

Wie wirkt sich der immer grösser werdende Druck der Wirtschaft auf das Familienleben aus?

Interview im Rahmen des KV-Abschlusses von Nadine Grüter und Madeleine Schneider zum Thema »Wirtschaft und Familie« mit dem Luzerner Psychologen, Philosophen und Zen-Buddhisten Clemens M. Breitschaft

Grüter&Schneider: Wie reagieren Menschen auf Stress?

Breitschaft: Die Reaktionen auf Stressoren, auf innere und direkte äussere Spannungs- und Druckzustände, wie sie etwa bei der täglichen Arbeit vorkommen können, sind individuell sehr unterschiedlich. Es sind jedoch durchaus auch klassifizierbare Unterschiede feststellbar.

Zunächst ist es wichtig zu beachten, von welchem Stress man sprechen möchte. Stress wird sinnvollerweise unterteilt in *Eu- und Distress*. Sehen wir uns einmal genauer an, was das heisst:

Stress als Eustress

Eustress ist sozusagen ein »guter Stress«: Er beflügelt, wirkt aufweckend und macht den Menschen aktiver. Der Zustand von *Flow* kann als besonderer Eustress bezeichnet werden. *Flow* ist ein Glücks- oder »Schwebe«zustand, der psychologisch auf unterschiedliche Weise erforscht wird. *Flow* kann *zwischen* dem Bereich der Erfahrungen von *Langeweile* und *Überforderung* entstehen. *Flow*, oder *Eustress*, ist ein wichtiger Aspekt für den *Lernprozess* und daher besonders wichtig für die individuelle berufliche Situation, wie auch für die *Persönlichkeitsentfaltung*.

Denn wenn wir uns wohl fühlen und gleichzeitig wach und aktiviert sind, sind wir achtsamer und beobachten beispielsweise unsere äussere Umwelt genauer und besser. Dadurch lernen wir rascher, bestimmte Handlungen wunschgerecht ausführen zu können, wir sind effizienter, konzentrierter und daher erfolgreicher. Das *Modelllernen* etwa, das Lernen durch Beobachten an Modellen und entsprechendes Nachahmen, gelingt uns besser, wenn wir uns im *Eustress* befinden. Ferner sind wir auch einfallsreicher und lösungsorientierter.

Eustress ist also ein durchaus wünschenswerter Zustand.

Bei Angst geschieht nun das Gegenteil: Wir sind physiologisch überaktiviert, psychisch wie kognitiv unkoordiniert und unser Bewusstsein wird durch die »unbewältigbare« überstarke Aktivierung eingeengt auf einen engen »Wahrnehmungstunnel«: Wir sind nur noch bezogen auf den angstausslösenden Reiz oder auf mit ihm eng zusammenhängenden anderen Reizen.

Eustress ist nun nicht nur an Lernprozessen der *Handlung*, sondern auch an Lernprozessen der *Erkenntnis* beteiligt: Wenn wir beispielsweise gelangweilt oder gestresst über eine wichtige Angelegenheit nachdenken, in der wir zu neuer Erkenntnis kommen müssen, wenn wir in missmutiger oder depressiver Stimmung an eine Sache herangehen, bewegt sich unsere Wahrnehmungs- und Erkenntnismöglichkeit rasch in einen *circulus vitiosus*, einen »Teufelskreis«, hinein. Wir sind dann *nicht* kreativ, *nicht* interessiert oder können keine Ordnung finden, um unsere Energie sinnvoll zu nutzen.

Weitaus besser gelingen es uns Handlungen wie auch neuartige Erkenntnisse, wenn wir wirklich aktiv interessiert sind und sein können an neuer Erkenntnis. Das ist aber erst dann gegeben, wenn *die Suche nach Erkenntnis als persönlich positive Herausforderung erkennen und erfahren* können. Wesentlich dabei ist, dass wir uns dabei auch wirklich wohl fühlen. Ein Wohlgefühl, das freilich verschiedene Tiefen und Breiten aufweisen kann.

Wenn uns diese Mischung aus Wohlgefühl, der Bereitschaft, sich persönlich betreffen zu lassen (als Voraussetzung persönlicher Herausforderung) und der Offenheit für die aktuelle Situation gelingt, können wir auf eine neuartige, überraschende Weise erleben,

dass wir uns sogar mit Wohlgefühl mit schon längst drängenden, beängstigenden, gar existentiell bedrohlichen Fragen auf eine adäquate, seriöse Weise auseinandersetzen können.

Was vorher paradox schien, ist nun möglich: sich wohl fühlen *und* sich mit persönlich beunruhigenden Themen auseinandersetzen.

Langeweile und Überforderung: Distress

Langeweile ist aus psychologischer Sicht, dies beachten viele Menschen leider zu wenig, auch eine Form von Stress: Man spricht hier, wie auch bezüglich der Überforderungserfahrung, von *Distress*.

Was geschieht, wenn man sich langweilt? Einerseits drängt es einen nach Aktivität, andererseits aber bringt man diese Form der Aktivierung nicht in eine genügend *herausfordernde*, suchende Handlung, so dass eine *negative innerliche Spannung* erzeugt wird, die zur Frustration und zu vielen *unheilsamen Folgen* führen kann.

Die Bedeutung des Eustresses für Wohlgefühl und Persönlichkeitsentfaltung

Was bedeutet das nun? Nun, kurz gesagt: eine *zu tiefe* Herausforderung führt durch *Langeweile* zu *Distress*, eine *zu hohe* zu *Überforderung* – und damit auch zu *Distress*.

Distress führt also zu *leidhaften* Situationen (Enttäuschung, Angst, Ärger, Frustration) und hemmt durch diese Erfahrungen weitere persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Wichtig ist: allein die positiv erlebte Herausforderung führt als wichtiger Aspekt des *Eustresses* zur persönlichen Entwicklung, zur *Persönlichkeitsentfaltung*.

Wesentliches Element der Stresswahrnehmung: Wirkungsorientierung

Warum ist diese Unterscheidung von Eu- und Distress bezüglich eines *sinnvollen* Umgangs mit Stress wichtig? Erstens steht hinter dieser Einteilung die inzwischen auch neurowissenschaftlich belegte Hypothese, dass der Mensch durch und durch eben ein *lernendes* Wesen ist, zweitens, dass wir nicht um den Einzelnen bzw. nicht um die *Erfahrung* des Einzelnen herum kommen können und drittens, dass wir uns als Individuen eigentlich ständig um unsere *Wirkungserfahrungen* sorgen sollten. Und die Unterteilung in Eu- und Distress führt zur Unterscheidung bezüglich der individuell und aktuell erfahrenen *Wirkungsorientierung*.

»Hinter« der Einteilung von Eu- und Distress kann so das *Konzept der Selbstsorge* erkannt werden, die im Wesentlichen auch Sorge ist um die eigene Wirkungsorientierung, die sich unmittelbar entsprechend auch auf andere überträgt: Welche Wirkung erfahre ich, wenn ich im Augenblick in dieser oder jener geistigen, psychischen oder energetischen Haltung an eine Sache, an eine Begegnung herangehe und wie fühlt sich dies in meinem Körper an? Welche Haltung wäre mir angemessener? Welche wäre sinnvoller? Wie kann ich sie üben?

Wir sehen also, dass die *Wirkungsorientierung* ein wesentlicher Aspekt ist bezüglich der Frage, wie Menschen Stress erfahren können und ist gleichzeitig Teil der Antwort auf die Frage nach einem »guten« Umgang mit Stresserfahrungen.

Wenn wir also lernen, auf die Wirkung unserer gerade jetzt eingenommenen Haltungen zu achten – die immer Wirkung ist unseres Umgangs mit uns selbst und unserer Umwelt –, ergeben sich viele Möglichkeiten, aus einer persönlichen Herausforderung nicht nur eine gute Aktivierung, die uns wach und achtsam macht, sondern auch Freude und anregendes Wohlbefinden, zu generieren, und vor allem: bei uns selbst anzusetzen! Dann haben wir den Schlüssel zur Hand, aus Stress Eustress zu machen, was in hohem Masse unserer eigenen Persönlichkeitsentfaltung dienlich

ist sowie der Vertiefung und Erweiterung eines wachen und achtsamen Gegenwartsbewusstseins.

Dies wirkt sich wiederum positiv aus auf weitere Eustress-Erfahrungen und die Fähigkeit, eine Situation als persönliche Herausforderung erkennen zu können, sei sie noch so klein. Und bei tendenziell überfordernden Situationen grenzen wir uns etwas einfacher ab, weil wir die eventuelle Überforderung schon früh erkennen können.

Folgen des Distresses

Stress kann nun aber, wie wir alle wissen, auch »abwärts« führen, zu *unheilsamen Folgen* für die Betroffenen selbst, wie auch für die jeweiligen Umwelt(en).

Sehen wir uns also einmal den Umgang mit *Distress* an: Es sind allgemeine Muster feststellbar. Zunächst ist es vielleicht eher eine mehr oder weniger subtile *Kompensation*: Man steckt den Distress einfach weg, schluckt ihn vielleicht runter. Dies kann bald zu *inneren Spannungszuständen* führen, der Puls und der Blutdruck steigen, die Muskelspannung und die Atemfrequenz nehmen zu, Gedanken und Gefühle des Ärgers, der Angst oder der Enttäuschung treten auf. Das soziale Verhalten verschlechtert sich: Man ist gereizt gegenüber anderen, arbeitet auf verkrampfte und hastige Weise und es mangelt an Übersicht. Man versucht, diese wie auch weitere unheilsamen Folgen kurzfristig zu kompensieren, etwa durch zunehmendes Rauchen, zuckerreiches Essen etc.

Unbewusste Selbstmedikation

Dies kann auch Folgen für die *Sexualität* haben, die, als Folge von zunehmenden Stress, ab- oder zunehmen kann: Abnehmen, weil die Lust abnimmt; zunehmen, weil für den Gestressten die nun vermehrte Sexualität eine Form (*un-*) *bewusster Selbstmedikation der Entspannung* bedeuten kann.

Natürlich gibt es auch andere Formen der unbewussten Selbstmedikation. Bei der Sexualität kann das aber auch *soziale Probleme* nach sich ziehen, das heisst auch in diesem Bereich wichtig sein für die familiäre

Situation. Denn die eventuell zunehmende Sexualität kann durch diese Art der »Abfuhr von Aggression« eine stärkere aggressive Komponente erhalten, was für die Form der partnerschaftlichen Sexualität durchaus problematisch werden kann – insbesondere, wenn aggressivere Formen der Sexualität in der Partnerschaft ein Tabu darstellen, oder wenn das Ausmass derart zunimmt, dass der gestresste Partner in seiner unbewussten einseitigen Funktionalisierung der Sexualität die wichtigen Grenzen seines Partners nicht beachtet.

Negative Kommunikationsveränderung durch Distress

Der Gestresste kann seinen Distress auch durch seine veränderte Kommunikation am Partner auszuagieren suchen, was in der Analyse der Alltags-Kommunikation der ist.

Vielleicht bemerkt der Partner die Veränderung des Gegenübers, aber fühlt sich oft rasch gekränkt – insbesondere, wenn ein geringes Selbstwertgefühl und eine hohe Abhängigkeit vom gestressten Partner vorhanden ist – und er zieht sich beleidigt zurück, oder aber er reagiert mit seinen eigenen aufgestauten Frustrationen, was nun zu einer *fatalen Streitspirale* führen kann, in der beide Partner zu Beginn eigentlich nicht den jeweils anderen persönlich gemeint haben. Aber wer behält in solchen Situationen schon den Überblick, sieht, dass er im Augenblick eigentlich nur *Projektionsfläche des Anderen* ist und kann sich achtsam aus dem aktuell unheilsamen Beziehungsangebot heraushalten?

Übrigens ist natürlich auch die Kommunikation bei Eustress-Erfahrungen verändert: sie begünstigt Lernerfahrungen für beide, ist offen, direkt und beachtet alle Seiten der Kommunikation – nicht nur die Inhaltsseite, sondern auch den Beziehungsaspekt, den Kontext und die Metakommunikation (die Kommunikation über die Kommunikation). Im Falle einer inneren Störung, wie sie durch zunehmenden oder gar chronischen Stress entsteht, ist daher vieles auch im Aussenbereich gestört.

GRÜTER&SCHNEIDER: Wenn Sie in den Nachrichten die Bilder von Familiendramen in der Schweiz sehen, was denken Sie, insbesondere wenn sich herausstellt, dass die berufliche Situation der Hintergrund für die Tat war?

Breitschaft: Eine als ausserordentlich stark belastet erlebte »berufliche Situation« kann durchaus ein starker *Stressor* sein, der zu verschiedenen *Stressreaktionen* führen kann, wie ich sie etwa oben beschrieben habe.

Selbst- und Fremdestruktives Verhalten durch chronischen Distress

Im *Extremfall von Distress* kann ein Mensch durchaus zu krassen *fremd- und selbstdestruktiven* Verhaltensweisen greifen und auch in seiner Familie eine naheliegende Projektionsfläche finden, was zu gravierenden und tragischen Folgen führen kann.

Natürlich ist es immer einfach, von Aussen zu sagen, dass solche Folgen im Prinzip verhinderbar gewesen wäre. Aber im Detail ist es stets etwas komplexer. Lassen Sie mich deshalb etwas weiter ausholen:

Die Breite und Tiefe der Wirkungsorientierung

Grundsätzlich ist es meines Erachtens sehr wichtig, dass wir versuchen sollten, *vermehrt präventiv zu denken und zu handeln*. Eine wesentliche Massnahme habe ich bereits angesprochen: Es ist die der *bewussten Wirkungsorientierung*. Ich halte sie für ausserordentlich wichtig.

Wirkungen können auf unterschiedlichen Ebenen erfahren werden, auf der *körperlichen* Ebene beispielsweise im unterschiedlich möglichen Ausmass der *Muskelspannungen* oder in einem mehr oder weniger umfassenden, besseren oder schlechteren, *Körpergefühl*, auf der *psychischen* Ebene etwa in der aktuell möglichen *Affektschwingung*, in der *psychischen Ansprechbarkeit*, auf der *geistigen* Ebene beispielsweise in der *Breite des Denkhorizontes*, auf der *spirituellen* Ebene in der *Wahrnehmungstiefe von energetischen Prozessen* und der *Bereit-*

schaft zur Gegenwartsorientierung und Offenheit usw.

Sie sehen: die Wirkungsorientierung bietet uns ein breites und tiefes Spektrum an Prävention. Sich wohl zu fühlen bedeutet zwar auch – aber eben bei weitem nicht nur! – einfach gut zu essen und das Leben zu geniessen...

Die Bedeutung eines individuum-zentrierten Ansatzes

Bezüglich der Wirkungsorientierung und möglichen präventiven Massnahmen ist meines Erachtens stets vom *Individuum* auszugehen: Denn es ist wichtig zu wissen, welche individuellen und situativen *Ausgangssituationen* vorherrschen und welche *Massnahmen* daraus abgeleitet werden können.

Der Versuch von *kollektiven* präventiven Massnahmen greift meines Erachtens oft viel zu kurz und ist meines Erachtens aufgrund seines »Quantifizierungsansatzes« etwas gar kurzsichtig. Ferner suggerieren solche gross angelegten Kampagnen indirekt, dass der Einzelne nur gewisse *Verhaltensweisen* zu übernehmen oder zu unterlassen hätte, dann wäre alles in Ordnung.

Es stellt sich kaum die Frage, ob nicht *mehr Qualitätsdenken* erforderlich wäre. Qualität aber ist eine Erfahrung des Einzelnen und benötigt daher den besonderen Einbezug des Individuums.

Der Einzug der Selbstentfremdung durch eine technisch-quantifizierbare Selbstsicht

Denn eine allzu *technisch quantifizierbare Sichtweise* des Menschen auf den Menschen schadet dem Grundgedanken seiner *Selbstverantwortung*. Ist es wirklich so, dass es etwa bereits reicht, *nicht* zu rauchen oder den Partner *nicht* zu schlagen, *nicht* psychische, physische oder sexuelle Gewalt anzuwenden? Offensichtlich nicht...

Die Frage ist doch: Wie kann sich der Einzelne *entfalten*, wie kann er an Schwierigkeiten *reifen* und vor allem: wie kann er selbst erkennen und eben *erfahren*, dass auch er mit einer einseitig technisch-funktionalisierten Sicht auf seine Umgebung und auf sich selbst auf der Flucht vor sich selbst ist, was

aber nur auf scheinbare Weise gelingen kann?

Wir wissen es zwar rational, dass es uns nichts hilft, wenn wir uns unheilsamen Verhaltensweisen zuwenden, die kurzfristig vielleicht eine *Spannungsreduktion* bewirken und unsere Achtsamkeit von uns selbst und den drängenden Schwierigkeiten *abwenden* lässt. Und wir wissen auch rational, dass wir uns selbst nie wirklich entweichen können. Aber wissen wir es auch von unserer *Erfahrung* her? Wissen wir dies wirklich *vom Herzen*, das heisst, von der tiefen Erfahrung her? Ich habe den Eindruck, nein, wir wissen es eben nicht.

Sobald wir jedoch wirklich verstehen, dass wir uns selbst eben nicht entweichen können, erkennen wir, dass wir uns *zuerst und im Wesentlichen um uns selbst sorgen* müssen. Denn wie wir »innen« funktionieren, so versuchen wir auch »im Aussen« zu funktionieren – eine Erkenntnis aus dem sogenannten *Radikalen Konstruktivismus*, oder, wenn Sie so wollen: ein »Gesetz der Entsprechung«. *Unsere Selbstkonstruktion entspricht im Wesentlichen unserer Weltkonstruktion, und umgekehrt*. Deshalb ist die Sicht nach »Innen« und ein individuelles Arbeiten daran ausserordentlich wichtig!

Wir haben aber vielfältige und ausgeklügelte *Abwehrmechanismen* entwickelt, »um« dies *nicht* tun zu müssen. Dadurch versuchen wir den aktuellen Status quo zu erhalten, was aber letztlich nicht gelingen kann. Denn wir blockieren dadurch auch unsere eigene Entwicklung.

Die Abwehrmechanismen werden aber nicht nur durch den Wunsch, den Status quo zu erhalten, aufrechterhalten, sondern werden auch gesellschaftlich stark gefördert, beispielsweise durch die stille Übereinkunft, uns im Alltag nicht über unsere persönliche Schwierigkeiten auszutauschen.. Das ist höchst bedauerlich und bewirkt, dass wir nicht nur eine vertiefte, konstruktive Selbstkritik, sondern auch die kritische Sicht auf gesellschaftlich beeinflusstes Menschsein verlieren. Wir verdummen gewissermassen, wir verstärken so unsere innere und äussere *Kultur der Selbstentfremdung*.

Warum? Ein wesentlicher Aspekt der Abwehrmechanismen ist die *Abwendung von uns selbst*, die Selbstentfremdung. Sie ist damit Folge einer »Diktatur der distanziert-technischen Selbst- und Weltsicht«, der technisierten und quantifizierten Sicht des Menschen auf sich und seine Umwelten, ja, auf das Leben selbst.

Dabei *ist* ja jeder Mensch das Leben selbst, Träger und Lenker des Lebensprozesses. Wie kann es aufgehen, wenn der Mensch sich selbst nur aus distanzierter Sicht betrachtet? Ich habe eben nicht nur verschiedene Funktionen (Denken, Fühlen etc.), sondern ich *bin* diese Funktionen auch, ohne mich ganz darin verlieren zu *müssen*.

Der Mensch ist ein teilhaftes Ganzes des Lebensprozesses

Dies ist uns in seiner Bedeutung und in der möglichen Tiefenwahrnehmung viel zu wenig bewusst, wäre aber, aus einer tieferen Sichtweise betrachtet, der *Kern* einer wahrhaft präventiven Haltung gegen Stress: Wenn ich – selbst *ganzer Teil* oder teilhaftes Ganzes eines wundersamen Lebensprozesses – in Disharmonie gerate, kümmere ich mich automatisch um mich selbst und versuche nicht, mir selbst auszuweichen. Der zeitgenössische Zenmeister Bernard Glassman Roshi sagt diesbezüglich: Wenn mich die eine Hand schmerzt, dann kümmere ich mich sofort um sie – ich muss gar nicht darüber nachdenken, denn sie ist *ein untrennbarer Teil von mir*.

Diese Art des *natürlichen Umgangs mit Schwierigkeiten* ist uns aber leider abhanden gekommen, beziehungsweise wir haben sie meist wohl gar nie erlernt. Und wir können sie *nicht* mit einer grundlegend technisch-quantifizierbaren Sichtweise erlernen! Es braucht da unbedingt ein Umdenken. Denn es fehlt uns die Sichtweise, dass die Störung – etwa der auftauchende Distress – nicht nur *etwas* Störendes ist, sondern dass wir selbst der Distress *sind*. Das ist m.E. der springende Punkt.

Was uns meines Erachtens im Wesentlichen also fehlt, ist diese Sichtweise, die uns eben nicht trennt vom Erleben, sondern stets das Erfahrene, Gedachte, Gefühlte,

Vorgestellte usw. aus jener Gegend betrachten lässt, die sich selbst immer auch als Ganzes, als untrennbarer Bestandteil seiner eigenen Funktionen erkennt. Ich habe nicht Distress oder Eustress, sondern ich *bin* das.

Aus dieser Erfahrung heraus handeln wir im Falle einer Disharmonie stets selbst als *die gestörte Einheit unserer selbst*, eben so, wie die Hand ganz natürlich zu unserem Körpergefühl als Ganzes gehört, wenn wir sie im Falle des Blutens nicht als von uns getrennt erleben. Wenn sie also blutet, dann bluten wir auch gleich und handeln deshalb ganz im Sinne der Hand, die nicht von uns getrennt ist. Also: *Ich bin meine blutende Hand*. Oder im Fall des Distresses: *Ich bin als Ganzes Ausser-Ordnung*.

Eine solche Sichtweise fehlt uns meist, die darum weiss, dass, bereits zu jenem Zeitpunkt, in dem ich versuche, den Distress zu missachten oder zumindest nicht mich selbst als Distress erkennen kann, schon das *ganze System* des »Ich« mit in Disharmonie geraten ist.

Wir fragen nun aber lieber den Fachmann, der genauso technisch an die »Sache« geht. Eine *technische Sicht des Menschen auf den Menschen* ist aber ein wesentliches Grundproblem. Das ist m.E. wirklich wichtig zu verstehen!

Sich selbst als das Problem erkennen können

Denn wenn Leben sich selbst durch den Menschen als ein ganzer, umfassender Lebensprozess verstehen lernt, geht es nicht bloss mit technischem Verständnis an Schwierigkeiten. Dann *erkennt es sich stets als wesentlichen und untrennbaren Bestandteil des gestörten Prozesses selbst*. Es geht die Schwierigkeit an, indem es sich selbst betrachtet. Und es erkennt dann etwa einseitige Identifikationen, welche die Störung des Distresses hervorgerufen haben. Denn schon in jenem Augenblick, in dem der Distress auftaucht, habe ich meine Wirkungsorientierung vernachlässigt: Ich bin in unter- oder Überforderung geraten, aus welchen Gründen auch immer.

Das grosse Problem der Identifikation mit Funktionen

Hinter dieser grossen menschlichen Problematik stehen daher Prozesse der Identifikation. Woran wir also, nebst der Wirkungsorientierung, im Wesentlichen arbeiten sollten, ist ein erweitertes und vertieftes Verständnis unserer *Selbst-identifikation*:

Anstatt dass wir uns etwa einseitig durch Leistung, wirtschaftlichen oder auch sozialen Erfolg definieren – und dadurch die Möglichkeiten an persönlicher Herausforderung bereits einschränken und einengen –, sollten wir allmählich lernen zu erkennen, dass wir als »*lebensdurchtränktes*« *Bewusstsein* verschiedene *Funktionen* erfüllen können, aber durch die jeweilige (besonders negative) *Identifikation mit den uns aktuell oder potentiell möglichen Funktionen* in uns selbst Unheilsames bewirken (können).

Warum dies so ist? *Letztlich wird der Verlust einer jeweiligen Funktion auch den Verlust der entsprechenden Identifikation bewirken, was den Betreffenden dann als jähes, erschreckendes und existentielles Erlebnis tief erschüttern kann und durchaus auch zu psychischer, physischer und sexueller Gewalt führen kann.*

Das bedeutet also: Wenn sich jemand aufgrund seiner *Lerngeschichte*, die auch durch die Gesellschaft beeinflusst wird, insbesondere mit beruflichem Erfolg identifiziert, kann er bei Verlust seiner Arbeit massive Identifikationsschwierigkeiten erleben. Dasselbe gilt für alle anderen Funktionen auch, die wir als Menschen erfüllen können. Für alle unsere Lebensfunktionen gilt generell: *Gelingen und Scheitern sind zwei Seiten der eine Münze!*

Die Bedeutung der Versöhnung mit dem Scheitern

Wer sich nun nur mit der einen Seite – der Erfolgsverwöhnte mit dem, was er als »Erfolg« betrachtet, der Depressive oder Ängstliche mit dem »Misserfolg« – identifiziert, hat bereits eine unheilvolle Ursache gesetzt: Es ist daher ausserordentlich wichtig, diese Tatsache persönlich zu untersuchen, *seine Identifikationen zu überprüfen lernen* und auf allen

Ebenen *Scheitern als potentiell und real Mögliches, ja zwingend Erfolgendes zu erkennen.*

Sich mit der Tatsache des in jedem Augenblick möglichen Scheiterns in einem *versöhnlichen Verhältnis* zu befinden, ist meines Erachtens ein wesentliches Moment von Psychohygiene, Burnout- und Stressprävention und unheilsamer Identifikationen.

Und es ist auch Bestandteil dessen, was ich die Erfahrungs- und Erkenntnis-Gegend der Mystik bezeichne, in dir wir allmählich als Gelassenheit reifen können. Denn erleben wir uns in Gelassenheit, erleben wir, dass wir weder etwas zu gewinnen, noch zu verlieren haben: wir erfahren uns in diesem einzelnen Augenblick als Ausdruck des unteilbaren Lebens selbst, als Teil des menschlichen Lebens-Wandels. Letztlich fordert das Leben von uns, uns offen einzugestehen, dass wir nur in einem bescheiden geringen Zeitgitter als *Lebensträger und -wirklicher* wirken können – und dürfen! Und wir können und dürfen uns ganz und gar wohl fühlen dabei.

Für das Ego ist es aber kränkend, zu wissen, dass es nur in einem kleinen Zeitfenster steckt und auch nicht weiss, wann sich dieses Fenster wieder schliesst. Für viele Menschen ist die damit zusammenhängende Selbstverantwortung und Unbestimmtheit beängstigend. Sie halten sich an illusionären Identifikationen fest, die Sicherheit und Gewissheit suggerieren. Aber *sich im einzelnen Augenblick als Lebensprozess selbst erfahren* zu können, ist letztlich wohl das befreiendste Erlebnis des Menschen. Ich meine, wir sollten dies bewusst bedenken und aufsuchen lernen. Denn nur da *sind* wir. Nur im Augenblick finden wir uns selbst.

Identifikation, Masken und existentielle Situationen

Und versuchen wir auszuweichen vor uns selbst, geraten wir durch einseitige Identifikationen in Situationen, in denen wir uns *Masken* aufsetzen, um diese Identifikationen aufrechterhalten zu können. Wir lernen rasch, mit diesen Masken zu leben und meinen gar, diese Masken *sein* wir. So schränken wir aber unser

eigenes Bewusstseinspotential ein. Im »Normalfall« fällt dies gar nicht auf: Wir leben als Maske, wie viele andere Menschen auch.

Meist verlieren wir unsere Maske nur in sogenannten *existentiellen Situationen*, in denen wir z.B. mit dem Tod konfrontiert werden. Oft aber »fangen wir uns wieder«, und leben mit unserer »Maskenidentifikation« fort. Manchmal gelingt uns jedoch auch eine integrative Veränderung: es gelingt uns, das jähe Erlebnis des Maskenverlustes als nicht zugestandene und nun bearbeitbare, von Jung genannte »Schatten-Themen«, in unser Selbst zu integrieren.

Wenn wir aber diese Maske verlieren aufgrund von »normalen« Situationen, die bei den meisten beständig und nicht allzu stark konfliktbelastet erscheinen, haben wir den Eindruck, wir hätten »alles verloren«. Eine wirklich tragische Illusion, letztlich hervorgerufen durch eine gesellschaftlich gestützte »Masken-Kultur« und einseitige Identifikationen!

Bei Menschen, die zusätzlich psychisch angeschlagen sind und eine geringe Frustrationstoleranz besitzen, ist diese Erfahrung, ihre Maske zu verlieren, fatal. Ihr *psychischer Erregungszustand* ist bereits hoch, sie geraten rasch in panikartige Zustände, verlieren die Übersicht bezüglich des Zusammenhangs von Eigenerleben und Aussenwelt. Es braucht dann wenig, und sie explodieren vor Zerrissenheit und Unsicherheiten. Es herrscht hoher Distress aufgrund innerer Spannungszustände.

Es reicht daher sicherlich nicht, etwa »nur« die technisch-psychologischen Aspekte wie eine hohe Frustrationstoleranz, die Beachtung von individuellen Spannungszuständen, kognitiven Strategien und Problemlösestrategien, und weitere psychologisch-technische Aspekte zu untersuchen: Man muss unbedingt auch über unsere »Maskenkultur« nachdenken, über unsere Eigenart der Identifikation und nach Wegen suchen, die vermehrt *Authentizität* erlauben können.

Dies ist insbesondere dann möglich, wenn wir auch gemeinsam über unsere Selbstidentifikationen nachdenken – offen miteinander

reden – und uns bewusst machen, dass einseitige Identifikationen sehr schädlich sind und für einige wenige Menschen fatal, da wir ihnen nebst der Masken gesellschaftlich nicht viel anzubieten haben.

Mut zum Scheitern

Weg also von der einseitigen Identifikation von beruflichem Erfolg, Gesundheit, Leistungsorientierung, Wirtschaftskraft usw.! Wir sollten uns selbst, wie auch unsere Umgebung nicht nur nach diesen *Werten* fragen, womit wir einseitige Identifikationen unterstützen, sondern auch fragen: Und wie gehts dir mit dem Scheitern, mit Krankheitserlebnissen, mit deinem Nicht-Können, mit deinen Armutserfahrungen?

Können und wollen wir persönlich in eine Gegend hineinwachsen, in der wir wahrhaft sagen können: Ich bin glücklich *und* krank? Zufrieden *und* arbeitslos? Oder glauben wir, dass sich die Dinge nur ändern, wenn wir uns ihnen entgegenstellen in aversivem Erleben? Ich glaube, das ist ein grosser Fehler! Wir werden persönlich nur reifen können, wenn wir einseitige Sichtweisen aufzugeben bereit sind.

GRÜTER&SCHNEIDER: Wie viel Zeit braucht es, bis ein Mensch zu einer tragischen Gewalttat fähig ist, ausgelöst durch Distress? Welche Stadien durchläuft er?

Breitschaft: Der Zeitaspekt ist sehr unterschiedlich. Man spricht daher auch nicht unbedingt von bestimmten Stadien. Es kommt etwa darauf an, wie gut integriert und vernetzt die *Selbstidentifikationen* sind – also die Tiefe und Breite der Antwort der Frage: »wer bin ich?« –, und dann natürlich auch, inwieweit *soziale kommunikative* Fertigkeiten angewandt werden können, also wie gut und klar man sich ausdrücken kann und ob man sich verstanden und wertgeschätzt fühlt.

Die Bedeutung der Wertschätzung. Auch durch Bürokraten!

Die *Wertschätzung* ist ein ganz wichtiger Aspekt. Menschen, die immer wieder nach Wertschätzung suchen, leiden stark. Manche Menschen kompensieren dies,

andere frustriert es in zunehmendem Ausmass. Oft spielen da auch bürokratische Kommunikationsstrukturen hinein: Man fühlt sich von einem Beamten oder Juristen, die sich nur »nach dem Büchlein« verhalten, oft überhaupt nicht verstanden und – zu Recht – auch nicht als Mensch wahrgenommen. Gerade auch Beamten und Juristen müssten meines Erachtens unbedingt lernen, auf zwei Seiten zu kommunizieren: Auf der rein bürokratischen Ebene, wie sie das ja bereits tun, weil es ihr Beruf ist, aber eben auch auf der menschlichen, sogenannt *beziehungs- oder begegnungsorientierten* Seite, die beim Gegenüber die Erfahrung entstehen lässt: ich verstehe dich mit deinen Schwierigkeiten als Mensch und wertschätze dich. Dies ist m.E. ganz wichtig für die Prävention.

Jemand, dessen soziale Kompetenz stark mangelhaft ist und der nicht gelernt hat, sich mit anderen Menschen bezüglich seiner Schwierigkeiten auszutauschen, der wird vielleicht rascher *dekompensieren* in seiner spezifischen Identifikationsstruktur.

Dabei kommt auch die individuell unterschiedliche Geschichte, die Lerngeschichte, mit ins Spiel sowie die *unbewussten Persönlichkeitsmuster*. Jemand, der nun aber gelernt hat, mit Frustrationen konstruktiv umzugehen, der auch bereit ist, sich mit seinen Identifikationen konstruktiv auseinanderzusetzen, der Mut hat zu Scheitern bzw. das Scheitern bereits im aktuellen, scheinbar nur erfolgreichen, Handeln schon zu erkennen gelernt hat, wird tendenziell weniger in solche *Gefahren innerer tiefer Verzweiflung und Zerrissenheit* geraten.

Ein individuelles Kommunikationstraining, Problemlösetraining, Training in kognitiven Strategien, Selbstinstruktionstraining kann da viel zum Zeitaspekt wie auch zur Prävention beitragen.

Umgekehrt: Wer nicht lernt, seine Gefühle wahrzunehmen, seine inneren Reaktionen auf Frustrationen, auf Ärger, Enttäuschung und Angst, wer sich nicht um seine Identifikationen kümmert, läuft Gefahr – umso mehr, wenn auch der soziale Austausch nicht »breit und tief genug« ist –, persönlich zu

stagnieren und seine Identifikationen aufrecht zu erhalten. Brechen diese aber jäh zusammen, ist die innere Welt aufgerissen.

GRÜTER&SCHNEIDER: Kann man von Verzweiflungstaten sprechen?

Breitschaft: Ja, sicher.

GRÜTER&SCHNEIDER: Wie ist es möglich, dass ein Mensch seinen Stress gegen Menschen richten kann, die er doch eigentlich gern hat (Ehemann, Ehefrau, Kinder)?

Breitschaft: In Zeiten grossen Stresses, der diversen Ängste oder des Ärgers kann ich »mich vergessen«, kann ich die Umwelt verkennen in meiner Verzweiflung, in meiner inneren Zerrissenheit. Dabei spielt die je eigene Lerngeschichte, und die Kommunikation eine grosse Rolle. Eine fehlgeleitete Kommunikation kann da viel Schaden anrichten. Der Mann, der nicht über eine grosse Bandbreite an kommunikativen Verhaltensweisen verfügt, ist »geladen«, kommt nach Hause, da gibts ja auch Schwierigkeiten, und rasch ist Gewalt im Spiel.

Das »Gernhaben« ist übrigens nicht zwingend ein Grund *gegen* Gewalt. Gerade das Gernhaben kann ja auch zu komplizierten Verwicklungen führen, auch zu unheilbaren Verzweiflungstaten. Denken Sie etwa an Goethes »Die Leiden des jungen Werther«. *Das Problem ist ja gerade, dass es beim Distress an inneren Freiheitsgraden fehlt*, ebenso wie an innerer Distanznahme zum aktuellen Geschehen. Dies kann auch das »Gernhaben« bewirken, gerade wenn es sich auf etwas fixiert hat.

»Psychogarbaging«

Sehen wir aufrichtig bei uns selbst hin: Wie oft versuchen wir im Alltag unseren Distress einfach bei den Anderen abzuladen? Ich nenne solche Formen *»psychogarbaging«* – »Psycho-Müll abladen«. Das ist meines Erachtens eine direkte Folge der technischen Sicht des Menschen auf den Menschen, wie ich sie weiter oben zu beschreiben versucht habe.

Damit es grundsätzlich nicht zu krassen psychischen oder physi-

schen Gewaltakten kommt, ist es wichtig, sich immer wieder miteinander auszutauschen lernen über die Gefahren und Schwierigkeiten des Lebens und sich bewusst machen, dass etwa Erfolg nicht einseitig angepeilt werden sollte, ohne nicht auch das Scheitern und der Umgang damit mitzubeachten.

Erfolg bedeutet, wie schon sagte, auch Misserfolg: *Es gibt keinen »reinen Erfolg«*. Erfolg wie Misserfolg – das sind *Konzepte*, mit denen wir Dinge auf bestimmte Weise betrachten. Konzepte aber haben auch eine Wirkung – die *Wirkung der positiven oder negativen Identifikation*. Wir sollten daher darüber nachdenken bzw. uns gegenseitig auf die benützten Konzepte hinweisen und die jeweils andere Seite des Konzepts mit hineinnehmen in unsere Identifikation. Also erkennen lernen, dass Erfolg und Misserfolg zusammengehören.

Die Bedeutung unserer sozialen Kontrollfunktion

Dann ist die *soziale Kontrollfunktion*, die wir gegenseitig ausüben können, ist sehr wichtig. Eine Isolierung eines Menschen kann fatal sein – für uns alle! Es macht also durchaus Sinn, sich auch auf die Finger schauen zu lassen und uns auch trauen, dem Nachbarn ein wenig auf die Finger zu klopfen und Farbe zu bekennen.

Wenn wir dies gar nicht machen und wegsehen, ist die Gefahr gross, dass wir die Hilfsbedürftigkeit oder Einseitigkeit unserer Mitmenschen gar nicht erkennen. Lieber also zwei- oder dreimal abgewiesen zu werden beim Hilfsangebot also einmal, wo man wirklich hätte helfen können, wegzusehen. Und durchaus auch *Grenzen* zeigen, wenn man als Nachbar hört, dass Gewalt angewendet wird und auch mit der Polizei drohen oder diese durchaus auch vorbeischieken, wenns nicht mit gemeinsamen Gesprächen klappt. Wir müssen deutlich zeigen, dass wir gewisse Verhaltensweise nicht akzeptieren.

Ein Beispiel für die Kultur der achtsamen Einmischung

Vor kurzem habe ich als einer von vielen Beobachtern erlebt, wie eine Frau ihr Kind auf einem grossen

öffentlichen Platz (auf dem Mühleplatz in Luzern) schlug, weil es auf den Platz hinauslief, wo Autos parkierten. Die Frau war, wie sie mir nachher schilderte, erschrocken und schlug es vor lauter eigener Überforderung, *weil das Kind unachtsam war*.

Obwohl viele Menschen in der Nähe waren, ging ich als Einziger dazwischen, worauf sich die Frau dann teilweise zu rechtfertigen suchte, teilweise auch verbal auf mich losging. Ich versuchte mit ihr ins Gespräch zu kommen und aufzuzeigen, dass sie sich anders verhalten lernen müsste, unter anderem auch, um dem Kind ein besseres Modell zu sein. Was mir eigentlich einfiel, mich einzumischen, meinte sie zuerst.

Natürlich, sie war überfordert. Aber *ein Kind schlägt man einfach nicht*. Das ist wichtig zu zeigen. Viele Menschen meinen, dies sei irgendwie schon auch normal. Und bezeichnenderweise hat überhaupt niemand reagiert, ausser mir und nach mir auch ein Kneipenbesitzer, der sich mit mir kurz austauschte. Alle anderen haben offenbar weggesehen. Denn ich habe, wie die andere wohl auch, das Klatschen der Hand der Mutter auf der Wange des Kindes vom anderen Ende des Platzes gehört...

Es ist wichtig, dass wir wieder eine *natürliche Zivilcourage* entwickeln, eine *Kultur der achtsamen Einmischung* in scheinbar nur fremde Angelegenheiten.

Herzhafter, authentische Austausch

Natürlich sollten wir unsere Mitmenschen nicht blossstellen, wenn wir uns hilfreich an sie und Betroffene wenden, aber die Gefahr des Wegsehens kann eben schon fatal sein.

Der regelmässige, herzhaft Austausch unter Menschen, der authentische Austausch ist daher auch ein wichtiges *politisches Anliegen*, das zu wenig beachtet wird und doch gleichzeitig das urmenschlichste ist! Denn wir zeigen einander in der Begegnung, dass wir uns nicht nur um uns selbst, sondern auch um unsere Mitmenschen sorgen.

Die aufrichtige Anteilnahme erfordert eine herzhaft, authentische

Begegnung, den Mut sich dem anderen Menschen mit seinen Sorgen, Ängsten und Bedürfnissen zu öffnen und nicht einfach eine Maske des Erfolgs, der Gesundheit, der Sorglosigkeit etc. vorhalten.

Dann sollten wir uns in gemeinsamen Gesprächen fragen, *wann* sind wir etwa für Gewalt, wann dagegen? Und/oder: *warum* sind wir dagegen? Was kann man gegen Impulse der Gewalt tun, wenn man nicht mehr ein noch aus weiss? Wenn man sich nicht wertgeschätzt fühlt? Wenn man den Eindruck hat, andere würden mich hintergehen?

Die Identifikation des eigenen Männerbildes

Dann ist es auch wichtig, da es sich oft um Männer-Gewalt handelt, auch über das inhärente *Männerbild* nachzudenken. Was glaube ich, macht es aus, ein Mann zu sein? Gibt es andere Formen der Identifikation als die, an die ich mich halte? Kann ich auch »die Frau in mir« erkennen sowie »den Mann in meiner Frau«, ohne gleich in Schwierigkeiten zu geraten mit meiner Männeridentifikation? Das könnten wichtige Fragen sein.

GRÜTER&SCHNEIDER: Wie viele Prozente der bekannten Fälle der häuslichen Gewalt ist auf den beruflichen Stress zurück zu führen?

Breitschaft: Das ist eine schwierige Frage, denn es ist schwierig zu sagen, was genau die *Ursache für Gewaltanwendung* ist.

Als Psychologen gehen wir von *multikausalen* Konzepten aus. Dabei ist der berufliche Stress sicher ein bedeutender Aspekt, den es sicher zu beachten gilt: Menschen haben an Ihren Arbeitsstellen die längste (produktive) Präsenzzeit.

Ferner ist es nicht einfach festzulegen, was genau eigentlich beruflicher Stress meint. Meinen wir damit das, was jemand *sagt*? Oder müssten wir es mit *hormoneller* Messung bestimmen, ob jemand im Beruf gestresst ist? Manchmal versucht man rückwirkend und indirekt über berufliche *Krankheitsabsenzen* auf vorhandenen Stress zu schliessen.

Es ist wohl wichtig, die *verschiedenen Faktoren* zu beachten: Die Identifikation mit dem Beruf, mit dem beruflichen Erfolg, das sinnvoll genutzte Verhältnis von Arbeits- und Freizeit, ferner das Potential an Konfliktbewältigungsmechanismen - geht jemand etwa bei Frust in die Stammkneipe und betrinkt sich, oder kann er mit Frustrationen und Schwierigkeiten konstruktiv umgehen, usw.

Des Weiteren stellt sich ja die Frage, was wir genau als häusliche Gewalt bezeichnen wollen: Sprechen wir von körperlicher oder sexueller Gewalt oder gehen wir von psychischer Gewalt aus? Letztere ist sehr häufig, ist aber noch schwieriger zu fassen.

GRÜTER&SCHNEIDER: Was kann man präventiv gegen häusliche Gewalt tun?

Breitschaft: Das kommt darauf, wie eng man die Gewaltthematik an sich fassen möchte. Aus humanistisch und transpersonal psychologischer Sicht liegt das Problem der psychischen, körperlichen und sexuellen Gewalt letztlich in der *einseitigen Identifikation* und in der *Selbstentfremdung* mit seinen einseitigen und fatalen Folgen.

Da ich meine Hauptausrichtung ja auf *individuelle präventive Arbeit* lege, können Betroffene *früh* mit ihren Schwierigkeiten zu mir kommen und wir reflektieren dann nicht etwa bloss Fragen der fremd- und selbstdestruktiven Gewalt, sondern auch andere *Einseitigkeiten* bereits schon früh. Meines Erachtens ist das nicht nur der Idealfall, sondern etwas, das wir vermehrt fördern sollten durch die Kultivierung der Selbstsorge.

Denn psychische Gewalt beginnt, wie vorher zu sagen versucht habe, grundlegend bei der Selbstentfremdung. In diesem weiten Sinne sind wir alle Opfer dieses Problems, bis wir in die »Gegend der Mystik« wachsen lernen, wo wir uns als ganzheitliche, untrennbare »Wesenheiten« erkennen und erfahren können. Ich versuche daher auch immer wieder auch auf diesen Kern der Problematik hinzuweisen.

Es macht also Sinn, die *Hilfe zur Selbsthilfe* in allen Bereichen menschlichen Selbst- und Welterle-

bens bereits früh zu ermöglichen und *Prävention* zu betreiben. Dadurch erweitert sich auch das *Spektrum der Fokussierung*. Je früher man Prävention betreibt, umso stärker arbeiten wir in *Richtung individueller Persönlichkeitsentfaltung und eines achtsamen und wachen Gegenwartsbewusstseins*.

In meiner Luzerner Praxis Psychosopia® biete ich daher eine grosse Vielfalt an Methoden und inhaltlichen Gesprächen an, wobei ich auch den *Körper* einzubeziehen suche: Seit längerer Zeit schon finden alle meine Gespräche als *Spaziergespräche* statt, die ich in der ganzen Schweiz anbiete, oder aber in Verbindung mit sportlichen Aktivitäten. So versuche ich in meiner Arbeit der Ganzheit des Menschseins etwas gerechter zu werden.

GRÜTER&SCHNEIDER: Was kann man tun, um gegen den Stress anzukommen?

Breitschaft: Wie gesagt: Einerseits ist es wichtig, sich austauschen über die eigene Situation und über die vorgenommenen Identifikationen. Über sich und die gesellschaftlichen Strukturen nachzudenken, halte ich auch für sehr wichtig. Ist die sogenannte 100%-Anstellung sinnvoll? Wer es sich irgendwie leisten kann: wäre es für den nicht angenehmer, etwas weniger arbeiten zu dürfen und so mehr Balance zu finden zwischen Ausser-beruflichen Aktivitäten? Das Nachdenken kann eine Entlastung bewirken, wenn man erkennen kann, dass vieles durch unsere Gesellschaft gefördert wird. Und dennoch ist man nicht auf der persönlichen Ebene ja nicht machtlos!

Philosophische Gespräche

Von Zeit zu Zeit nutzt daher meines Erachtens eine *persönliche philosophische Auseinandersetzung* sehr viel: Was ist Leben? Was ist der Wert meines Lebens? Was sind Ziele in meinem Leben? Was erwartet mich auf alle Fälle und wie kann ich lernen, damit sinnvoll umzugehen? Wie gehe ich mit Herausforderungen um? Kenne ich die verschiedenen Ebenen und Tiefen der Wirkungsorientierung?

Die Frage nach dem Verhältnis von beruflichen und nicht-beruflichen

Aktivitäten ist wichtig. Ich persönlich halte die Regelung, fünf Tage die Woche zu arbeiten, in vielen Fällen für zu einseitig und empfehle manchmal eine 60%-Anstellung. Wenn wir nicht einen für uns idealen Beruf haben, wo wir sehr viel unserer individuellen Bedürfnisse umsetzen können, fehlt uns einfach die Zeit, all diesen in der Freizeit auch noch nachkommen zu können. Wenn es also finanziell möglich ist, würde ich das Verhältnis Arbeit-Freizeit etwas mehr in Richtung der »persönlichen Freizeit« verschieben.

Innehalten Lernen!

Sehr hilfreich und wichtig ist ferner die Praxis regelmässigen *Innehaltens – der Stillen Meditation* – das nicht etwa erst im Gegensatz zum schon erlebten Stress stehen soll, sondern an sich in den Alltag einbezogen werden soll: Wer Innehalten und sich sammeln gelernt hat, entfaltet allmählich Gelassenheit. Regelmässig praktiziertes Innehalten rückt die Dinge immer wieder zurecht und lässt Einseitigkeiten und die vielfältigen Wirkungserfahrungen zeitig erkennen.

Es gibt viele Angebote des Innehaltens. Ich selbst biete in Luzern auch Stille Meditation: da praktizieren wir gemeinsam Stille – von Anfang bis Ende – und jeder übt sich in stiller konzentrativer Sammlung. Ich kann solche Formen des Innehaltens sehr empfehlen: Sie haben gute, wissenschaftlich belegte Wirkungen, auf psychischer und körperlicher Ebene, und sind auch im spirituellen Bereich von ausserordentlich hoher Bedeutung.

GRÜTER&SCHNEIDER: Was könnte eine Firma tun, um gegen Stress beim Beruf anzukämpfen?

Breitschaft: Viel, sehr viel. Ich habe den Eindruck, dass viel zu wenig unternommen wird. Dabei ist vor allem auf die *Stressentstehungsbedingungen* zu achten: In einer Firma, die Persönliches zu mindern sucht, unklare Strukturen, schlechte Feedbackkultur, sich autonomiefreudlich gibt, also persönliche Lösungsvorschläge nicht unterstützt, entsteht viel *Frustration*.

Klima der Lernförderung für Eustress, sozialen Austausch und Innehalten

Generell sollte eine Firma ein *lernförderliches Klima* generieren, das heisst etwa auch, dass sie *Räume für Stilles Innehalten* während der Arbeitszeit anbietet.

Dann ist zu bedenken: Wenn eine Firma wirklich in den einzelnen Mitarbeiter investiert, so kommt ihr das letztlich zu Gute. Wie kann sie den Einzelnen aber fördern? Ich persönlich bin manchmal etwas skeptisch, ob häufig veranstaltete firmeneigene oder auch -fremde *Kurse* da wirklich Abhilfe schaffen können: *Gruppenkurse* haben den Nachteil, dass Informationen trotz gelegentlichem Einsatz von Übungen, *prinzipiell über den Kopf* gehen. Sie bewirken meist keinen tiefen Wandel. Ich halte deshalb den *individuellen Ansatz* – zumindest in Kombination – für sinnvoller, der sich aus psychotherapeutischen Konzepten entwickelt hat. Eine individuell orientierte Arbeit kann meines Erachtens viel besser und genauer auf Schwierigkeiten und Möglichkeiten hinweisen, die in Gruppen gar nicht zur Sprache kommen, weil die Menschen ihre Maske benötigen, um sich vor Verletzungen vor anderen zu schützen. Aber beide, Gruppen- wie individuozentrierte Ausrichtungen, haben natürlich Nach- wie Vorteile. Vielleicht ist ihre Kombination das Sinnvollste.

Kommunikation und Supervision, auch der Führungsetage

Dann erlebe ich es häufig, dass ein Mensch eine Chefposition erhält, aber eben noch nicht über gute *Führungsqualitäten* verfügt. In einer führenden Position kann ein Mensch bei anderen so viel unnötige Frustration und Stress auslösen.

Die Kommunikation sollte von einem offenen, herzhaften Geist geprägt sein und nicht paradoxe und schädliche *Doppelbindungen* generieren. Doppelbindungen finden etwa dann statt, wenn die Beziehungsebene und die Inhaltsebene der Kommunikation in einer deutlichen Ambivalenz stehen, wenn ich also beispielsweise auf der Inhaltsebene sage »mach das!«, aber auf der Beziehungsebene »tu das auf keinen Fall!«.

Eine offene und aufrichtige Kommunikationskultur ist wichtig für die Stressprävention. Offene Kommunikation darf aber nicht

missbraucht werden für eine verstärkte Kontrolle. Das merken die Mitarbeiter rasch und alle spielen bloss die Maske der offenen Kommunikation.

Beachten der individuellen Wirkungsorientierung

Eine Firma müsste grundsätzlich die Tatsache der *individuellen Wirkungsorientierung* beachten lernen. Jeder Mensch hat eine individuelle Lerngeschichte, jeder Mensch möchte sich wertgeschätzt wissen. Eine wohlwollende Kommunikation ist auch wohltuend, auch wenn Schwierigkeiten im Raume stehen.

GRÜTER&SCHNEIDER:
Herzlichen Dank für das ausführliche Interview!

Breitschaft: Gern geschehen! Ich wünsche Ihnen beiden Alles Gute für Ihren Abschluss.

Luzern, Dezember 2005.