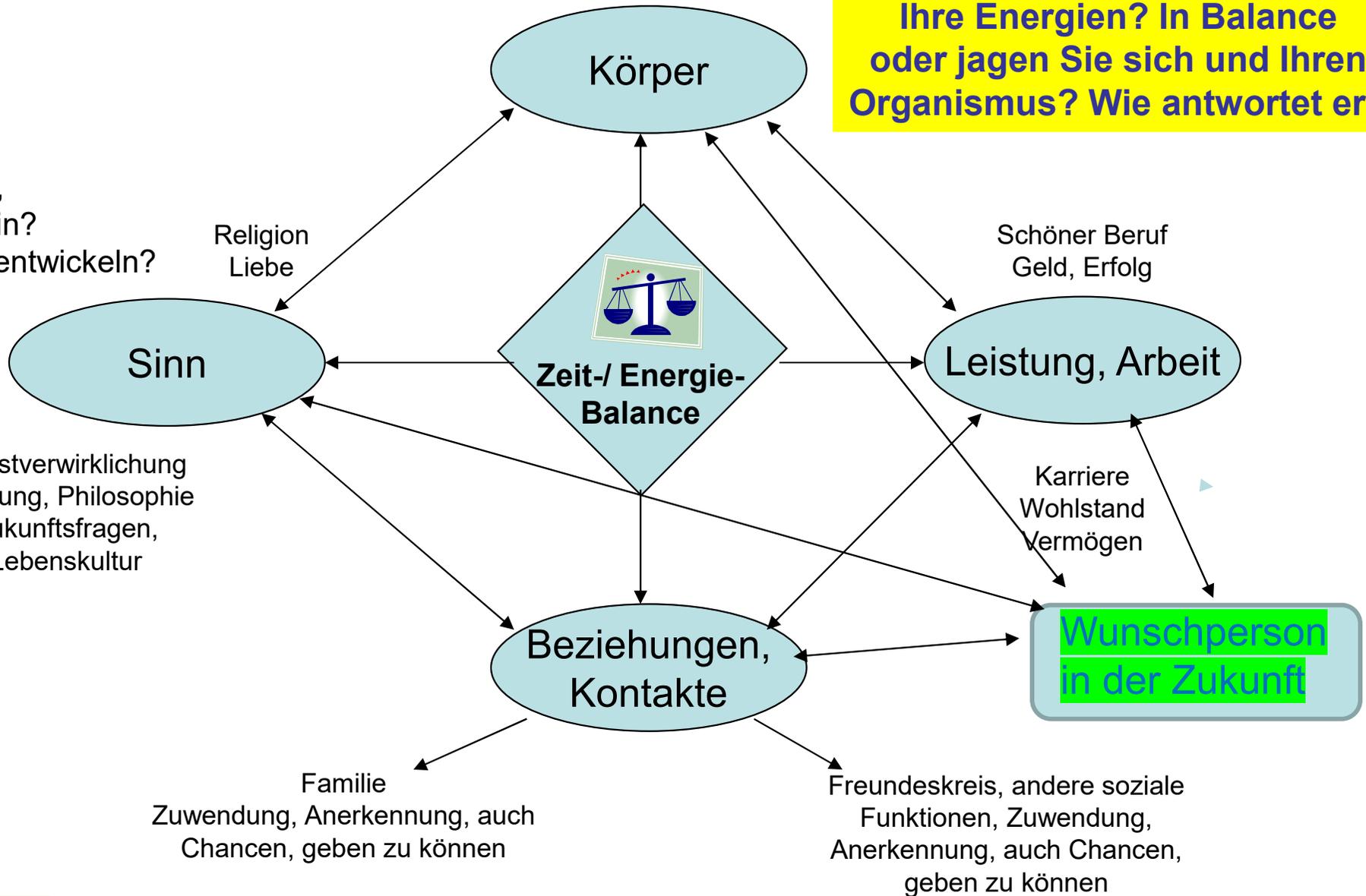
Dr.G.Schmidt, Milton-Erickson-Institut Heidelberg, www.meihei.de

Gesundheit
Ernährung
Erholung, Entspannung
Fitness, Lebenserwartung

Und wie verteilen Sie Ihre Energien? In Balance oder jagen Sie sich und Ihren Organismus? Wie antwortet er?

Das Werden,
Wo will ich hin?
Was will ich entwickeln?

Selbstverwirklichung
Erfüllung, Philosophie
Zukunftsfragen,
Lebenskultur



Burnout-Syndrom wird definiert als

Zustand ausgesprochener emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit.

Mehr und mehr zweifeln Betroffene am Sinn oder sehen keinen Sinn mehr in ihrer Arbeit.

Gegenüber KollegInnen, KundInnen, KlientInnen etc. entwickeln sie oft eine innere Abneigung oder eine zynische Einstellung.

Meist entwickelt sich das als Resultat eines langen Prozesses, der oft startet

- mit großem Engagement, ja Begeisterung,
- dann subjektiv massive Frustrationen erlebt werden,
- die Enttäuschungen zu gravierend anderen, pessimistischeren Erwartungen führen und enden können in
- Zynismus, Apathie, psychosomatischen Erkrankungen, Depression und/ oder Aggressivität, manchmal auch erhöhter Suchtgefährdung und totaler Erschöpfung.

1. **Enthusiasmus:** („Wer ausbrennt, muss einmal gebrannt haben“)

- *Mehrarbeit* mit entsprechender Gratifikation, Gefühl der Unentbehrlichkeit, Beschränkung sozialer Kontakte.
- erste Anzeichen von Müdigkeit und Erschöpfung, um so mehr wird Priorität auf Arbeit gesetzt; zunehmender Rückzug aus sozialen Beziehungen.

2. **Sinnverlust:**

Verlust des Idealismus, und Verlust positiver Gefühle gegenüber Kollegen, Kunden, Klienten usw.

Negative Einstellung zur Arbeit/ Selbstentwertung

3. Emotionale, geistige und körperliche Symptombildung:

depressive Verstimmungen/ Weindruck, Reizbarkeit/
Schuldzuweisungen, Schuldgefühle, Konzentrationsprobleme/
Gedächtnisschwäche, Ängste (z. B. Panikattacken)
Vegetative Symptomatik, Schlafstörungen
Immunschwäche/ Infekte
Muskelverspannungen/Rückenbeschwerden
oft Süchte (Reizdrogen, Alkohol als „Schlafmittel“)

4. Dekompensation:“ Ich kann nicht mehr“

Hoffnungslosigkeit/Verzweiflung
Arbeitsunfähigkeit/Krankschreibung
Suizidgedanken

Auslösende Faktoren für Phase 3 und 4 (Dekompensation) z.B.:
Lebensereignisse wie Hausbau, Geburt von Kindern, Trennung,
Versetzung, Kränkung, Unfall, Trauma, Erkrankungen, Enttäuschungen
(durch Andere und/oder, dass man sich etwas vorgenommen hat und
nicht erreicht → „enttäuscht von sich selbst“) etc.

Typische Phänomene, die Ausdruck von Burnout sein können

z.B.:

- Ziele werden erlebt als Zwang, der nicht hinterfragt werden darf und gleichzeitig als Bedrohung (auch, wenn sie selbst definiert sind);
- Alters- Regression/ - Progression (man fühlt sich kleiner, jünger, schwächer- oder uralt);
- Physiologische Veränderungen, z.B. Hypertonie, erhöhte Herzfrequenz, Atmung, Körper- Koordination, Muskeltonus, Hormon- Regelungen;
- Erstarrung oder hektische Hyperkinetik;
- Konzentrationsprobleme, Gedanken- „Flucht“/ -Leere;
- Angst, Wut, Betäubtheits- Gefühl, Erschöpfung;
- Selbstabwertung und/oder Fremd- Abwertung;
- Anklagende Kommunikation (Selbst-/ Fremd-) und/oder vage, konfuse, „Fokus- hüpfende“ Kommunikation;

Einige weitere Aspekte von „Problem- Trance- Induktionen“, z.B. im Prozess von „burn-out“

- Sehr hohe Bereitschaft, sich verantwortlich zu fühlen für die Gesamtabläufe, in die man einbezogen ist.
- Der eigene Wert, die Anerkennung als Mensch und die erlebte Sicherheit, einen gesicherten, geschützten Platz in den relevanten Beziehungen zu haben, wird abgeleitet daraus, dass „alles gut läuft“, dass man „keine Fehler macht“, dass niemand einem etwas „vorwerfen kann“.
- Läuft etwas nicht gut, ist man aus Loyalität verpflichtet, alles einzusetzen und die Verantwortung zu übernehmen, auch dann, wenn man sich schon am eigenen Limit erlebt.
- Man darf sich nicht abgrenzen gegen Erwartungen, wenn man noch Kraft hat, erst, wenn „es“ nicht mehr geht, hat man das Recht dazu...
- Was Andere über einen denken, wie sie einen bewerten, wird als extrem wichtig erlebt → starke Abhängigkeit von Außenbewertung.



Unter solchen innerlich erlebten Kontextbedingungen fällt es sehr vielen Menschen sehr schwer, aus dem „Meer der Möglichkeiten“ und der Erwartungen, da man ja eben nicht allem gerecht werden kann, eine für sie stimmige Entscheidung zu treffen (= Prioritäten zu setzen).

Sie entscheiden sich dann eher dafür, sich, so meinen sie, nicht zu entscheiden (was in der Wirkung einer knallharten Entscheidung gleichkommt)

und quasi lieber „im Kreis herum zu fahren“, so als ob man um den Arc de Triomphe herumfährt, immer und immer wieder.



Gleichzeitig aber werden sie oft gepeinigt von inneren „Antreibern“, die ihnen abfordern, gefälligst endlich eine Entscheidung zu treffen.

Also wirkt das „Herumfahren im Kreis“ leider auch nicht als stimmige Lösung.

Die ganze Situation wird als oft dauerhafte quälende Zwickmühle erlebt, welche die eigene optimale Steuerfähigkeit wieder massiv schwächt, man geht quasi meist in eine altersregressive „Schrumpfungs-Trance“.

„VUKA-Welt“

Volatilität ‚Unbeständigkeit‘,

Unsicherheit

Komplexität

Ambiguität/ Mehrdeutigkeit

Eine Strategie zum Überleben in der VUKA-Welt leitet sich ebenfalls von der Abkürzung ab, nämlich: Vision‘, Understanding ‚Verstehen‘, Klarheit‘, Agilität

Agilität: flexibel, proaktiv, antizipativ und initiativ agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen in sich schnell verändernden Situationen.

Probleme entstehen durch Ziele, die vom erlebten „Ist- Prozess“ abweichen und (noch) nicht erreicht sind.

Ohne angestrebtes Ziel könnte es also auch kein Problem geben.

Ziele, die zu „Problemen“ beitragen z.B.:

- Idealisierte perfektionistische Ziele, für welche die Kompetenzen/Ressourcen nicht verfügbar sind
- Auf unbewusster, unwillkürlicher Ebene als unstimmig erlebte Ziele (intuitive Ambi-/Multi-Valenz)
- Unklare, nicht klar definierbare Ziele
- Im System umkämpfte Ziele

Populär:

die „SMART“- Zielkonzeptionen.

Ziele sollen danach z.B. immer sein:

- ❖ spezifisch,
- ❖ messbar,
- ❖ akzeptiert/ aktionsorientiert,
- ❖ realistisch,
- ❖ terminierbar.

Dass klingt gut, setzt aber viele Menschen in unübersichtlichen Krisen-Situationen massiv unter Druck, sie reagieren mit Stress und Selbstabwertung auf den Anspruch, „smarte“ Ziele entwickeln zu können.

Dies wieder verstärkt gerade, dass jemand Entscheidungsschwierigkeiten erlebt und sich blockiert.

Wird der Anspruch auf „smarte“ Ziele als allgemein „richtig“ behandelt, werden die relevanten Kontextfaktoren (z.B.

- ❖ Unübersichtlichkeit der Situation
- ❖ ungenügende Möglichkeit, Folgen abzuschätzen
- ❖ Multivalenz-Kämpfe etc.)

ausgeblendet und destruktive, nicht einlösbare Erwartungskriterien aufgebaut.

Dies wieder stärkt Angst, Verzagtheit, Verzweiflung, Inkompetenz-Erleben, Resignation.

Für Situationen von bleibender, äußerlich nicht auflösbarer Ungewissheit brauchen wir also Strategien, die wieder z.B. zu

- ❖ Kompetenz-Erleben,
- ❖ Mut,
- ❖ Kraft,
- ❖ Zuversicht,
- ❖ Selbstwert und
- ❖ Sinn-Erleben'

führen gerade dann, wenn man die Ziele nicht so eindeutig „smart“ definieren kann.

Solche Erlebnisqualitäten können aber nur dann kongruent erlebt/ gespürt werden, wenn man sich Ziele setzen kann, die

- ❖ selbstwirksam erreichbar sind,
- ❖ als sinnvoll und erfüllend erlebt werden,
- ❖ man sich auch mit (relativer) Sicherheit in seiner eigenen Begrenztheit und seinen Bedürfnissen achtungsvoll annehmen kann und entsprechende Beziehungen leben kann.

Dafür sollte man seinen eigenen Wert vom Erreichen der (inhaltlichen) Ziel-Gestaltungen (relativ) unabhängig machen.

Und-wie beschrieben: dafür sollte man fokussieren auf Gestaltungsmöglichkeiten für Sicherheit, die man selbstwirksam erreichen kann, z.B.:

Fokus auf „innere Sicherheit/
stimmiges Sinn-Erleben/

Muster von Selbstwirksamkeit bei Außen-Unsicherheit/
hilfreiche Netzwerke

„Unsicherheits-/Krisen-Erleben“ setzt Ängste
bezüglich befürchteter Zukunftsentwicklungen
voraus.

Ängste kann man nur entwickeln durch
Phantasien (Realitäts-Konstruktionen).

Sie beziehen sich und sind immer Antworten des
Organismus auf Befürchtungs-Phantasien über
Zukunfts-Entwicklungen, sie wirken aber als
kraftvolle Gestaltungsfaktoren der erlebten
Gegenwart.

Denn unser Gehirn lebt immer nur in
der Gegenwart.

Eine „Angst-/Unsicherheits-Krise“ zu erleiden ist also das Ergebnis und der Ausdruck davon, dass jemand auf unwillkürlicher (und zu erheblichem Teil dabei unbewusster) Ebene

gerade sehr aktiv (und sehr „erfolgreich“)

intensive Phantasie-“Produktionen“ tätigt.

Da niemand die Zukunft kennen kann, sind sie immer nur **Ausdruck von Hypothesen**, niemals von „Wahrheit“.

Ängste, Krisen-Erleben etc. können also als **imaginative Leistungen** verstanden und genutzt werden.

Dann können wir sie aber auch **ergänzen**, ablösen durch andere, hilfreiche „Imaginationen“ (mit allen Sinnen, im Alltag).

Wichtig dabei:

Weder die Vergangenheit
noch die Zukunft bestimmt
das Erleben in der
Gegenwart.

Sehr wohl gilt aber:

Durch die Gestaltung der Gegenwart,
d.h. die Art, wie mein „Ich“
(mein innerer „Beobachter“)
sich in Beziehung setzt zu den erlebten
Phänomenen (innen und außen),

bestimme ich, welche Wirkung ich
Vergangenheiten und Zukünften
erlaube

(dies gilt auch bei erlebten schwer belastenden
Vergangenheiten und bedrohlich erscheinenden
Zukünften).

Meist werden Burnout-Entwicklungen von vielen Menschen- oft gerade auch von den Betroffenen selbst- als Ausdruck von Schwäche, Inkompetenz, mangelnder Belastungsfähigkeit etc. bewertet bzw. abgewertet.

Unsere Erfahrungen in tausenden von Beratungsprozessen zeigen aber klar:

Burnout-Phänomene entwickeln typischerweise nur Menschen, die sich gerade in ihrer spezifischen Art besonders engagieren, sich besonders loyal und besonders intensiv auf die Erwartungen an sie und auf Bedürfnisse Anderer ausrichten und sich dafür enorm einsetzen, oft bis zur völligen Selbstaussbeutung.

Diese Entwicklung dann als „Schwäche“ zu definieren, verstärkt die Probleme massiv und wird den Betroffenen überhaupt nicht gerecht.

Aber:

Sich „ausgebrannt“ zu erleben kann
aus hypnosystemischer Sicht auch als

Ausdruck von klugem innerem Wissen,
also auch als Kompetenz verstanden
und genutzt werden,
z.B. als:

1.) Intensive und effektive Feedback- Prozesse aus dem intuitiven inneren Wissen darüber, was fehlt für eine gesunde, erfüllende Lebensgestaltung.

2.) Als konsequenter, unbestechlicher Ausdruck von aner kennenswerten, wertvollen Werthaltungen, Visionsfähigkeiten, von Loyalität, Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, Bereitschaft zu engagiertem Einsatz etc.

3.) In seiner unwillkürlichen Wirkung (nicht als bewusste, willentliche Absicht) als Abgrenzungs- Kompetenz und wirksamen intuitiven Schutz gegen Überforderungen (von innen und außen).

4.) Als hilfreiche „Warnblink- Anlage“ bei der Gefahr erneuter „Ehrenrunden“

- Aus dieser Sicht gibt es keine „negativen“ oder „positiven“ Emotionen, sondern nur Emotionen, die alle als wertvolle Kompetenzen für diverse Kontexte und Ziele im Laufe der Evolution entwickelt wurden und somit alle sehr nützlich sein können.
- Alle vom „optimalen Flow-Erleben“ gerade abweichenden Erlebnisprozesse sollten deshalb aus hypnosystemischer Sicht übersetzt werden als wertvolle Informations- Feedback-Schleifen, die auf wichtige Bedürfnisse hinweisen, bei denen gerade ein Mangel erlebt wird.

Wenn beim Autofahren der Sicherheitsgurt nicht angelegt ist und ein störendes akustisches Signal ertönt, würde man dies auch nicht als „negatives“ Zeichen und als Defizit ansehen, auch wenn „es stört“, sondern als wertvollen Hinweis darauf, etwas so zu ändern, dass „es“ wieder für den Betroffenen stimmt.

Genau so würde man mit einem Warnlämpchen umgehen, das einen gefallenen Öldruck anzeigt.

Bei „Warnzeichen“ des eigenen Organismus aber wird dies oft als Zeichen von Defizit, Unfähigkeit, Schwäche interpretiert.

Behandeln wir unser Auto also achtsamer undachtungsvoller als unseren Organismus?

- „Ausgebrannt“ kommt nicht allein durch belastende „Außen-Reize“ zustande, sondern durch heftige innerliche **widersprüchliche Strebungen, die relativ gleichzeitig „feuern“ und innere aufzehrende Kämpfe/ Blockaden bewirken.**
- Bewusst ist jemand dabei mal identifiziert mit der einen „Seite“ (dem „**Teil-Ich**“), welches sich an bestimmten Zielen orientiert, z.B. „**allem gerecht werden zu wollen**“, während eine andere „Seite“ (ein anderes „Teil-Ich“), dann wieder mit dem Gegenteil („**macht doch alles keinen Sinn...**“)

Stress

(engl. für „Druck, Anspannung“; lat. *stringere*: „anspannen“)

bezeichnet zum einen durch spezifische äußere Reize (Stressoren) hervorgerufene psychische und physische **Reaktionen** bei Lebewesen, **die zur Bewältigung besonderer Anforderungen befähigen**, und zum anderen die dadurch entstehende körperliche und geistige Belastung.

Stress

kann, wenn er das System reizt/ belastet in einer Weise, dass es noch im Rahmen seiner zugänglichen Gestaltungsmöglichkeiten antworten kann (**Eu-Stress**), günstige evolutive Wirkung haben mit der Folge, dass Belastungen besser ertragen oder letztlich durch eine entsprechende Stresstoleranz neutralisiert werden.

Problematisch wirkt er aber dann, wenn die Stress-Reize das System überlasten, so dass das System nicht mehr mit seinen Gestaltungsmöglichkeiten reagieren kann (**Dys-Stress**).

Stressreaktion:

ein subjektiver Zustand, entstehend aus der Befürchtung,

dass eine stark aversive, zeitlich nahe und subjektiv lang andauernde Situation wahrscheinlich nicht vermieden werden kann.

Dabei erwartet die Person, dass sie nicht in der Lage ist, die Situation zu beeinflussen oder durch Einsatz von Ressourcen zu bewältigen.

2 Arten von Stressreaktionen:

Klassische Stress-Reaktion → springt an bei konkreten, fassbaren Herausforderungen.

Unruhe-Stress-System (Default Mode Network DMN)

→ wird aktiviert, wenn diffuse, unklare Ereignisse erwartet werden, die in einer als unsicher und (eventuell) bedrohlich erlebten Umwelt überraschend auftreten könnten.

Multitasking führt zu DMN, tendenziell zu ADHS-Entwicklung mit mehr Fehler-Wahrscheinlichkeit.

Unter **Stress** versteht man somit

die **Beanspruchung** (Auswirkung der Belastungen auf den Menschen) **durch Belastungen** (objektive, von außen her auf den Menschen einwirkende Größen und Faktoren).

Diese können z. B. physikalischer Natur sein (Kälte, Hitze, Lärm, starke Sonneneinstrahlung etc.) oder toxische Substanzen (z. B. Rauch stresst den menschlichen Körper).

Auch **psychische Belastungen** sowie bestimmte eigene **Einstellungen, Erwartungshaltungen, Bewertungen, Erklärungen und Befürchtungen** können auf emotionaler Ebene Stressoren sein.

Stress ist also die Anpassung des Körpers an diese Stressoren, bzw. seine Reaktion auf diese.

Zu den schwer wiegenden Lebensereignissen, die bei Menschen Stress auslösen können (je nach Verarbeitungsprozess), gehören insbesondere:

*Reizüberflutung

*Krankheiten und Schmerzen, eigene und die von Angehörigen,

*Seelische Probleme, unterschwellige Konflikte

*Schwerwiegende Ereignisse (beispielsweise ein Wohnungseinbruch, eine Operation, eine Prüfung) auch (unausgleichbare) Unterforderung,

*Überforderung durch neue technische Entwicklungen usw.

*Tod eines nahen Familienangehörigen, Scheidung.

- *chronische Konflikte in Paar-oder anderen wichtigen Beziehungen
- *Zeitmangel, Termindruck
- *Lärm
- *Langeweile und Lethargie
- *Mobbing am Arbeitsplatz, Mobbing in der Schule,
- *Soziale Isolation, Verachtung und Vernachlässigung
- *Schichtarbeit (bewirkt eine Störung des Schlaf-Wach-Rhythmus und gesundheitliche Probleme)
- * Schlafentzug, Schlaf-Störungen
- *Ständige Konzentration auf die Arbeit (zum Beispiel bei Fließbandarbeit)

*Angst, nicht zu genügen (Versagensangst)

→ Wissen veraltet sehr schnell, „Psychische Eigenzeit“ differiert oft massiv von den Schnelligkeits-Erwartungen von Organisationen, der Gesellschaft, der Medien-Landschaft, aber auch von anderen Menschen usw.; → ständiges Erhöhen der Erwartungs-Kriterien und/oder Unklarheit darüber, wann etwas „genug“ ist.

→ Chronische Induktion von Schuldgefühlen und von Insuffizienz-Erleben dadurch („genug ist nie genug“).

* Als „Innere Antwort“ darauf oft: Perfektionismus (überhöhte Ansprüche an sich selbst und an andere)

* Erleben von immer weniger Selbstwirksamkeit, Hilflosigkeit den „Umständen“ gegenüber, Ohnmachts-Erleben, Resignation

Diese Aufzählung und generell die gerade aufgeführten Beschreibungen zum Thema „Stress“ können den Eindruck erwecken, dass es jeweils eben diese „Stressfaktoren“ an sich seien, welche den „Stress machen“.

Diese Faktoren sind wichtige „Reize“/„Einladungen“, aber die moderne neurobiologische Forschung zeigt, **dass wir unser Erleben vor allem durch innere, autonome Selbstorganisationsprozesse gestalten.**

Nicht die „Stressfaktoren“ selbst alleine „machen“ den Stress in uns, **sondern unsere jeweiligen „Antwortmöglichkeiten“ von innen heraus auf diese Faktoren bestimmen entscheidend mit, wie viel Stress wir subjektiv erleben.**

Oder ob wir z.B. **aus den** gleichen Faktoren, die wir bisher nur als sehr belastende **„Stressfaktoren“** erlebt haben, **sogar „Erinnerungshilfen“ und Chancen für gesunde, hilfreiche Erlebnisgestaltung machen können.**

Das bedeutet auch, dass es letztlich nicht ausreichend stimmt, wenn wir z.B. sagen „diese Situation macht mir Stress..“

Die Situationen allein etc. „machen“ nicht den Stress, sie sind aber oft kraftvolle Einladungen dazu, dass wir mit Stressreaktionen antworten.

Diese „Antworten“ auf solche
Situations kommen dadurch
zustande,

dass wir insbesondere auf
unwillkürlicher Ebene bestimmte
„Stress-Erlebnisnetzwerke“
aktivieren.

Und ob wir dabei
„Stress-Erlebnisnetzwerke“ oder
andere Netzwerke aktivieren,
hängt stark damit zusammen,
in welchen Kontexten wir uns
gerade bewegen und wie wir diese
verarbeiten.

2. Hypnosystemische Prämissen

Aus hypnosystemischer und neuro-systemischer Sicht

(die Ergebnisse der modernen
Hirnforschung beachtend),

„gibt es“ im Erleben kein
Problem an sich.

Wird ein „Problem“ erlebt,
drückt dies die gerade im Moment gestalteten

Wahrnehmungsprozesse und
Konstruktionen von „Realität“

aus, die der

Beobachter tätigt,
der das „Problem“ erlebt

(bewusst und unbewusst, willkürlich und
unwillkürlich).

„Probleme“, ebenso „Lösungen“

*sind Ausdruck selbst gemachter
Musterbildungen (Vernetzungen von
Erlebnis- Elementen,*

die in selbstrückbezüglichen
Wechselwirkungen
alle aufeinander einwirken-

und so das jeweilige Muster immer wieder
stabilisieren
oder gar aufschaukeln.

**Menschliches Erleben lässt sich beschreiben
als Prozess der**

Bildung von Netzwerken

*(von „Erlebnis-Elementen“, welche die
Aufmerksamkeit ausrichten)*

auf den diversen Sinneskanälen

(visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch,
gustatorisch).

„Selbststeuerung“?

Wer steuert da wen,
wie, wo und von wo nach wo und wofür?

Und dies allein oder in Interaktionen mit Anderen in
Kontexten?

Bei solcher „Steuerung“
muss es doch wenigstens zwei geben, eine(n), die/der
steuert und jemand (etwas?), was gesteuert wird.

Hypnosystemisch heißt das, es sollte eine innere
„Instanz“ aktiviert werden, die solche
Steuerungsprozesse stimmig gestalten kann.

Der Begriff „**Instanz**“ ist eigentlich zu verdinglichend und statisch, denn was damit gemeint ist, könnte eher beschrieben werden als **interaktiver Prozess von diversen Erlebnis-Ebenen/ Erlebnis-Netzwerken**, die dann wiederum, je nachdem, wie sie zusammenwirken, ein optimales Gesamt-Netzwerk ergeben können, welches man dann **„Gelungener Selbststeuerung-Prozess in spezifischen Kontexten“** nennen könnte.

Oft wird unterschieden zwischen „Ich“ und „Selbst“.

Wünschenswert wäre für mich, wenn das, was ich „Ich“ nenne, dem optimalen

Zusammenwirken von diversen Erlebnis-Ebenen/ Erlebnis-Netzwerken entspricht, quasi ein integriertes „Selbst-Ich“.

Ich nenne das oft „Steuer-Position“.

Im Detail: Erleben wird gestaltet durch Bildung von Netzwerken von verschiedenen Elementen des Erlebens, die sich in Wechselwirkung gegenseitig beeinflussen und stabilisieren, z.B.:

- Die Art, worauf wir unsere Aufmerksamkeit ausrichten,
 - wie nahe wir das in uns kommen lassen,
 - wie bedeutsam und wie groß wir es in uns werden lassen,
 - wie wir es beschreiben, benennen,
 - wie wir es uns erklären, bewerten,
 - welche Schlussfolgerungen wir daraus ziehen, wie wir uns bewerten,
 - wie wir innerlich mit uns reden und mit uns umgehen,
 - welche inneren „Filme“ und Dialoge wir laufen lassen,
 - wie wir dabei atmen, unsere Körperhaltung; Mimik, Gestik und Bewegungen koordinieren,
 - wie alt, wie groß wir uns fühlen, wieviel gefühlten Raum wir erleben,
 - welche Erwartungen wir an uns stellen, wie wir uns abgrenzen oder nicht usw.
- Dies alles bestimmt, zu wem wir gerade werden und was wir als gestaltbar durch uns selbst (Selbstwirksamkeit) erleben.

Typische Elemente solcher Netzwerke sind z.B.:

Selektiv ausgewählter Fokus der Aufmerksamkeit

Erlebte Nähe/Distanz zu den Phänomenen, deren erlebte Größe, Lokalisation im „inneren Erlebnis-Raum“ (Assoziation/ Dissoziation)

Alters-, Größen-, Raum-Erleben des „Beobachters“ der Phänomene/ Intensität des damit Assoziiert-Seins, damit vernetzte Körper-Koordination, Atmung, Mimik, Gestik beim Fokussieren und „Wahrgeben“

Art/ Inhalt der Beschreibung/ Benennung von erlebten Phänomenen

Erklärungen, die man sich über Phänomene macht (z.B. gut/böse, gesund/krank, absichtlich/unabsichtlich, genetisch, aktiv/passiv, kompetent/inkompetent usw.)

Bewertung von Phänomenen (toll/blöd, gewünscht/ungewünscht usw.)

Schlussfolgerungen aus diesen vorherigen Schritten

Erleben einer Meta-Position mit Wahlmöglichkeiten? Oder eher „überflutetes, mit Ausgeliefert-sein vernetztes Erleben? → Wird etwas als eher willentlich/eher unwillkürlich erlebt

Wahrnehmung/ Bewertung eigener Empfindungen

Weiter „Typische Elemente...“:

Emotionen, Empfindungen und Bewertung von und Umgang mit Emotionen, Empfindungen, Gedanken (eher vorwärts/bewältigend orientiert/ eher zurückweichend/vermeidend/resignierend orientiert)

Körperkoordination, Mimik, Gestik, Bewegungsmuster, Atmung

Sinneskanäle u. Submodalitäten (visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch, gustatorisch)

Physiologie (z.B. Blutdruck, Muskeltonus, Hormon-Dynamik etc.)

Innere Dialoge, Dynamik von „Seiten“, Beziehung zu sich selbst

Innere „Filme“ (eher fokussierend auf Gegenwarts-, Vergangenheits- Zukunfts-, eher auf belastende oder auf Erfolgs-Muster)

Art/ Inhalt der Lösungsversuche

Ort, Zeitpunkt, Häufigkeit, Dauer , Intensität der erlebten Phänomene

Metaphorik

Vergleich mit Anderen/ Erwartungen an sich/ an Andere

Antworten auf Andere (Bewertung/ Bedeutungsgabe/ Verhalten

Antworten Anderer (Bewertung/ Verhalten Bedeutung

Weiter „Typische Elemente...“:

Bedürfnis/ Motivierendes Streben, wird dies bewusst registriert und beachtet/
geachtet oder eher dissoziiert/ abgewertet/ unterdrückt

Bewertung/ Häufigkeit gewünschter Episoden

Umgang mit „Fehlern“/ Haltung des neugierigen Lernens/ Defizit-fokussierend/
bestrafend

Extrapunitiv- intrapunitiv/ Attributions-Stil (intern/extern variabel/stabil)

Art und Häufigkeit von Feedback

Bilder/ Bewertungen von Beziehungen/ Erwartungen an sie

Art und Inhalt der Kommunikation

Zeiterleben (langsam/gedehnt, schnell/“vorbei rauschend“)

Verhalten

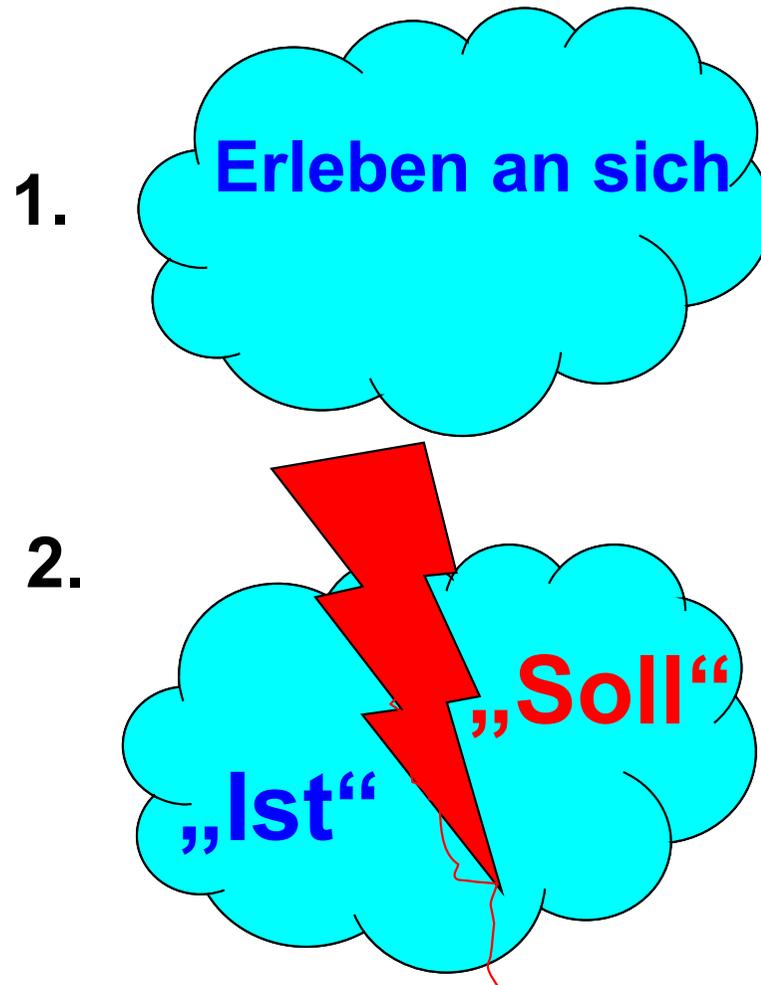
Extrovertierte Haltung/ introvertierte Haltung

Eher Vertrauens-orientiert/ eher Misstrauens-orientiert

Erleben des Kontexts und dabei Erleben von Selbstwirksamkeit oder Opfer-
Erleben, Loyalitäts-/ Bindungs-/ Beziehungs-Erleben

Wie Erleben autonom selbstorganisiert wird, wie ein Problem entsteht und aufrecht erhalten wird- ein Netzwerk- Modell von Realitätskonstruktionen

© Dr.G.Schmidt, sysTelios-Klinik Siedelsbrunn und Milton-Erickson-Institut Heidelberg,
www.systemelios.de www.meiheide.de



Lösungsversuche

Konstruktion der antagonistischen Erfahrungs- Pole („Problem“)



„Probleme“, ebenso „Lösungen“
sind also Ausdruck selbst gemachter
Musterbildungen (Vernetzungen von
Erlebnis- Elementen, siehe unten),
die in selbstrückbezüglichen
Wechselwirkungen
alle aufeinander einwirken-
und so das jeweilige Muster immer wieder
stabilisieren
oder gar aufschaukeln.

Dies lässt sich auch beschreiben als Prozess der

Bahnung/ Fokussierung

von

Aufmerksamkeit

auf den diversen Sinneskanälen
(visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch,
gustatorisch).

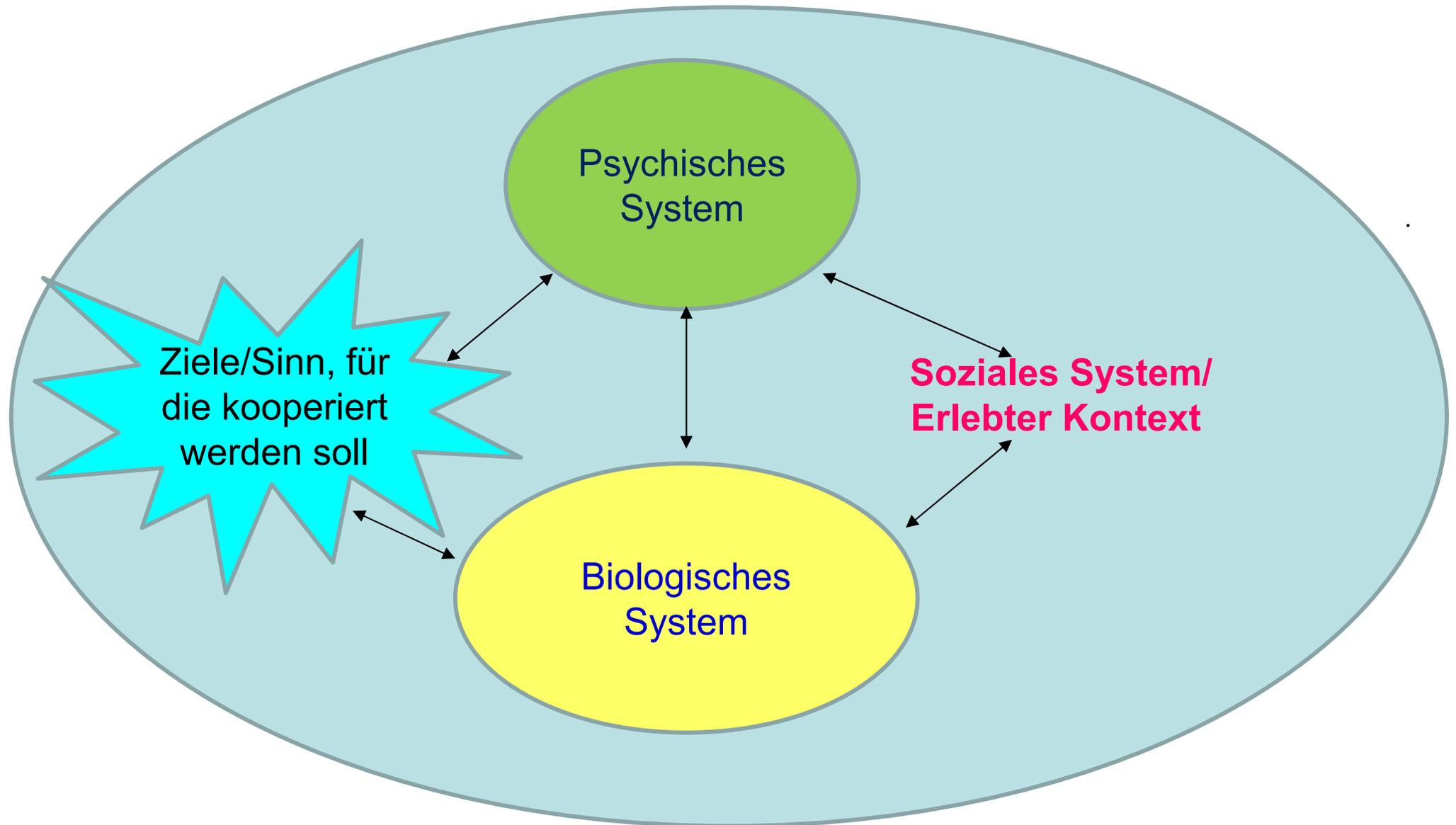
Beachtet man die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung (→ Autopoiese), wird deutlich, **dass keine dieser System-Felder eines oder mehrere der anderen einseitig bestimmen/ kontrollieren kann.**

Die jeweiligen Systeme wirken als „Umwelten“, „Klima-Felder“ mit oft durchaus starker „Einladungskraft“ aufeinander ein und wirken somit als „Reize“ dafür, dass das „eingeladene“ System jeweils ganz autonom selbstorganisiert darauf antwortet. **Zwar kann kein System ein anderes bestimmen, sehr wohl aber durch die eigenen „Einladungen“ die Wahrscheinlichkeit beeinflussen, mit dem das „eingeladene“ System dann autonom antwortet.**

Für gelingende Kommunikation ist es deshalb zentral, **dass jede(r) Sender*in von Botschaften aktiv Feedback erbittet und beachtet dazu, wie die Botschaften von den Empfänger*innen beantwortet werden**

(Bedeutung und Wirkung einer Botschaft bestimmt immer der Empfänger).

Wechselwirkungen aus Sicht einer systemischen Autopoiese-Konzeption (siehe N.Luhmann)



Das Konzept der „Problem-/ Symptom-Trance“

(Dieses Konzept haben Steve Gilligan und ich ca. 1983 vorgeschlagen)

Will man eine „Trance“ induzieren (bei sich selbst oder als Angebot für Andere, bewährt sich im hypnosystemischen Konzept am besten, wenn man ein „sowohl- als-auch-Erleben“ aufbaut im Sinne von „In meinem üblichen bewussten Erleben läuft gerade X ab, während ganz unwillkürlich das Gewünschte mehr und mehr sich entwickeln kann...“

Alle so auftauchenden Erlebnis-Phänomene werden oft als „Trance-Phänomene“ bezeichnet.

Wenn jemand ein Symptom erleidet, erlebt dies die Person in ähnlicher Struktur: „Ich will es nicht, es geschieht ganz unwillkürlich...“ (Hier das Ungewünschte). Die Symptom-Phänomene können also verstanden werden als Äquivalente von Trance, allerdings einer ungewünschten, so, als ob man ungewollt selbst eine Trance-Induktion wirksam gemacht hat.

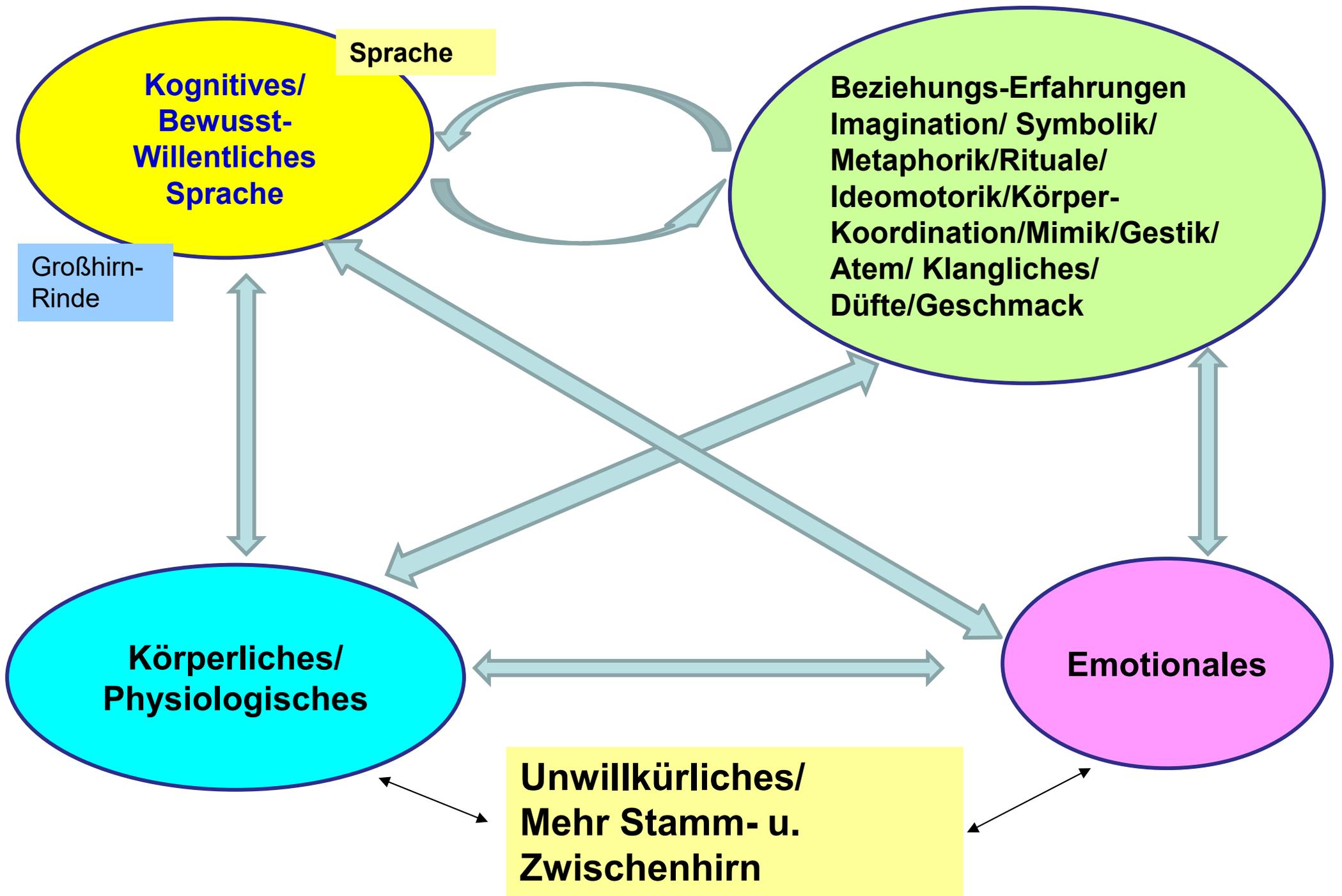
Die logische Konsequenz: Für alle Symptome gilt → „Trance-Exduktion“ (= Stärken des willentlichen Einflusses, „raus aus dieser Trance“) Und oft dann erst: „Rein in das Lösungs-Erleben...“

Zentrales Ziel ist immer:

Optimal wirksame Kooperation zwischen willentlichem „Ich“ und unwillkürlichen Prozessen (die autonom und immer schneller und stärker wirken als alles Willentliche).

Dafür müssen kognitive Prozesse durch Imagination/ ritualisierte Ideomotorik/ und viele weitere Interventionen auf allen Sinneskanälen (z.B. durch Klangbilder/ Rhythmik/ Mimik/ Gestik etc.) in die Bereiche übersetzt werden, die Körperliches und Emotionales unwillkürlich umsetzen, aber keine Sprache haben (entwicklungsgeschichtlich ältere Hirnbereiche), und Körperliches und Emotionales wiederum müssen auf die gleiche Art in Kognitives übersetzt werden.

Dies stellt die optimale „Brücke“ zwischen diesen diversen Bereichen dar.



Wie die Forschungen zum Autobiographischen Gedächtnis zeigen, verfügen wir in unserem unbewussten Erlebnis-Repertoire über enorm viele verschiedene Erlebnismöglichkeiten.

Denn diese Forschungen belegen, dass jede Episode, die wir in unserem Leben erleben, wenn sie nur mit etwas emotionaler Energie geladen war (mit welcher Emotion auch immer), als ganzes Netzwerk dieses Erlebens in uns gespeichert wird und dann auch wieder reaktivierbar bleibt als Erlebnis-Potenzial.

Reaktiviert wird solch ein Netzwerk dadurch, dass die Aufmerksamkeitsfokussierung darauf ausgerichtet wird. Dies kann auch unbewusst geschehen.

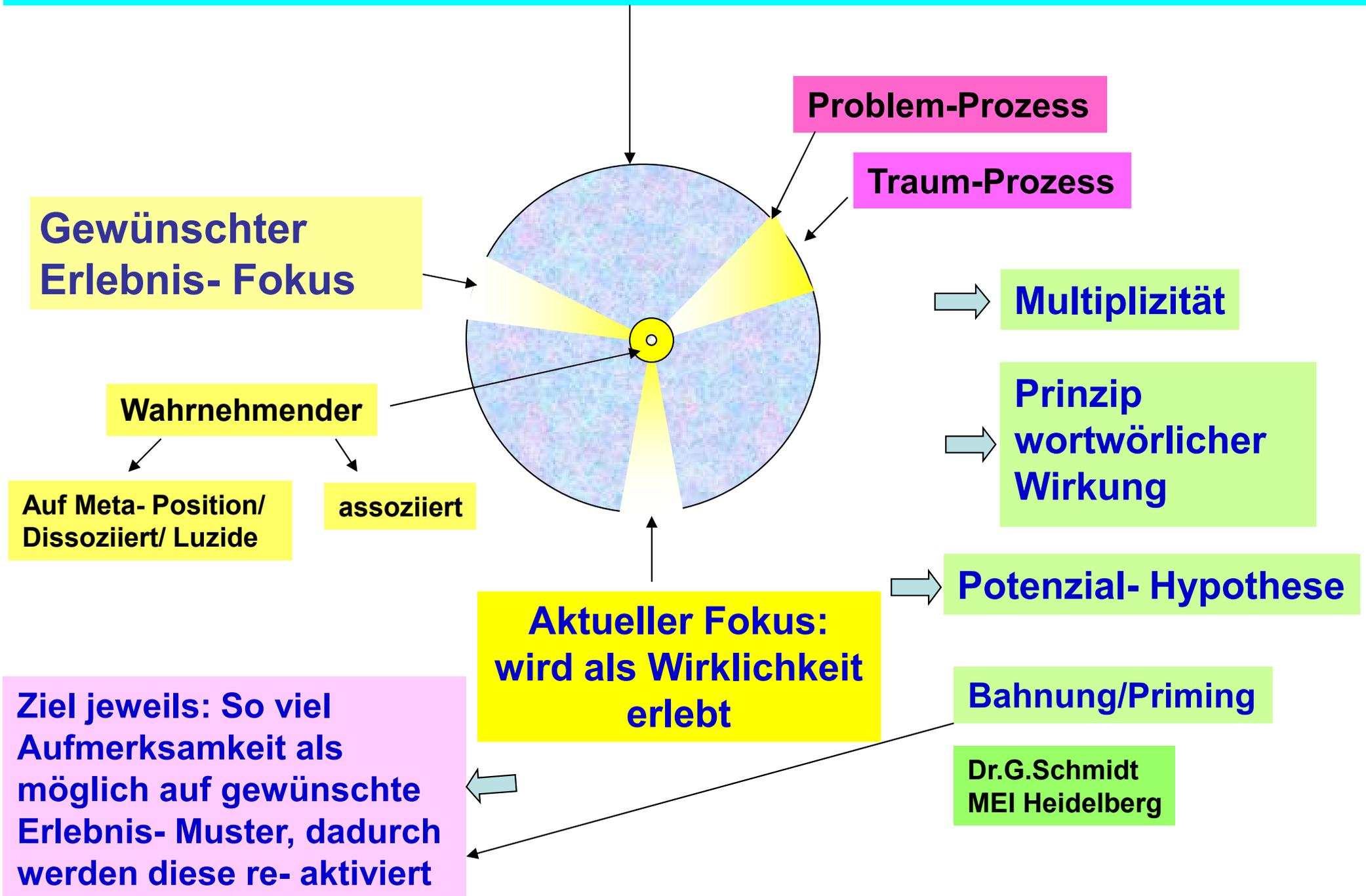
Dabei reicht schon ein Aspekt dieses Netzwerk (oder wenige), dann kann (Hebb'sches „Gesetz“) das ganze mit diesen Aspekten vernetzte Erleben aufgerufen werden (Priming).

Da wir über tausende solcher Erlebnis-Episoden verfügen, nicht nur aus der Kindheit **(es ist nicht immer die Kindheit !!)**, sondern aus jeder Phase unseres Lebens, kann gezielt geplant werden, für welche Ziele, für welche Kontexte z.B. welche Erlebnis-Netzwerke mit welchen Kompetenzen gerade aktiviert werden könnten.

So können wir uns quasi zu unterschiedlichen "Ich's" werden lassen im Rahmen unseres „Gesamt-Ich's“. Entscheidend wird dabei, ob wir dies stimmig, also als integriertes, kongruentes Erleben gestalten können.

Es geht also immer um die optimale, mit unseren Werten, Loyalitäten und sonstigen Bedürfnissen balancierte Gesamt-Organisation des Erlebens.

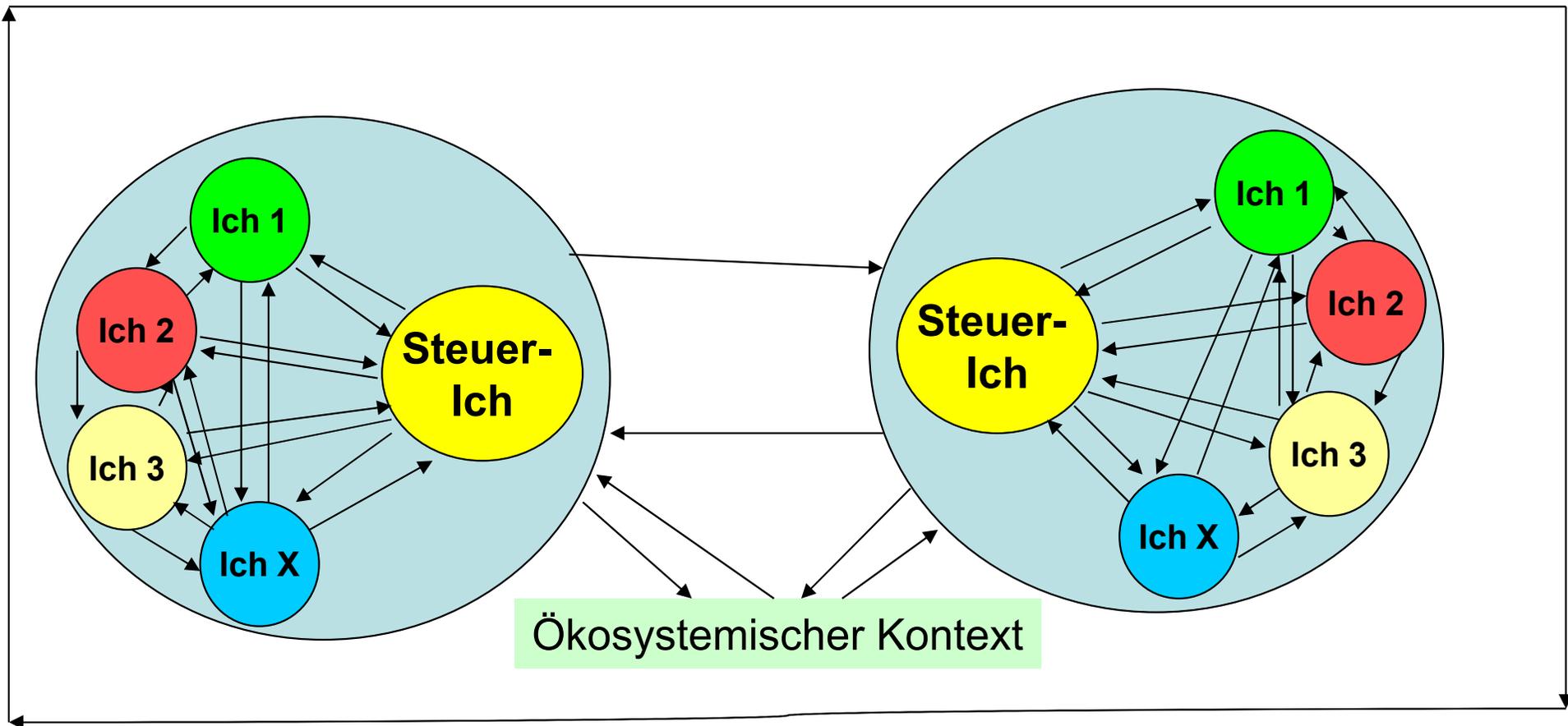
Gesamtes Erlebnis-Potenzial: „Möglichkeitsraum“



Je nachdem, was durch Fokussierung gerade am meisten assoziiert wird, erleben wir uns (und Andere und die Welt) entsprechend anders.

Wir sind also quasi

multiple Persönlichkeiten.



Wenn wir „multiple Persönlichkeiten“ sind, begegnen wir auch Anderen nicht immer mit dem gleichen „Ich“, sondern je nach Situation, nach Thema und Bedürfnissen mit unterschiedlichen „Ich´s“.

Welche der vielen „Ich´s“/ welche „inneren Parlamente“ des einen Individuums interagieren gerade mit welchen Ich´s“/ welchen „inneren Parlamenten“ des anderen Individuums in welchen Kontexten, in Bezug auf welche Themen?

Diese internalen und interaktionellen (das Individuum in Wechselwirkung mit seinen Umwelten) Organisations-Phänomene, die uns zu multiplen Persönlichkeiten werden lassen, können verstanden werden als evolutionär entwickelte Kompetenzen, um der Komplexität und Widersprüchlichkeit der Umwelten besser gerecht zu werden, in denen wir leben.

Ambi-/Multivalenzen können also verstanden werden als besonders **wichtige Kompetenzen, die wir unbedingt aufrechterhalten und nutzen sollten,**
als Ausdruck davon, dass wir viel mehr von den extrem vielfältigen Informationen und Herausforderungen des Lebens und von Beziehungen wahrnehmen und auf sie Kontext-adäquat reagieren können.

Wir sind und sollten das auch sein:
Eindeutig vielfältig!

Die wirksamsten Aspekte der Muster/ Netzwerke

sind

zum größten Teil unwillkürlich

(„automatisiert“) und meist auch auf
unbewusster Ebene organisiert.

Solche

unwillkürlichen/ unbewussten Muster
sind immer schneller, stärker, effektiver
als alles Bewusste/ Willentliche.

„Problem“ =

wertvolle Information über berechnigte,
anerkenntenswerte Bedürfnisse.

In ihm drücken sich Anliegen / Sehnsüchte und
Lösungsversuche
(allerdings oft mit hohem Preis)

von „Seiten“ im System aus, die bestimmte
Einschätzungen, Perspektiven,
Glaubenshaltungen vertreten

(allerdings tun sie das oft so „laut“ und mit schmerzlichen Erleben, dass
andere Perspektiven übertönt werden).

Dementsprechend sollten diese Phänomene
auch
so behandelt und gewürdigt werden.

Dann geht es aber
nicht mehr um
„Wegmachen von Problemen“,
sondern

um achtungsvollen Umgang mit
Bedürfnissen und um Strategien,
wie man etwas in
konstruktiver Weise für sie tun kann.

Wenn sich diese Beziehungsgestaltungen nun ändern, kann dies z.B. Angst vor leidvollen Auswirkungen auslösen oder zu irritierten bzw. irritierenden Rückmeldungen führen.

Ein wertschätzendes Begleiten und Nutzen (Utilisation)

aufkommender Ambivalenzen

und „Schwierigkeiten“ beim Verändern sollte

deshalb unbedingt beachtet werden.

So geht es bei verändernden Interventionen fast immer um das achtungsvolle und behutsame entwickeln der optimalen Balance zwischen den gewünschten neuen Mustern und einem elastischen Nutzen (Utilisieren) der alten Muster.

(Dies jedenfalls so lange, wie sie von den Betroffenen für die mit ihnen bisher verbundenen (meist unbewussten) Ziele und Bedürfnisse noch gebraucht werden und/ oder diese Ziele und Bedürfnisse durch gesündere Alternativmuster abgelöst werden konnten).

Und was wird hier generell verstanden unter „Interventionen“?:

Sie werden verstanden als

Maßnahmen der Fokussierung von Aufmerksamkeit.

Der jeweilige bisherige Fokus der Aufmerksamkeit, sollte jeweils *durch Unterschiedsbildungen im Sinne einer Umfokussierung geändert werden*, besonders dann, wenn er zu ungewünschten Mustern beigetragen hat.

Veränderung erfolgt durch das Einführen von Unterschieden in die gerade dominierenden Erlebnis-Netzwerke.

Um solche wirksamen Umfokussierungen zu erreichen,
muss keineswegs ein ganzes Muster (Netzwerk)
„durchgearbeitet“, verstanden oder verändert werden!

Es genügt meist schon, wenn man nur eines oder
wenige Elemente eines Netzwerks verändert,

z.B. etwas hinzu assoziiert, was bisher nicht Teil
des Musters war, oder etwas dissoziiert, was bisher Teil des
Musters war, oder die Reihenfolge der sequentiellen Bestandteile
des Musters ändert.

Wenn man diese grundlegenden Prozesse der Erzeugung von erlebter Wirklichkeit durch Bildung von Netzwerken (wie oben beschreiben) konsequent beachtet, muss auch jeweils geprüft werden, wie z.B. schon das Element der Netzwerkbildung

„Art/ Inhalt der Beschreibung/ Benennung von erlebten Phänomenen“

Erlebnis-erzeugend wirken kann.

Dann sollte auch die diagnostische Etikettierung „Burnout“ kritisch auf solche Wirkung geprüft werden.

Sie suggeriert mit dieser Metapher, als ob jemand „ausgebrannt“ sei. Dies kann mit hoher Wahrscheinlichkeit im unwillkürlichen Prozess zu inneren Bildern führen, die ausdrücken, hier handele es sich nur noch um „ausgebrannte Ruinen“ oder Ähnlichem, dass also beim „Ausgebrannten“ keine wertvollen, noch nutzbaren Kompetenzen/ Ressourcen verfügbar wären.

Genau dies aktiviert eher Erlebnis-Netzwerke von Ohnmacht, Inkompetenz-Erleben und wirkt deshalb dysfunktional.

Erleidet jemand (auch über lange Zeit) bestimmte Probleme/ Symptome etc., **so ist dies keineswegs ein Beweis dafür, dass ihm/ ihr die grundsätzlichen Kompetenzmuster/ Potenziale fehlen für eine hilfreiche Lösung.**

Es drückt nur aus, dass die als Potenzial sehr wohl „schlummernden“ Kompetenzmuster zur Zeit in den relevanten Kontexten dissoziiert sind und nun assoziiert werden sollten.

Diese Dissoziationen können stark sein,

aber durch gezielte Umfokussierungen können sie aufgelöst werden.

Eigenständige Such- und Aktivierungsprozesse bei den Adressaten können angeregt und der Zugang zu den Kompetenzen ermöglicht werden.

Gelingt dies, lassen sich oft überraschend schnell, intensiv und wirksam die hilfreichen Kompetenzmuster im Erleben aktivieren.

Mit unserer hypnosystemischen Arbeit können wir praktisch in allen Fällen aber klar zeigen, dass die **grundsätzlichen Kompetenzmuster/ Potenziale für hilfreiche Lösungsentwicklungen** sehr wohl schon, zwar zur Zeit eher mehr „schlummernd“, im unbewussten Erlebnis-Repertoire („Speicher“) vorhanden sind.

Um dieses Potenzial nun wieder schneller und nachhaltig wirksam assoziieren/ reaktivieren zu können, brauchen wir auch statt „Burnout“ andere Bezeichnungen, z.B.

„Streik des Organismus im Dienste erfüllender Sinn-Findung“

Oder welche Bezeichnung wäre aus Ihrer Sicht noch passender als Fokusbildung für die Reaktivierung der Kompetenzen?

Resilienz

(v. lat. *resilire* ‚zurückspringen‘ ‚abprallen‘, auch: Biegungsfähigkeit, Wendigkeit) →

Widerstandsfähigkeit.

= die Fähigkeit, auf die Anforderungen wechselnder Situationen flexibel zu reagieren und auch anspannende, erschöpfende, enttäuschende oder sonst schwierige Lebenssituationen zu meistern.

Hinweis: Der Begriff „Resilienz“, der sich ursprünglich auf die Widerstandsfähigkeit „toter Systeme“ bezieht, passt aus hypnosystemischer Sicht nicht für lebende Systeme. Denn diese „springen“ sicher nach irgendwelchen Erfahrungen nicht „zurück“ auf den Ursprungszustand, da sie unvermeidbar Lernprozesse dabei machen, welche sie verändern. **Deshalb erscheint hier z.B. der Begriff „Prosilienz“ deutlich passender.**

Salutogenese: Faktoren zur Entstehung und Erhaltung von Gesundheit.

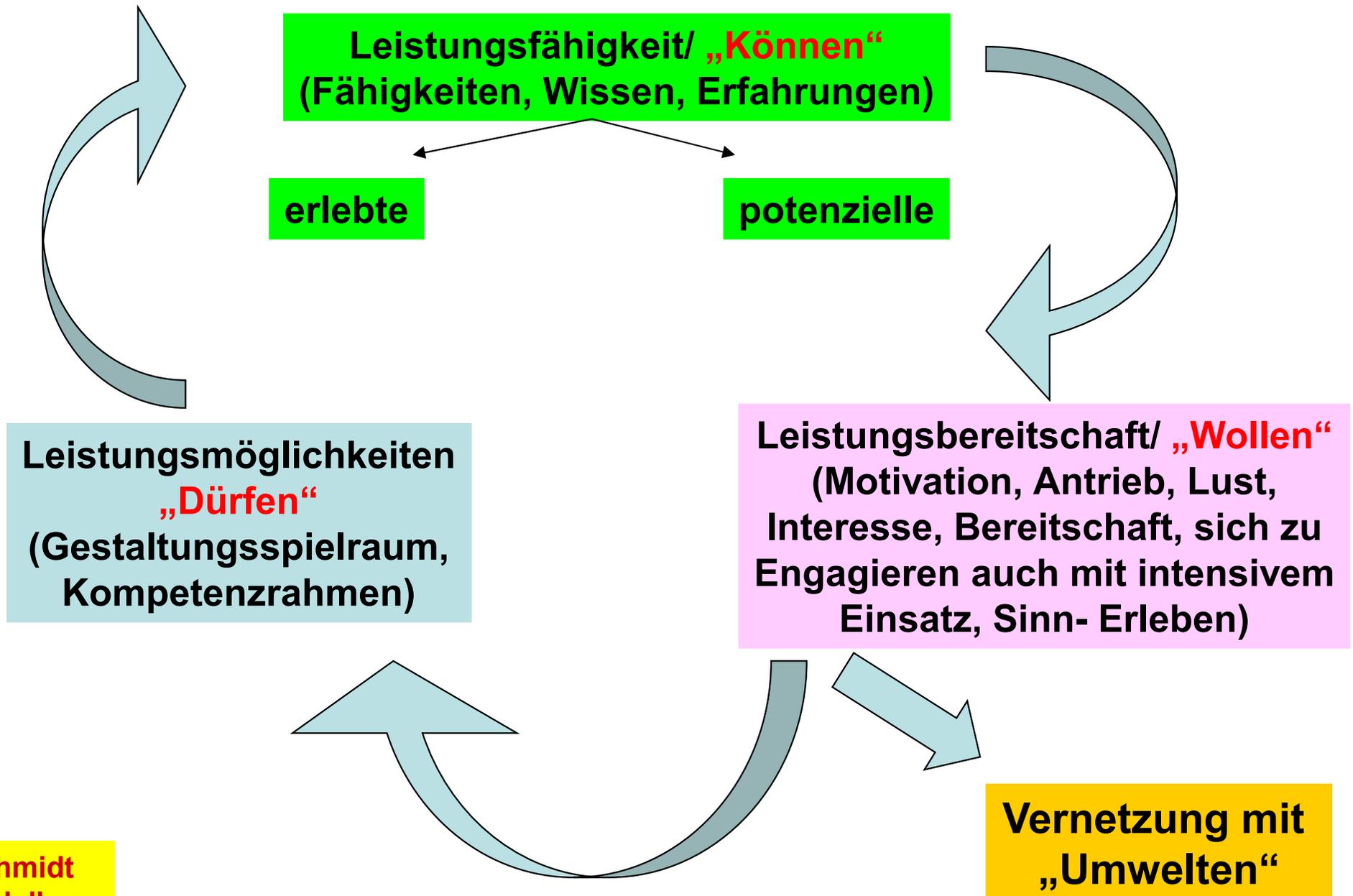
Kohärenzgefühl=durchdringendes, Gefühl des Vertrauens darauf, dass

- die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;
- die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen zu begegnen, die diese Stimuli stellen;
- diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.“ (A. Antonovsky)

Relevante Ebenen für Resilienz- (im ungünstigen Fall für Symptom-)Entwicklung:

- Individuelle **innere Dynamik** (Kooperation zwischen Kognition und Intuition (KognIntuitions-Kompetenz))
- **Dynamik** in **der** und um die jeweilige **Rolle** im System
- **Netzwerke** der Individuen
- **Team- und Organisations-Dynamik**
- Auf allen diesen Ebenen geht es fast immer um die kontinuierlich Herausforderung, **Zwickmühlen** -in der inneren Dynamik, in den eigenen Rollen, in der Organisation- **gesund und konstruktiv zu managen.**

Komponenten von „Leistung“ und ihre Interdependenz



Von „Wie ist das System organisiert?“

zu

„Für welche gewünschten Entwicklungen
wollen wir das System wie organisieren?“

Und:

„Welche Muster gab es bisher schon
im System, die ziieldienlich gewirkt haben und
die wir wieder und noch mehr nutzen
könnten?“

Neuro-systemisch und neurobiologisch gesehen hat jeder Mensch viele „Ich´s“ (Ego States) = Ausdruck von neuro-physio-psycho-logischen Netzwerken des Erlebens.

Diese werden unwillkürlich und unbewusst je nach Situation (Kontext) quasi automatisch aktiviert, jeweils verbunden mit unterschiedlichem Erleben.

(Es geschieht ganz unwillkürlich, ohne/ gegen meinen Willen...)

Unter solch komplexen Bedingungen werden oft Muster reaktiviert, die gelernt wurden in früheren Zeiten, in denen man sich überfordert, ausgeliefert und gleichzeitig sehr abhängig von Außen- Variablen erlebt hat.

Man „verwechselt“ sich quasi unbewusst mit jemand, der man einmal war, in Zeiten mit weniger Steuerungs- und Autonomie-Möglichkeiten. Und im nächsten Moment wertet man sich dafür ab.

Dann dominiert oft ein „ausgeliefertes Opfer-Ich“, welches aber in intensivem inneren Kampf mit oft gnadenlosen „Antreiber-Ich's“ steht.

Erst diese inneren Kämpfe, bei denen das innere Wissen darüber, was stimmig und sinnvoll für jemand ist, übertönt wird, führen zu der Erschöpfung.

- Symptome/Probleme kommen nicht allein durch belastende „Außen-Reize“ zustande, sondern durch heftige innerliche widersprüchliche Strebungen, die relativ gleichzeitig „feuern“ und innere aufzehrende Kämpfe/ Blockaden bewirken.
- Bewusst ist jemand dabei mal identifiziert mit der einen „Seite“ (dem „Teil-Ich“), welches sich an bestimmten Zielen orientiert, z.B. „allem gerecht werden zu wollen“, während eine andere „Seite“ (ein anderes „Teil-Ich“), dann wieder mit dem Gegenteil („macht doch alles keinen Sinn...“)

Wenn wir von Selbstmanagement sprechen, sollten wir uns daran erinnern:

Wir erzeugen unser Erleben immer selbst von innen heraus, zum größten Teil auf unwillkürlicher Ebene. Insofern „managen“ wir uns immer, darum kommen wir gar nicht herum. Die Frage ist nur wie!? Wir hypnotisieren uns quasi den ganzen Tag durch die Gegend!

Was ist denn damit gemeint?:

Der größte Teil des Erlebens wird unbewusst auf unwillkürlicher Ebene erzeugt- und Unwillkürliches ist zunächst immer schneller und stärker als alles Willentliche.

Dann wird es zentral wichtig, zu verstehen, wie unwillkürliches Erleben erzeugt und wie es wirksam beeinflussbar wird.

Hypnose/Hypnotisches ist etwas völlig Natürliches, dabei wird nur reaktiviert (durch Prozesse der Aufmerksamkeitsfokussierung), was sonst als „schlummerndes Potenzial“ schon in uns gespeichert ist

„Hypnotisch“ heißt im modernen Verständnis, dass etwas auf unseren diversen Sinneskanälen so intensiv fokussiert wird, dass es auf unwillkürlicher Ebene Erlebnisnetzwerke aktiviert.

„Trance“ heißt im modernen, umfassenderen Verständnis „Vorherrschen von unwillkürlichem Erleben“.

Dann gibt es zwei Arten unwillkürlichen Erlebens

→ gewünschtes = „Lösungs-Trance“ und

→ unerwünschtes → „Problem-Trance“.

Damit man die unwillkürlich und oft unbewusst selbst induzierten „Problem-Trance“-Prozesse wirksam unterbrechen und durch gezieltes Einführen von Unterschieden in die Problem-Netzwerke umlenken kann, hin zu konstruktiven, zieldienlichen Erlebnis-Prozessen, hilft es sehr, zu wissen, wie Menschen (auf bewusster Ebene natürlich ungewollt) ihre „Problem-Trance“ quasi selbsthypnotisch induzieren.

3. Beschreibung der „Problem- Induktions“- Prozesse, ihrer Motivations- und Einfluss- Faktoren und

**Überlegungen zu Utilisation, hilfreichen
Ressourcen- Mustern und Zielvariablen →
was am Burnout könnte
kompetent sein?**

Einige Aspekte der „Problem- Trance- Induktion“ im Prozess von „burn-out“ → Problem- induzierender Umgang mit „multi-binds“

→ Orientierung an Zielen, die nicht mit der eigenen Gestaltungsfähigkeit erreichbar sind → man orientiert sich an „Antreibern“, die man dominieren lässt (z.B. „Du musst allem immer ganz gerecht werden, 100 % sind gerade mal gut genug, Du musst schneller, stärker, belastbarer, beliebter, mehr entgegen kommend sein, Dich noch mehr anstrengen. (z.B. auch „die Erwartungen und Bedürfnisse Anderer sind wichtiger als meine, mein Organismus hat dies zu leisten, ich darf nicht „nein“ sagen, so lange ich noch kann...) → „Es ist nicht genug, nie genug...!“

→ Der Organismus als Quasi- Maschine, unangenehme Feedbacks (z.B. Symptome) werden als Zeichen von Inkompetenz, Schwäche, nur als Defizit bewertet.

- ➔ Streben nach völliger Sicherheit
- ➔ Bewertung eigener Beiträge, auch des eigenen Werts wird von Außenvariablen abhängig gemacht.
- ➔ Ambi-/ Multi- Valenzen werden als Problem erlebt, sie müssen aufgelöst werden
- ➔ Entscheidungen sind erst „richtig“,
 - a) wenn man sich sicher sein kann, dass damit auch das Gewünschte herauskommt (Ergebnisabhängigkeit);
 - b) wenn man nach der Entscheidung innerlich keine „Ja aber“ mehr hat.

Ungünstige Konstellationen z.B.:

→ **Die „wirklich richtige“ Entscheidung treffen wollen:**

„Wirklich richtig“ ist die Entscheidung dann, wenn sicher ist, dass am Ende das Gewünschte auch tatsächlich eintritt und dass man nach der Entscheidung dauerhaft zur Ruhe gelangt. Tritt letzteres nicht ein und beginnt eine unwillkürliche „innere Diskussionen“ mit vielen Zweifeln, wird daraus geschlossen, dass die Entscheidung doch nicht die richtige sei. Der Druck wird erhöht und der Teufelskreis verstärkt sich.

→ **Ziele, die nicht selbst erreichbar sind:** „Wenn mein Chef endlich X täte...“ oder „Wenn ich wüsste, dass die

Investition einigermaßen sicher ein gutes Ergebnis bringt ...“.

= „Fernheilungsaufträge“: Sie machen abhängig von Außenvariablen. Wenn diese nicht selbst gestaltet werden können, führen sie zwangsläufig zu Inkompetenz-Erleben.

→ Schwierigkeiten, Ziele klar zu definieren: Wenn Situationen unüberschaubar und unkontrollierbar erlebt werden, aber Handlung erfolgen soll, machen sich Menschen oft Druck, endlich Klarheit herzustellen, weil man sich anders nicht handlungsfähig erlebt. Die Unklarheit kommt aber aus der Situation und ist so nicht zu lösen.

Daraus wird geschlossen, man sei ausgeliefert und gelähmt, was dann in Ratlosigkeit und Resignation mündet.

→ Hin- und her gerissen zwischen mehreren Zielen: Man entscheidet sich nicht für eine Priorität, weil man (unbewusst) allem gerecht werden will, setzt sich aber gleichzeitig unter Druck, doch Prioritäten zu setzen, erlebt sich dann als inkompetent, wenn beides nicht gelingt.

Solche **inneren Kämpfe** toben oft im Zusammenhang mit Sinn-Frage. Das, von dem man denkt, es tun zu müssen, macht einem keinen oder zu wenig Sinn, man glaubt aber doch, es tun zu müssen. Dann aber wirft man sich das wieder vor. Oder man fällt immer wieder um, revidiert immer wieder seine Entscheidung und wertet sich dafür ab.

➔ **Nicht ins Handeln kommen:** Das Ziel erscheint klar definiert, auch so, dass die Lösungsbeiträge von einem selbst kommen können. Man setzt die nötigen Maßnahmen aber nicht um und erklärt sich dies wieder mit seiner Inkompetenz und Inkonsequenz.

Burnout-/ Erschöpfungsphänomene dieser Art sind Ergebnis und Ausdruck von Sinnkrisen mit massiven inneren Kämpfen.

Intuitives Wissen signalisiert: “So macht es keinen Sinn mehr, ich brauche Anderes!”.

Und gleichzeitig „feuern“ andere Seiten: „Du musst, so lange Du kannst, Du darfst Dich nicht abgrenzen!“.

- Erlebt sich jemand z.B. als „ausgebrannt“, heißt dies in diesem Modell ausgedrückt, dass zur Zeit in seiner inneren Selbstorganisation widersprüchliche Erlebnisnetzwerke gleichzeitig oder in kurzen oszillierenden Intervallen „feuern“ müssen.

- Meist läuft dies so ab, dass sich die Person auf bewusster, willentlicher Ebene identifiziert mit der „Seite“ (dem „Teil-Ich“), welches sich an Zielen orientiert wie z.B. „allem gerecht werden zu wollen“, „es ist nicht genug!!!“, während eine andere „Seite“ auf unwillkürlicher Ebene eine Gegenposition produziert.

Das bewusste, willentliche „Ich“ unterliegt dabei aber dem unwillkürlichen „Teil-Ich“, leidet und kämpft dagegen, versucht davor zu fliehen (meist vergeblich) und/ oder resigniert schließlich (Totstell-Reflex-artig).

Alle diese Arten von Lösungsversuchen aber führen meist dazu, dass so das Problem nur verstärkt oder stabilisiert wird.

Das so induzierte altersregressive „Gehetzheits-/ Opfer-/ Sinnleere- Ich“ erlebt keine Kompetenzen dafür, diese vielfältigen Anforderungen von außen und innen gesund zu steuern.

Wenn dieses „Ich“ kluge Bücher über optimale Lebens- Balance, Zeitmanagement etc. liest, reagiert es meist nur mit „Mehr desselben...“, es erlebt sich existenziell bedroht („weg mit Dir...!“), der Stress und die antreibende Grund- Angst wird so noch gesteigert.

Wenn die Feedback-Signale aus dem intuitiven Wissen lange übertönt werden, „schaltet“ der Organismus selbstregulierend auf Erschöpfung mit den beschriebenen Symptomen.

In der Wirkung (nicht in der bewussten Absicht) führt dies aber, bei allem Leid, zu der ersehnten Abgrenzung und Distanz-Schaffung.

In diesem Sinne, für diese Ziele,
*kann Burnout als Kompetenz verstanden werden
(aber als Kompetenz mit hohem Preis!!!).*

Leider wird dies aber von Betroffenen nicht als achtenswerte Kompetenz bewertet, sondern wieder als beschämendes Versagen. Dies führt zur Verstärkung der inneren Kämpfe.

Die Gesamtenergien der Person werden in diesen inneren Kämpfen so verbraucht, dass Schutz nach außen behindert wird, was wieder den erlebten Druck verstärkt.

Aber:

Im unbewussten Erfahrungs-Repertoire haben die Betroffenen sehr viele hilfreiche Kompetenz-Muster gespeichert, zu denen in diesem Moment nur der wirksame Zugang blockiert ist.

Ziel muss es sein, den wirksamen Zugang zu diesen längst vorhandenen Kompetenzen wieder zu reaktivieren.

Aber Achtung:

wenn das „Gehetzheits-/Opfer-/ Sinnleere- Ich“
wieder durch Kompetenz-aktivierende
Interventionen eine wirksame Reaktivierung
seiner Leistungsfähigkeiten erlebt,

reagiert es ebenfalls meist zunächst wieder nur
mit „Mehr desselben...“,

die „Antreiber-Seiten“ nutzen dies oft sofort
wieder für

„Siehst Du, es geht doch, also jetzt muss alles um
so mehr aufgeholt werden, und wieder wird
Stress und Grund-Angst so noch gesteigert.“

4. Einige hypnosystemische Interventionsideen

Bevor hilfreiches Neues gelebt werden kann, muss

a) Dieses „Opfer- Ich“ liebevoll und empathisch geschützt werden (Pacing) und

b) überzeugende, klare Botschaften erleben dafür, dass es da bleiben darf, einen sicheren Platz hat für immer (!)

➔ Erfüllung seiner Sehnsucht

➔ mehr innerer Friede

c) Ein „Steuerungs- Ich“ mit den hilfreichen Kompetenzen re-aktiviert werden...

- Für „Flow-Erleben“ und generell „Lösungs-Erleben“ brauchen wir die Synergie unterschiedlich (oft auch weiterhin widersprüchlich) bleibenden „Teil-Ichs“, quasi wie ein optimales Symphonie-Orchester.
- Dafür müssen aber alle relevanten Aspekte des Systems (gerade auch im inneren System) gleichermaßen gewürdigt werden und in ihren wertvollen, kompetenten (Kompetenz jeweils wofür in welchen Kontexten?) und sinnhaften Aspekten wertgeschätzt und genutzt werden.

Eine zentrale Aufgabe wird dadurch jeweils,

eine optimal

koordinierende Steuerungsfunktion

in uns aufzubauen/ zu aktivieren,

welche die diversen „Teilpersönlichkeiten/
Potenziale“

zu einer optimalen Synergie/ „Orchestrierung“
führen kann,

- auch für die, welche vermeintlich „negativ“ erscheinen, und es müssen Ziele entwickelt werden, die man in Selbstkompetenz erreichen kann und die stimmig erlebt werden.

Dies setzt voraus, dass man auch weiterhin „unglückliche“ Impulse zulässt, denn diese sind unwillkürlich, damit nicht grundsätzlich vermeidbar und außerdem praktisch immer wertvolle Feedback- Schleifen über unstimmig Erlebtes und für Änderungsbedarf.

Kein unwillkürlicher Prozess sollte abgewertet oder als „negativ“ behandelt, sondern sollte utilisiert werden.

Typische Schritte Kompetenz-aktivierender Lösungs-Interventionen z.B.:

1. Zuweisungs-Dynamik klären.
2. Intensives Pacing für das „Opfer-Ich“.
3. Beratungs-System aufbauen (selbstwirksam erreichbare Ziele, Transparenz, „Produkt-Informationen“, Klient ist oberste Autorität, permanente Feedback-Schleifen mit Fokus auf zieldienliche Wirksamkeit).
4. Optimal: zunächst (wieder mit „Produkt-Informationen“) Aufbau einer Steuer-Position (eventuell hier schon mit „Squash-Punkt-Position“).
5. Aus dieser heraus viel würdiger „problem talk“ mit Fokus auch auf die relevanten Außen-Kontexte.

6. Angebot von „Restriktions-Modellen“ und differenzierte Entwicklung selbstwirksam erreichbarer Ziele.
7. Fokus auf „Muster des Gelingens“ mit systematischen Problem-Lösungs-Muster-Vergleichen („Pendeln“) → Info´s über hilfreiche Prozesse.
8. Intensiven Kontakt zu „Somatischen Markern“ wieder aufbauen
9. Systematische „Moderation“/“Mediation“ der inneren Kämpfe, Sinn-Krisen und Konflikte → „Seiten-Modelle“, „Innere Konferenzen“ usw. → Zwickmühlen-Management mit Ambi-/Multi-Valenz-Management mit empathischer Solidarität mit „leidenden, erschöpften Seiten“

10. Entscheidungs-Strategien optimieren, z.B. „Loyalität des Zukunfts-Ich´s, Anerkennung des Mutes des Gegenwarts-Ich´s, „Innere Demokratie“, Klim-Bim-Devise, Polynesisches Segeln/Effectuation, Neuen Sinn entwickeln z.B. durch Sinn-Bestimmung aus dem Sinn-Bilanz-Punkt in der Zukunft mit Fokus auf somatische Marker, Liebevoller Würdigung des Zurückbleibenden, Auswirkungen-Vergleich von Problem- und Lösungsmustern mit Prüfung eventueller Zielkonflikte und Ambivalenz-Coaching/Ziel-Balance
11. Meta-Balance/Meta-Zufriedenheit
12. Transfer mit systematischer Planung von „Ehrenrunden und Utilisation von Problem-Auslöse-Reizen (z.B. Garnieren) und Problem-Lösungs-Gymnastik, Symbolischen Interventionen, Ritualen usw.

**Hoffnung ist nicht die
Überzeugung, dass etwas gut
ausgeht,**

**sondern die Gewissheit, dass
etwas Sinn hat, egal wie es
ausgeht.**

Vaclav Havel

Einige Balance- Aspekte für erfüllendes Erleben, Leistung, Sinn- Erleben

Bei Fragen der Ziel-/Lebens- Balance stellen viele Menschen oft bestimmte Erwartungen, Zielvorstellungen etc. an sich und Andere, die sich aber bei genauerer Prüfung in ihren Auswirkungen als nicht hilfreich und zieldienlich erweisen, z.B., dass man bei schwierigen Aufgaben jeweils **gelassen sein müsse, oder endlich ganz entspannt**. Oder dass, wenn man etwas in gewünschter Weise erreicht hat, man auch **dauerhaft zufrieden sein solle**, damit und vielleicht sogar generell. Dies entspricht weder den Erkenntnissen aus diversen Forschungsrichtungen noch unseren Erfahrungen in tausenden von Beratungs-Prozessen (und den eigenen Lebenserfahrungen).

Erwartet man dies aber von sich, bringt dies meist wieder Stress im eigenen Erleben und auch in Interaktionen.

Unsere Erfahrungen in tausenden von Beratungsprozessen zeigen aber klar:

Solche Phänomene entwickeln typischerweise nur Menschen, die sich gerade in ihrer spezifischen Art besonders engagieren, sich besonders loyal und besonders intensiv auf die Erwartungen an sie und auf Bedürfnisse Anderer ausrichten und sich dafür enorm einsetzen, oft bis zur völligen Selbstaussbeutung.

Diese Entwicklung dann als „Schwäche“ zu definieren, verstärkt die Probleme massiv und wird den Betroffenen überhaupt nicht gerecht.

Die These, dass wir uns alle den ganzen Tag quasi hypnotisieren und dies selbst tun (noch einmal: zum größten Teil unbewusst und unwillkürlich, also keineswegs absichtlich bewusst!!!) **könnte nun zum Missverständnis führen, wir hätten alles in unserem Leben und Erleben vollkommen frei (und damit selbstverantwortlich) selbst in der Hand. Dies wäre eine lächerliche Omnipotenz-Annahme.**

Selbstverständlich sind wir permanent vielen Kontextbedingungen ausgesetzt, die wir gar nicht alle selbst wählen konnten und auch nicht direkt selbst verändern können, z.B. die Art unserer präkonzeptionellen Bedingungen (siehe Epigenetik), bis zu unseren Kindheits-/Jugend-/Erwachsenen-Erfahrungen, unseren sozialen Bedingungen usw.

Dies können wir als **„Restriktionen“** bezeichnen.

Diese **„Restriktionen“** erleben wir zunächst meist als „Ursachen“ unseres Erlebens, z.B. i. Sinn von „Diese Situation stresst mich enorm...“, oder: „Mein Chef macht mir schlechte Gefühle...“ usw.

Wie die Ergebnisse der Hirnforschung zeigen, **können diese Faktoren aber keine „Ursachen“ sein, die bei uns quasi automatisch „Wirkung“ erzeugen.** Solche Sichtweisen würden uns immer wieder zu ausgelieferten Opfern machen.

Solche Faktoren sind allerdings nicht zu unterschätzen. Sie können aber verstanden werden als enorm **starke Einladungen (kein Zwang), die wir auf der Basis unserer autonomen inneren Selbstorganisation unterschiedlich beantworten können.**

Mit hypnosystemischen Strategien kann man solche „Einladungen“ erfolgreich ablehnen, mit hilfreichen Antworten vernetzen und die Einladungen sogar Gesundheits-förderlich nutzbar machen.

Umgang mit Restriktionen

Als **Restriktion** können alle Situationen und Erlebnisprozesse beschrieben werden, die man zwar vielleicht gerne ändern würde, die aber nicht von einem selbst oder überhaupt gar nicht geändert werden können (jedenfalls mit den jeweils zur Zeit verfügbaren, überschaubaren Möglichkeiten).

In solchen Situationen erlebt man sich schnell als ausgeliefertes, hilfloses Opfer. Um dieses unangenehme Erleben nicht ertragen zu müssen, **kämpfen** viele Menschen doch mit direkten Veränderungsversuchen dagegen an, erschöpfen sich dabei und definieren sich dann als grundsätzlich inkompetent. Oder sie versuchen zu **flüchten**, z.B. das Ganze zu verleugnen, oder sie ergeben sich schnell und völlig apathisch in ihr Schicksal (**Totstell- Reflex**).

D.h.: Sie orientieren sich an Zielen, die letztlich nicht aus eigener Kraft erreichbar sind.

So werden in beiden Fällen werden aber wertvolle Möglichkeiten eigener Gestaltungsfähigkeit nicht optimal genutzt, obwohl man sehr wohl noch über viele Kompetenzen im eigenen Repertoire verfügen könnte.

Damit Erfolgserleben und Erleben eigener Kompetenz aufgebaut werden kann, muss man sich aber an Zielen orientieren, für die man selbst etwas tun kann (Fokus auf eigene Gestaltungsfähigkeit).

Für den Umgang mit Restriktionen erfordert dies andere Zielvorstellungen als für den Umgang mit direkt Veränderbarem.

Mit dem hier beschriebenen Modell können diese Chancen, die sich auch unter Restriktionsbedingungen noch ergeben, in einem Prozess der Beratung/ Therapie noch gut zugänglich gemacht werden und dabei die bisherigen Erlebnisprozesse der KlientInnen konstruktiv gewürdigt und genutzt werden.

Umgang mit Restriktionen

© bei Dr.G.Schmidt, MEI Heidelberg www.meihei.de

Direkt Veränderbares

Jeweilige Lösungsstrategie

Direkt verändern

Direkt verändern

Direkt verändern

Direkt verändern

„Restriktion“

Jeweilige Lösungsstrategie

1. Würdigen der „Sehnsuchts- Ziele“ (und diese beibehalten).
2. Würdigen der Frustration/ Wut/Trauer usw. darüber, dass diese nicht erreichbar waren/ sind (und diese beibehalten).
3. Würdigung der Ambivalenz/ Skepsis gegen Alternativen (und diese beibehalten).
4. Prüfung bisheriger Lösungsversuche auf Auswirkungen (bei Würdigung der Absicht)

Direkt Veränderbares

„Restriktion“

Direkt verändern

Direkt verändern

Direkt verändern

Direkt verändern

5. Bei ungewünschten Auswirkungen und Ähnlichkeiten des Auftrags mit diesen Lösungsversuchen:
Meta-Kommunikation der Zwickmühlen der Berater: würde man Auftrag so annehmen, würde man nur wieder zu frustrierenden Ergebnissen für die Klienten beitragen; lehnt man den Auftrag ab, könnte dies als Abwertung und Missachtung erlebt werden (dabei immer wieder: Würdigung der „Sehnsuchts-Ziele“)

Direkt Veränderbares

„Restriktion“

Direkt verändern

Direkt verändern

Direkt verändern

Direkt verändern

**6. Angebot von „Zweitbestem“
(im Verhältnis zum
Sehnsuchtsziel) , d.h. dem
Besten unter den gegebenen
Situationsbedingungen. Dies
auch so explizit definieren
und würdigen, wenn sich
jemand dazu entscheidet.**

**6 a. Einladung dazu, den
Umgang mit der
ungewünschten
Restriktion zu optimieren**

Direkt Veränderbares

„Restriktion“

Direkt verändern

Direkt verändern

Direkt verändern

Direkt verändern

6 b. Muster suchen, welche die **Wahrscheinlichkeit erhöhen**, das Gewünschte anzuregen.

7. Immer wieder würdigen: „Dies kann nur Zweit- Bestes sein, das Beste wäre das „Sehnsuchts-Ziel“ , und diese Ambivalenz und die Impulse, eher wieder sich damit zu identifizieren, dürfen immer wieder kommen (als die Sehnsucht würdigende Kompetenz) = **würdigen von solchen „Ehrenrunden“ in 1-4 und deren schon antizipierende Planung.**

In vielen Situationen sind Menschen
Regelungsbedingungen ausgesetzt, die sie nicht
direkt verändern können, weil dies außerhalb ihres
Bereichs von Selbstwirksamkeit liegt (= Restriktion).
Gleichzeitig würden sie das aber, entweder weil sie
selbst andere Ziele, Werte usw. erleben (was zu
inneren Konflikten/ Zwickmühlen führt)
oder weil ihnen widersprüchliche Aufträge/
Erwartungen von außen (äußerliche Zwickmühlen)
auferlegt werden.

Wenn dann Menschen **Zwickmühlen** erleben,
setzen sie sich oft (gerade auch eingeladen durch
Erwartungen von außen) massiv unter Druck, z.B.:

- Allem gerecht werden zu müssen, was sich als wichtig meldet (von innen/außen).
- Wenn man nicht allem gerecht werden kann, sich dann wenigstens endlich richtig, aber wirklich richtig und endgültig klar entscheiden zu müssen und dabei dann keine weiteren Ambivalenzen mehr in sich zu erleben. .

Wenn ihnen das dann nicht gelingt (ganz oder teilweise), werten sie (oft Andere auch) dies als Ausdruck von Schwäche, Inkompetenz, Mangel an Belastungsfähigkeit etc.

Wenn Zwickmühlen durch diese Struktur
„konstruiert“ werden,
können sie durch Unterschiedsbildungen in
diese Strukturen
auch wieder gelöst bzw. zieldienlich genutzt
werden (wodurch wieder Selbstwirksamkeit
unter Restriktionsbedingungen erreicht
werden kann),
z.B. durch:

1.) Prioritäten setzen

a) in ihrer Wichtigkeit/ Wertigkeit

b) in ihrer zeitlichen Organisation (diachron statt synchron),

2.) Das Feld der Widersprüche verlassen,

3.) Meta- Kommunikation (transparent, in „Ich-Botschaften“), in denen die Zwickmühle beschrieben wird,

→ Immer mit dem Fokus auf Auswirkungen auf Zielbereich und mit Vergleich von Unterschieden

→ Mit Würdigung der zurückgestellten Wünsche und Optionen

Durch Meta- Kommunikation können Zwickmühlen als Chancen für optimale Kooperations- Gestaltung genutzt (utilisiert) werden.

Zwickmühlen-Erleben kann erlebt werden durch: Innere Prozesse, z.B.:

- Ist-Soll-Diskrepanzen (eine unwillkürliche Seite agiert/reagiert in einer Weise, die für das bewusste willentliche Ich ungewünscht ist, das willentlich-bewusste Ich ist parteiisch für bestimmte (oft perfektionistische) Ziele und reagiert abwertend dagegen)
- Ambi-/Multi-Valenzen → kontroverse „Aufträge“ der diversen „Seiten“/ Bedürfnisse/ Zielvorstellungen → nutzen
- Krisen-Erleben
- Entscheidungs-Probleme
- Bedürfnisse nach Sicherheit in Kontexten bleibender Ungewissheit → „Geborgen im Ungewissen“ → Polynesisches Segeln/ Effectuation

Äußere Prozesse in diversen Kontexten, z.B:

- Auftrags-Zwickmühlen → „Sich Beklagenden-/Besucher“-Aufträge → Restriktions-Modell
- Aufträge in Konflikt-Situationen
- Bei „Fundamentalismus“ („nur so, nicht anders...“) zunächst Ambivalenzen anregen
- Widersprüchliche Erwartungen oder Aufträge, ohne dass man die benötigten Ressourcen dafür erhält
- Burnout-Kontexte
- Unklare Ziele
- Führungs-Kraft als Coach

Bei Zwickmühlen-Erleben kann manchmal der sinnvolle Schritt eine „**entweder-oder-Lösung**“ sein, d.h., dass man nur eine oder wenige der als wichtig angesehenen Optionen berücksichtigen kann und alles Andere zurückstehen muss.

Sehr oft aber erscheint das nur so, aber viel **häufiger, als es die Betroffenen zunächst im bewussten Denken erleben, können auch „sowohl-als-auch-Lösungen“, Kompromiss-Bildungen mit „Ziel-Balance“ entwickelt werden.** Dann geht es auch um die Frage der optimalen Balance und der damit einher gehenden Reaktionen auf diese Lösungen.

Als Interventionshilfen können dafür auch „Tetralemma-/Pentalemma“-Strategien nützlich sein.

Typische Struktur-Aspekte von Zwickmühlen und ihre zieldienliche Nutzung

Struktur-Aspekte:

- **Gleichzeitigkeit/ Gleichrangigkeit von unvereinbar erscheinenden Themen/Richtungen**
- **Man darf das Feld des Unvereinbaren nicht verlassen**
- **Man darf nicht meta – kommunizieren**

Auflösung/ Nutzung:

- **Meta- Kommunikation: transparent, in „Ich- Botschaften“, mit Fokus auf Auswirkungen**
- **Priorisierung (von synchron zu diachron; vorrangig/nachrangig)**
- **Balancierung/ Synergie der Wirkkräfte**
- **Immer mit dem Fokus auf Auswirkungen auf Zielbereich und mit Vergleich von Unterschieden**
- **Würdigung der zurückgestellten Wünsche und Optionen**

Diese hier beschriebenen internalen und interaktionellen (das Individuum in Wechselwirkung mit seinen Umwelten) Organisations-Phänomene, die uns zu multiplen Persönlichkeiten werden lassen, können verstanden werden als evolutionär entwickelte Kompetenzen, um der Komplexität und Widersprüchlichkeit der Umwelten besser gerecht zu werden, in denen wir leben.

Ambi-/Multivalenzen können also verstanden werden als besonders **wichtige Kompetenzen, die wir unbedingt aufrechterhalten und nutzen sollten,** als Ausdruck davon, dass wir viel mehr von den extrem vielfältigen Informationen und Herausforderungen des Lebens und von Beziehungen wahrnehmen und auf sie **Kontext-adäquat reagieren können.**

Wir sind und sollten das auch sein:
Eindeutig vielfältig!

Wenn wir uns nur vergegenwärtigen, in welcher Welt wir gerade leben (besser gesagt, die uns nun mehr bewusst geworden ist?), z.B. Reichtum von ganz wenigen (im Weltvergleich), so dass jemand, der z.B. € 40000/Jahr verdient, zu den 1% der reichsten Menschen dieser Welt gehören (also 99% viel weniger verdienen), Verbrauch von 3 Planeten in den westlichen reichen Ländern, Umweltverschmutzung, Klimakrise, viele aussterbende Arten, ertrinkende Menschen im Mittelmeer, unter entwürdigsten Umständen internierte Kindern von Migranten in USA, tägliche Menschenrechtsverletzungen und so viel mehr, und gleichzeitig wunderschönen, achtungsvollen Begegnungen von Menschen mit Neugier füreinander und mit multikultureller Toleranz, Behaglichkeit, Liebe, angenehmes Essen usw., Hoffnung machenden neuen Entdeckungen usw.

Wie wollen wir diese Widersprüchlichkeit in einigermaßen achtungsvoller, uns und Andere würdigender Weise in Balance bringen?

Gleichzeitig brauchen wir bei so unglaublich riesiger Komplexität Maßnahmen der Komplexitätsreduktion, sonst kann niemand handeln.

Vielen Menschen macht der Umgang mit dieser Komplexität offenbar große Angst, so dass sie sich einseitig für Komplexitätsreduktion bis hin zu Fundamentalismus entscheiden. Dies wirkt sich sicher als besonders destruktive Form des Umgangs mit der Komplexität aus, führt zu Ausgrenzung, Abwertung, Gewalt, Unterdrückung.

Wir brauchen also auch eine *Meta-Balance zwischen Komplexitäts-Beachtung und Komplexitäts-Reduktion*, zwischen Beachtung der Vielfalt und der Entscheidung dafür, für bestimmte Handlungen eine Priorität in eine Richtung auszuwählen. Dies muss aber nicht geradlinig sein, es kann auch pendelnd, sich schlängelnd wie ein Fluss, springend und dabei die unterschiedlichen Punkte und Richtungen verbindend sein.

Generell erweist es sich als wesentlich hilfreicher für eine erfüllende Lebens- Balance, sich einzustimmen auf eine

Meta- Balance zwischen

- * **Sich In Balance erleben – sich aus der Balance geraten sein zu lassen;**
- * **Den eigenen und fremden Erwartungen gerecht zu werden- denen nicht gerecht zu werden;**
- * **Zufrieden mit sich zu sein- nicht zufrieden mit sich zu sein;**
- * **Allem gerecht werden zu wollen- gerade nicht allem gerecht werden zu müssen;**
- * **Sich auch mal anzutreiben (auch mal perfektionistisch- und dann wieder liebevoll tröstend mit sich umzugehen, wenn man nicht allem gerecht wurde.**

Meta-Zufriedenheit =

Zufrieden mit sich zu sein damit,
eben nicht ganz zufrieden mit sich
zu sein,

aber damit auch vielleicht
wieder nicht ganz zufrieden zu sein-
und das genau das ganz in
Ordnung sein darf.

Optimalen Zugang zu Kompetenzen finden Menschen weder, wenn sie unter-, noch wenn sie überfordert werden.

Letztlich geht es immer darum, die für

- a) die jeweiligen einzigartigen Menschen
- b) deren Zusammenspiel in wirksamer, zieldienlicher Kooperation

optimalen Balance- Prozesse zwischen
Bewahren von Bewährtem
und Neuem, Veränderndem
in sich ständig verändernden Kontexten
aufzubauen.

Und:

Gesundes und nachhaltig motivierendes
Kompetenz- Erleben wird auch nur gewährleistet,

wenn die diversen wichtigen Bereiche von

Lebens- Themen, Interessen und Werten von
Menschen

in optimaler Balance beachtet werden

Einige Aspekte für hilfreiche Auflösung von „burn-out“ → Umgang mit „multi-binds“ → „von innen nach außen“, z.B.:

(Viel Eigen-Stützung mit Basis- Hypothese: eigene unwillkürliche Reaktion kann nur klug sein.)

Umgang mit „Antreibern“ (z.B. von „Du musst allem ganz gerecht werden!“) zu → **Anerkennung und Nutzung der eigenen „Endlichkeit“ als achtenswerte, Würde vermittelnde Kompetenz**

Umgang mit psycho-physiologischem Feedback
→ statt „Symptome“ abwerten: sie nutzen als kompetentes Feedback, das bleiben darf

Anerkennung und würdige Nutzung von
Ambi-/ Multi- Valenzen (immer wieder
„pendeln“ dürfen, ängstliche „Seiten“ und
antreibend- kritische „Seiten“ („genug ist
nicht genug“ dürfen bleiben und im
„Wechselchor“ „singen“)

Anerkennung und würdige Nutzung
von bleibender, nicht auflösbarer
Unsicherheit → Von „Sicherheit“ zu
„Wahrscheinlichkeit“ → von äußerer zu
innerer Sicherheit

Nach Entscheidungen Würdigung und Nutzung der weiter bestehenden „Oppositions- Stimmen“ →
Optimale Führungskraft/ Dirigent der inneren Organisation

Kriterien für „gute“ Entscheidungen: *nicht das gewünschte Ergebnis, sondern „nach bestem Wissen und Gewissen zum Zeitpunkt der Entscheidung“* .

→ Anerkennung des „Gegenwarts-Ichs“ dafür, den Mut für eine neue Entscheidung aufgebracht zu haben (Nicht- Entscheidung ist auch Entscheidung)

→ Man kann sich auf Loyalität der „zukünftigen Person“/ des „Zukunfts-Ichs“ verlassen (bis hin zu tröstender Wertschätzung bei potenziellem Scheitern)

Liebvoller Umgang mit Zweifeln (die immer wieder kommen dürfen)

Bleibende Freiheit, um- entscheiden zu dürfen (aber nicht zu müssen)

Aufbau einer sicheren Steuerungs- und Beobachtungs- Position mit schützender, Kontakt ermöglichender Grenze (Bezogenen Individuation) und einer optimalen „Squash-Punkt-Position“

→ **Anerkennung eigener Endlichkeit** → Prozess
als Restriktion (Umgang optimieren,
Wahrscheinlichkeit verbessern, Zweitbestes,
Würdigung des Perfektionismus);
dabei Erleben von völligem Akzeptiertsein
imaginieren!!! →

→ **Problem- Faktoren („Reize“) als
„Lösungswecker“** utilisieren;

- ➔ „Polynesisches Segeln“ → Ziele setzen, sich nicht vom Ergebnis abhängig machen und sie gleichzeitig anstreben;
- ➔ Fehler als Lernchancen („Klim-Bim-Devise“), „Innere Demokratie“ statt „innerer Staats-Terrorismus“;
- ➔ Sich besinnen auf eigene „Muster des Gelingens“;
- ➔ Sich besinnen auf die eigenen zentralen Werte/ Sinn-Kriterien; „Was ist mein Lied im Leben...?“, „Zu was sagt mein Herz stimmig Ja“?
- ➔ Von den „Sinn- Bilanz-Punkten der Zukunft“ her wählen;

→ Netzwerke aktivieren;

→ Bestimmen des „gerade noch leistbaren möglichen Verlusts; Liebevoller Umgang mit ängstlichen „Seiten“, die unwillkürlich auftreten, wenn man sich durchringt zu: „Jetzt ist es genug...!!!“

→ Würdigender, liebevoller Umgang mit dem, was zurück bleiben muss

→ Erinnerungs- Rituale;

Kommunikation nach außen z.B.:

- Position der Transparenz in „Ich-Botschaften“;
- Klare Definitionen von „was ist fix/ was ist verhandelbar“;
- Ermutigung zum „Brainstorming“ und zum aktiven „Zelebrieren“ von Unterschieden als Kompetenz;
- Ermutigung zum Erlauben von Unsicherheit, Verwirrung, Angst, Wut etc. → dann übersetzen als Informationen über Bedürfnisse;

- Wertschätzung von Ambivalenzen, nutzen als Information über Bedürfnisse für die Kooperation;
- Klare Meta-Kommunikation von Zwickmühlen mit Fokus auf „tit for tat“ mit Auswirkungsperspektive/ „Rollen-Perspektive“;
- Fokus auf „Muster des Gelingens“, sinnstiftende Kohäsionswerte;
- Aufbau kontinuierlicher Feedback-Schleifen mit Anerkennung des Überbringens von Unerfreulichem;

5. Einige Überlegungen zu Regelungen in Organisationen

Aus hypnosystemischer Sicht sollten nicht nur Interventionen gestaltet werden auf individueller Ebene.

Denn jedes Individuum ist eingebettet in interaktionelle Wechselwirkungen in seinen relevanten sozialen Beziehungssystemen (z.B. Familie, Organisationen, in denen man arbeitet, gesellschaftliche). Diese sozialen System-Prozesse wirken auch wie quasi-hypnotische Einladungen für betroffene Individuen, die dann unwillkürliches Erleben erheblich „primen“ können.

Zwar können sie die Individuen nicht zu einem bestimmten Erleben zwingen (Erleben wird autopoietisch von innen heraus autonom erzeugt), aber sie wirken als sehr starke „Einladungskräfte“.

Je nachdem, wie diese gestaltet sind (z.B. Art/ Inhalt der Kommunikation, Koalitionsbildungen, organisatorische Regelungen, Art der Entscheidungsprozesse, Regelungen für Umgang mit Unterschiedlichkeit, abweichendem Verhalten usw.).

Deshalb haben wir z.B. die gesamten Organisations-Regelungen in der sysTelios-Klinik stringent nach hypnosystemischen Prinzipien für eine optimale Kompetenz-Aktivierung und der Kooperationsprozesse der Beteiligten zusammen mit den Teams dort aufgebaut (z.B. mit sehr flacher Hierarchie, sehr viel Selbstorganisation der Teams mit weitreichenden Entscheidungs- und Steuerungsmöglichkeiten für die Teams selbst usw.).

Für diese wichtigen Aspekte werden hier noch wichtige Grundüberlegungen für die Gestaltung von Organisations-Systemen aufgeführt:

Wichtige Grund-Bedürfnisse von Menschen in Beziehungs-Systemen für optimale Kontextgestaltung:

- Zugehörigkeit/ Sicherheit in der Beziehung
- Orientierung, Transparenz, Sich einbezogen fühlen können
- Rollen- und Aufgaben- Klarheit
- Wertschätzung der speziellen eigenen Beiträge und gleichzeitig Erleben von Verbundenheit mit wichtigen Anderen

- Handlungsmöglichkeiten/ Selbstwirksamkeit/
Sinn-Erleben
- Autonome Wahlmöglichkeit und
Selbstdefinition der eigenen Realität
- Wohltuend Gefordert- werden, mit klaren,
Richtung weisenden Zielvereinbarungen

Ergänzend weist z.B. das SCARF-Modell
(D.Rock) darauf hin:

Für Menschen sind für Motivation, Sinn-Erfüllung,
Leistungsförderliches Klima nach Ergebnissen der
Hirnforschung offensichtlich zentral wichtige
Kontextbedingungen z.B.:

- Status
- Certainty
- Autonomy
- Relatedness
- Fairness

Je nachdem, mit welcher „emotionalen Färbung“ Erlebnis-Muster bei ihrer früheren Auslösung verknüpft waren, wird dadurch aber das gesamte Denken und die gesamte Wahrnehmung auch verändert.

Unsicherheit, mangelnde Orientierung, mangelnde Information, Konfusion z.B. sind immer eher mit Angst und/oder mit Wut assoziiert (Amygdala- Aktivität).

Angst und Wut aber verengen die Denkprozesse. Es geht dann nur noch um Flucht oder Kampf, „entweder-oder, ganz oder gar nicht...“ etc.

Angst und Wut mobilisieren im Körper (bis hin zur Hormonausschüttung, Änderung des Immunsystems etc.) alle Prozesse so, dass man impuls-gesteuerter, starrer und eingeengter reagiert.

Herrschen Angst und Wut vor, macht das Menschen schlicht dümmer.

(obwohl sie grundsätzlich über viel mehr Intelligenz und Kompetenzen generell verfügen könnten!!!)

Zentrale Aufgabe: Zieldienliche Systeme aufbauen (interaktionell/ internal)

Von: „Wie ist das System organisiert?“ zu

„Für welche/ wessen Ziele sollte das System wie aufgebaut/ organisiert werden?“

Und dann aber auch:

„Und welcher Umgang mit dem bisherigen System (z.B. Utilisation/ Pacing, Muster-Unterbrechung, Wertschätzung des Bisherigen/ Loyalitätswürdigung etc.) wäre dafür zieldienlich?“

Optimierung der internalen Prozesse
der Beteiligten / Submodalitäten/ Kooperation
der „Optimal- Ich ´s“

Regelungen für Unterschiedlichkeit/
Konflikt-Management

Interaktionen Führungspersonen/
„Geführte“ (auch „Führung von unten“)

Grenzbildungen, Nahtstellen-
Koordination nach außen (diverse
Stakeholder)

Umgang mit „Fehlern“/Kultur
des ermutigenden Lernens

Informelle Begegnungs-
„Rituale“

Wertschätzungs-, Förderungs-,
Motivations- „Rituale“/ Sinn-Stiftung

Absprache/ Bilanz-Feedback-
Regelungen/ Kultur der Utilisation
von „Fehlern“/ Kritik-Kultur

**Ziel- Prozesse
eines Systems
„Wofür?“**

Relevante Beteiligte

Entscheidungs-Regeln/
Hierarchie-Regeln

Zielentwicklungs- Prozesse/
Strategie-Entwicklung/

Ziel- Kommunikation

Entwicklung der Schritte
zum Ziel

Wie und über was darf/ soll
kommuniziert werden

Rollen-/ Aufgaben- Definition/
Grenzbildung innen

Nahtstellen- Koordination

Optimalen Zugang zu Kompetenzen finden Menschen weder, wenn sie unter-, noch wenn sie überfordert werden.

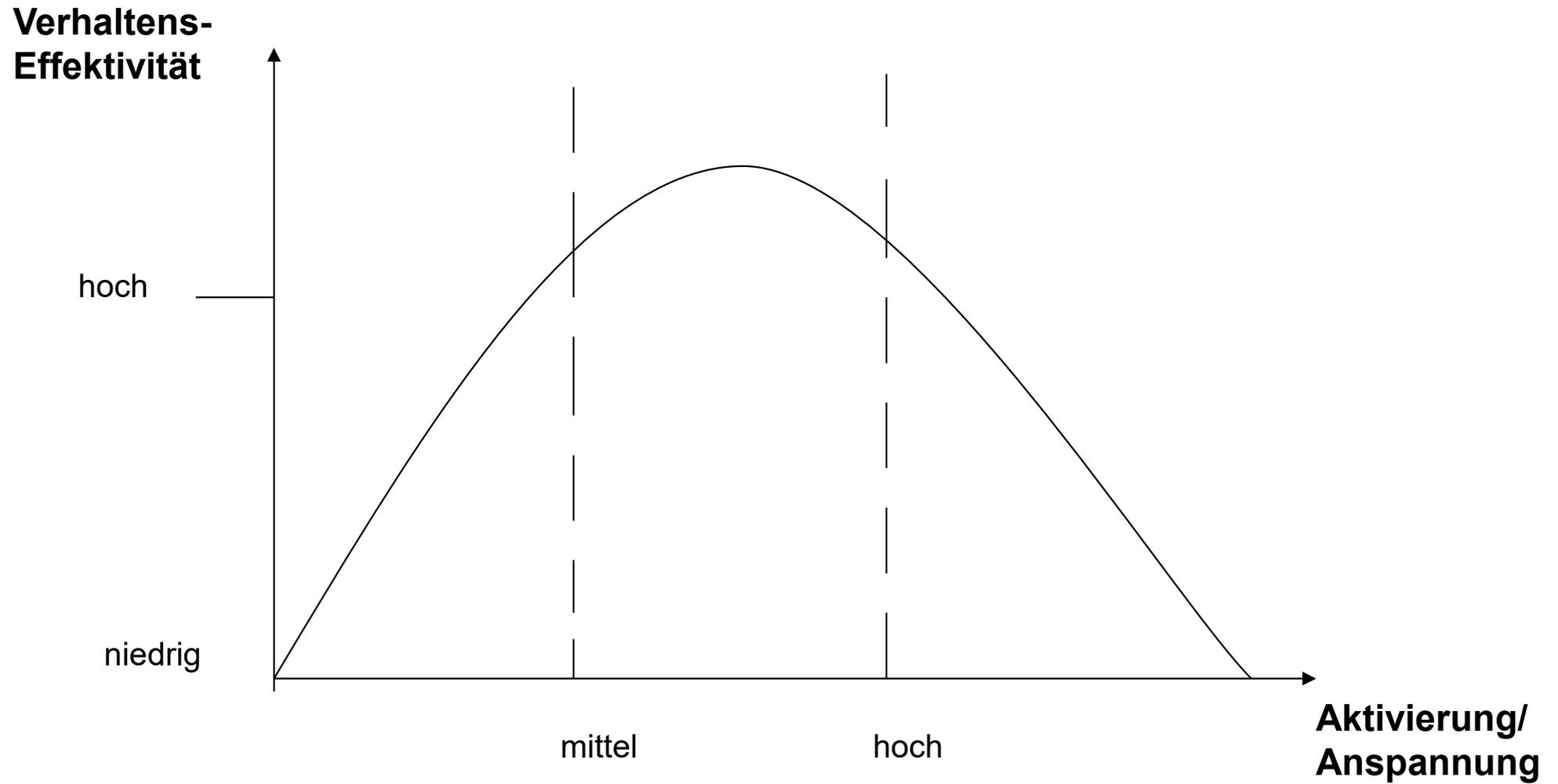
Letztlich geht es immer darum, die für

a) die jeweiligen einzigartigen Menschen

b) deren Zusammenspiel in wirksamer, zieldienlicher Kooperation

optimalen Balance- Prozesse zwischen Bewahren von
Bewährtem
und Neuem, Veränderndem
in sich ständig verändernden Kontexten
aufzubauen.

Yerkes- Dodson- Gesetz



Balance zwischen Anforderung und Kompetenz als Basis für „Flow“

Erlebte
Anforderung

Angst, Überforderung,
Erschöpfung, Überanspannung,
Depression, Verzweiflung, Sucht-
Tendenzen als Flucht, Vermeiden

„Flow- Kanal“

Langeweile, Leeregefühl,
Aggression, Entlastungsdepression,
Lustlosigkeit, Sucht- Tendenzen

Erlebte
Kompetenz

Ob Menschen diese Grundbedürfnisse gewährleistet erleben, hängt davon ab, wie sie den Kontext wahrnehmen, in dem sie sich bewegen.

Für Führung heißt das:

Menschen in Führungsverantwortung sind besonders wichtig als „Agenten“, „Verkörperte Modelle“, Projektionsflächen von hilfreichen Priming/ Aufmerksamkeits-Fokussierung, z.B. in ihren Teams.

Sie sind, ob sie wollen oder nicht,
„Orchesterleiter“ und *„Kontext-Architekten“*.

Organisations-Aspekte von Resilienz z.B.:

Fachliche Kompetenz in den Schlüsselpositionen

Optimale Stellenbesetzung

Finanzierungs-Stabilität und gutes Krisenwarnsystem

Neutrales, zuverlässiges Controlling

Flexible Marktanpassung mit optimaler Kundenorientierung
und entsprechender Produktausrichtung

Effiziente Produktionsplanung

Optimale Dienstleistungs-Orientierung, Kundenbedürfnisse
schnell zufrieden stellen

Weitsichtige Investitionen und Expansionen

Markenpflege USP

Interaktionelle Faktoren:

Rollenklärung, Hierarchie und Aufgabenfelder gut definiert

Unternehmenswerte werden kongruent auch gelebt

Transparente Informationsketten, wertschätzende

Kommunikation

Kooperative Prozesse werden ermutigt und gestärkt

Kontinuierliche Meta-Reflexion des gewählten Kurses,

Zweifler und Querdenker werden ermutigt

Kultivierte Fehler-und Kritik-Kultur

Gutes Verhältnis zwischen GF und Betriebsrat- Augenhöhe

Gute Personalauswahl-Strategien

Eigene Kernkompetenzen in den Hauptfokus (statt nur nach außen schießen)

Kontext-Architekten können aktiv beitragen zu Kontexten von:

- ❖ Wertschätzung
- ❖ Fokussierung auf Erfolgsmuster
- ❖ Kompetenz-Fokussierung
- ❖ Zielgestaltung mit optimaler Selbstwirksamkeit der Beteiligten
- ❖ Ermutigung, Neugier, Forscher- Freude
- ❖ Förderung von Lernbereitschaft durch achtungsvolle Rückmeldung von „Fehlern“ und Belohnung von Experimentier-Freude
- ❖ aktivierender Herausforderung
- ❖ Imaginationsfähige Kommunikation, Zielentwicklung
- ❖ Konsequente Ich-Botschaften und Bedürfnis-Fokussierende Feedback- Kultur
- ❖ Klarheit in Absprachen, Regeln, Feedback, Kontrolle, Kritik
- ❖ Kontinuierliche Meta-Reflexion des gewählten Kurses, Zweifler und Querdenker werden ermutigt

Führung wird meist allgemein definiert als die „**zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung von Aufgaben in mehr oder weniger strukturierten Arbeitssituationen**“.

Der Begriff „**Einflussnahme**“ (und auch ***Führung***) muss aber aus der Sicht einer modernen systemisch-Kompetenzfokussierenden Konzeption, die die moderne Selbstorganisationstheorie (lebende Systeme als autonome, sich selbst organisierende Systeme) berücksichtigt, sehr differenziert werden.

Gelingende Führungsinteraktionen werden hier immer verstanden als wechselseitiger Prozess

→ für die Optimierung der zieldienlichen Kompetenzen der beteiligten InteraktionspartnerInnen (in ihren Rollen)

→ und deren zieldienliches Zusammenwirken (Synergie) in unterschiedlichen Rollen für bestimmte Aufgaben/Ziele des Systems, in dem sie kooperieren.

Dabei wirken diese Beteiligten durch ständige Rückkoppelungsprozesse in bestimmten Situationen wechselseitig (zirkulär) aufeinander ein.

Genau genommen werden die „Führenden“ durch Feedbacks der „Geführten“ ebenfalls wieder „geführt“ werden (und umgekehrt) und ihre gemeinsamen Kontextbedingungen „führen“ als wichtige Einflussgrößen die Beteiligten auch wieder mit.

Sie sind also alle wechselseitig abhängig von einander.

*Dabei kann die wechselseitige Abhängigkeit
aber einen deutlich unterschiedlichen
Wirkungsgrad haben,*

*typischerweise sind die „Geführten“ über
weite Strecken des Zusammenwirkens
mehr abhängig als die „Führenden“*

*und haben im schlechten Fall von diesen
mehr zu befürchten als umgekehrt.*

Wenn „geführt“ wird, impliziert dies eine Richtung, Ziele, zu denen geführt und mitgegangen wird in einer bestimmten Bewegungsart, auf einem bestimmten Weg (Schritte/ Mittel dahin), in einer bestimmten Umgebung (Kontext).

Der Begriff „Führung“ sollte deshalb abgelöst werden, z.B. durch

„gelungene gemeinsame zieldienliche Bewegung“
unter spezifischen Kontext- / Umgebungs-
Bedingungen
mit unterschiedlichen Rollen dabei.

Als wichtige allgemeine Führungsfunktionen (*nach K. Lewin u.a.*) können z.B. angesehen werden

„Lokomotion“

und

„Kohäsion“

Mit Lokomotion sind gemeint alle Faktoren, welche der Zielerreichung dienen, z.B. Prozesse wie

a) Entwicklung der Ziele; optimal: Einbeziehung der Beteiligten; transparente Kommunikation der Ziele

b) Vorbereitung und Durchführung von Aufträgen;

c) optimale Definition und Zuordnung der dafür wichtigen Rollen;

d) Koordination der dazu nötigen Tätigkeiten der Beteiligten (die praktisch immer mehr oder weniger heterogene Beiträge einbringen);

e) sog. Kontrolle (hier besser: prüfen und auswerten der Feedbacks über Erfolg/ Misserfolg),

f) wieder nutzen dieser Feedbacks für eventuelle Korrekturen oder Weiterführung von Maßnahmen etc.

Mit Kohäsion sind gemeint alle Wirkfaktoren, die dem Zusammenhalt des zu führenden Systems dienen.

Hierbei wird meist gesprochen von Aspekten wie Gruppenklima (affektive und kommunikative Qualität der Beziehung zwischen „Führenden“ und „Geführten“ und der „Geführten“ untereinander (auch Corporate Identity) und

der Sinngestaltung, auch bezogen auf über den direkten Organisationszweck hinausreichende Zusammenhänge (z.B. nicht nur Profit, sondern auch Wohlfahrt Aller, ökologische Verantwortungsbereitschaft etc.).

In diesem Zusammenhang zeigt sich als wichtiger Aspekt von Führungstätigkeit z.B. auch

Ansprache und Förderung, welche die Beteiligten motiviert, auch Förderung der Selbstorganisationsprozesse mit win-win-Situationen.

Als hierfür wieder zentral erweisen sich Prozesse wie Bewertung der Beiträge der Beteiligten (klar, nachvollziehbar, fair, Fokus auf „Muster des Gelingens“;

ineffektive Beiträge als Hinweis auf konsequent anderes Vorgehen und nicht als vorzuwerfendes Defizit;

kongruente und transparente Kommunikation;
optimale Entfaltungsmöglichkeiten der Selbstorganisation und Selbstbestimmung der Beteiligten im Rahmen der gemeinsamen Aufgabe;

optimale Entwicklungsmöglichkeiten der Beteiligten
z.B. für Weiterbildung, Karriere, erfüllende Aufgabengestaltung etc.

Menschen, die gemeinsam Verantwortung für bestimmte Aufgaben tragen, werden als Team betrachtet. Hierbei muss es sich nicht in erster Linie um "Face to face - Beziehungen" handeln. (es können also auch virtuelle Teams sein).

Als Teams bezeichnen wir also Systeme, in denen Persönlichkeiten nach gemeinsamen Regeln und Rollenverteilungen zusammenwirken, um zielorientierte Leistung zu erbringen und die sich und ihre Kooperation dabei ständig weiterentwickeln, um ihre Zielwirksamkeit auch in Zukunft zu gewährleisten.

Zu diesem Zusammenwirken gehören

- * die interaktionellen Wechselwirkungen zwischen den beteiligten Persönlichkeiten,
 - * deren Verbindungen mit relevanten Situationsbedingungen, in denen diese Interaktionen stattfinden (Kontext),
- * aber auch die emotionalen und kognitiven internalen Prozesse dieser Persönlichkeiten, die mit diesem Zusammenwirken verbunden (assoziiert) sind.

Formale Rollen, Beziehungen und Aufgaben
zu betrachten, ist oft notwendig, jedoch nicht
hinreichend.

Die Persönlichkeiten der beteiligten
Menschen sind neben Aufgaben, Funktionen und
Qualifikationen sinnvoll zu berücksichtigen .

Unmittelbarer Zweck von Teamprozessen ist es, die
angestrebte Leistung der Einzelnen im Team und des
Teams als Ganzes im Rahmen der Organisation zu
erbringen.

Hilfreiche Komponenten für konstruktive Veränderung können z.B. eher sein:

- * Aufbau einer Meta- Beobachter- Position, die ermöglicht, auch die eigenen Prozesse aus einer Überblicks- Perspektive zu betrachten.
 - * Reduktion der Komplexität.
 - * Wertschätzung für bisherige Gestaltungen und deren Sinnhaftigkeit (ergibt wieder mehr Selbstachtung und mehr Erleben eigenen Kompetenz, was wieder mehr Kraft und Zuversicht geben kann).
 - * Beziehungs- Sicherheit.
 - * Rollen- Sicherheit.
 - * Zugehörigkeits- Sicherheit.

- Prozess – Sicherheit: Sicherheit darüber, dass der Prozess, dem man sich da beim Verändern anvertraut, fundiert, verantwortungsbewusst, kompetent abläuft und gute Ergebnisse grundsätzlich ermöglicht.
 - * Sicherheit dahingehend, dass man beim Verändern auch „Fehler“ machen darf, „Irrtümer“ als Lernchance erlaubt und achtenswert sind. (Sog. „Fehler“ bewertet als wertvolle Informationen darüber, dass für gewünschte Ergebnisse noch weitere oder andere Aspekte berücksichtigt werden sollten)
 - * Und die Perspektive, dass man es noch so „gut“ machen kann und dennoch sicher sein kann, dass man also das Ergebnis nicht voraus wissen und die Entwicklung nicht ganz kontrollieren kann.
Wertschätzende Herausforderung, die auch Zutrauen in eigene Kompetenz und in die Selbstverantwortung signalisiert („Fordern statt verwöhnen). → deshalb viele Feedbackschleifen
 - * Neugier- Haltung und „respektvolle Respektlosigkeit“ vor dem „so haben wir es schon immer gemacht...

Wenn Teams als Ziel- und Aufgaben- bezogene Systeme beschrieben werden können, und wir wissen, dass wir ständig im Werden sind, geht es nicht mehr nur um Fragen wie

„wie ist unser System organisiert und wer trägt was dazu bei?“,

sondern vor allem um die Frage

„Für welche Ziele, Aufgaben wollen wir unser System wie organisieren und wer kann mit wem wie besonders ziieldienlich zusammenwirken?“

=> Zukunftsorientiert/ Ergebnisorientiert

Die Kraft für optimale Kooperation

und der Sinn

und die Motivation

kommt aus dem

Fokus auf die Ziele

(und ob die als akzeptabel bewertet werden)

www.systemlios.de

www.meihe.de

Der Hypnosalon ist Teil des MethodenSchatzes

Hier finden Sie weitere Vorträge, PDF`s und Audiofiles renommierter Therapeuten, Coaches und Berater zum kostenlosen Download.

www.frauke-niehues.net → **Methodenschatz**



Kommende HypnoSalons

Neu im MethodenSchatz:

Emotionsregulation

Susanne Löffler:

„Kleine Hilfen in Not“

Hypnotherapie

Burkhardt Peter:

MEG Stiftung

„Kostenfreie Publikationen zu Hypnose und Hypnotherapie“

www.frauke-niehues.net → Methodenschatz

Zukünftige *Live* - HypnoSalons:



06.03.24	D. Botz & K. Friese	Körperorientierte Emotionsregulation
03.04.24	Matthias Ohler	Poetisch Denken – kreativ Schreiben in Beratung/Therapie
08.05.24	Carla Benz	Zahnärztliche Hypnose
05.06.24	Cornelie Schweizer	Hypnotherapie bei Angst
04.12.24	Prof. Friedrich Glasl	Windows of Opportunity zur De-Eskalation nutzen

Anmeldung über:

www.meg-frankfurt.de/hypnosalon

06.03.24

**K. Botz
D. Friese**

Körperorientierte
Emotionsregulation

Anmeldung ab sofort unter:

www.meg-frankfurt.de/hypnosalon



Weitere Fortbildungsangebote
und Seminardokumentationen
finden Sie unter:

www.meg-frankfurt.de und www.frauke-niehues.net

Wir freuen uns auf Sie!