

---

# **Workshop auf Basis der vier Grundmotivationen zum Thema „Psychostress am Arbeitsplatz - Sensibilisierung und Prävention“**

„Abschlussarbeit für die Ausbildung in Logotherapie und  
existenzanalytischer Beratung und Begleitung“

eingereicht von

**Ing. Peter Halder, MSc**

Dezember 2016

Eingereicht bei: GLE Österreich

Betreuer/in: Mag. Johannes Rauch            Erstleser  
                  Mag. Renate Bukovski, MSc      Zweitleser

Angenommen am: .....

## **Zusammenfassung**

In der Auseinandersetzung mit der Stressbewältigung am Arbeitsplatz geht es um ein, von mir ausgearbeitetes und durchgeführtes Workshop-Modell, welches, den 4 Grundmotivationen folgend, auf vier Säulen aufbaut und im praktischen Anwendungsfall, Aufklärung und Prävention für Führungskräfte bieten soll.

Aufbauend und der Theorie folgend, sollen Stress und die Folgeerscheinungen der Copingreaktionen betrachtet und mit den Erfahrungen der Führungskräfte verknüpft werden. Durch den interaktiven Austausch soll dadurch die Sichtweise der TeilnehmerInnen erweitert werden, um dem Stress im Alltag neu begegnen und vorbeugen zu können.

## **Summary**

In dealing with the issue of stress at work is about an, elaborate and run of mine workshop model , which builds the 4 basic motivations following four pillars , and aims to provide the practical application , education and prevention for managers .

Building and following the theory should stress and the sequelae of copings are considered and linked to the experiences of executives. Through the interactive exchange the views of the participants should be expanded to be able to counter and prevent the stress in everyday life again.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Situation und Umstände</b>	<b>6</b>
2.1	Der Wandel .....	6
2.2	Der Stress .....	6
<b>3</b>	<b>Ziele</b>	<b>8</b>
3.1	Zielgruppe .....	8
3.2	Wert und Nutzen .....	8
3.3	Arbeitsweise .....	8
<b>4</b>	<b>Grundlagen – Konzeption</b>	<b>9</b>
4.1	Zusammenhänge psychischer Belastungen .....	9
4.2	Workshop-Konzeption .....	10
4.2.1	Konzept – Workshop-Modell .....	10
4.2.2	Foto Konzept – Workshop-Modell.....	11
4.3	Erste Grundmotivation .....	12
4.3.1	Grundlagen 1.GM - Schutz, Raum und Halt .....	12
4.3.2	Workshop zur 1.GM mit reflexiver Darstellung .....	12
4.3.2.1	Ankommen .....	12
4.3.2.2	Input – Impulse, Informationen – Teil 1 .....	12
4.3.2.3	Gruppenarbeit – Teil 1 .....	13
4.3.2.4	Input – Impulse, Informationen – Teil 2 .....	13
4.3.2.5	Gruppenarbeit – Teil 2 .....	14
4.3.3	Prävention.....	14
4.4	Zweite Grundmotivation .....	16
4.4.1	Grundlagen 2.GM - Beziehung, Zeit und Nähe .....	16
4.4.2	Workshop zur 2. GM mit reflexiver Darstellung .....	16
4.4.2.1	Ankommen .....	16
4.4.2.2	Input – Impulse, Informationen – Teil 1 .....	17
4.4.2.3	Gruppenarbeit – Teil 1 .....	17
4.4.2.4	Input – Impulse, Informationen – Teil 2 .....	18
4.4.2.5	Gruppenarbeit – Teil 2 .....	18
4.4.3	Prävention.....	19
4.5	Dritte Grundmotivation .....	21
4.5.1	Grundlagen 3. GM - Beachtung, Gerechtigkeit, Wertschätzung .....	21
4.5.2	Workshop zur 3. GM mit reflexiver Darstellung .....	21
4.5.2.1	Ankommen .....	21
4.5.2.2	Input – Impulse, Informationen – Teil 1 .....	22
4.5.2.3	Gruppenarbeit – Teil 1 .....	22

---

4.5.2.4 Input – Impulse, Informationen – Teil 2 .....	23
4.5.2.5 Gruppenarbeit – Teil 2 .....	23
4.5.3 Prävention.....	24
4.6 Vierte Grundmotivation .....	25
4.6.1 Grundlagen zur 4. GM – Sinnvolles Handeln .....	25
4.6.2 Workshop zur 4. GM mit reflexiver Darstellung .....	25
4.6.2.1 Ankommen.....	26
4.6.2.2 Input – Impulse, Informationen – Teil 1 .....	26
4.6.2.3 Gruppenarbeit – Teil 1 .....	26
4.6.2.4 Input – Impulse, Informationen – Teil 2 .....	27
4.6.2.5 Gruppenarbeit – Teil 2 .....	27
4.6.3 Prävention.....	28
4.7 Rückblick mit der Gruppe zum Workshop .....	30
<b>5    Fazit – Persönliche Stellungnahme</b> .....	<b>31</b>
5.1 Reflexion aus Existenzanalytischer Sicht .....	31
5.2 Reflexion aus Gruppendynamischer Sicht .....	32
5.3 Reflexion meines persönlichen Prozesses.....	33
<b>6    Anhang</b> .....	<b>34</b>
6.1 Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 1 - 1.GM .....	34
6.2 Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 2 - 1.GM .....	35
6.3 Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 1 - 2.GM .....	36
6.4 Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 2 - 2.GM .....	37
6.5 Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 1 - 3.GM .....	38
6.6 Protokollauszug zur Gruppenarbeit im Teil der 4.GM - Rückblick Workshops .....	39
<b>7    Literaturverzeichnis</b> .....	<b>40</b>

---

# 1 Einleitung

Der Begriff „Stress“ findet im Alltag häufig eine einseitige Verwendung. Im Allgemeinen wird er gerne mit dem Gefühl eines negativen Zustands assoziiert. Jedoch kann Stress ebenso positiv und beflügelnd wirken und gerade bei gezieltem und bewusstem Umgang am Arbeitsplatz förderlich sein. Der Mediziner und Stressforscher Hans Selye spricht von leistungssteigerndem und motivierendem „Eustress“ sowie vom gesundheitsgefährdendem „Dysstress“.

Die Konsequenzen von psychischem Stress am Arbeitsplatz sind dabei durchaus vielfältig und können mit den unterschiedlichsten somatischen Folgeerkrankungen und Beschwerden einhergehen. Während körperlichen Symptomen durch entsprechende Maßnahmen wie Physiotherapie, Ausgleichssport oder Aufklärung entgegengesteuert werden kann, ist es für durch psychischen Stress verursachte Anzeichen wesentlich schwieriger. Es sollten Arbeitsbedingungen geschaffen werden, welche für Arbeiter und Mitarbeiter langfristig unbelastend wirken. Stress sollte nicht nur thematisiert, sondern nachhaltige Stressbewältigung integriert und umgesetzt werden.

Zu Beginn gehe ich auf Stress und die damit verbundenen psychischen Auswirkungen ein. Beispielhaft werden damit verbundene Symptome und Folgen aufgezeigt. Basierend auf den 4 Grundmotivationen der Existenzanalyse folgt die Darstellung der Auseinandersetzung mit der Rolle von Führungskräften im Umgang mit Stress und Stresssymptomen am Arbeitsplatz. Es werden Möglichkeiten präventiver Maßnahmen aufgezeigt, welche ein stressberuhigtes bzw. stressbefreites Umfeld einrichten lassen.

Die neuen Erkenntnisse der TeilnehmerInnen aus den Workshop-Erfahrungen über die Zusammenhänge, Lösungsansätze und Herangehensweisen sollen in Bezug auf den Umgang mit Stress am Arbeitsplatz sensibilisieren. So entsteht die Chance, Stress im Alltag neu zu begegnen und gegebenenfalls vorzubeugen. Vielleicht gelingt es dadurch, das Leben mit und im Beruf gesünder zu gestalten.

Der Workshop wurde in einem Unternehmen durchgeführt, welches seinen Hauptsitz in Vorarlberg hat. Es zählt in seiner Branche zu den führenden Unternehmen Europas. Weltweit werden 6.000 MitarbeiterInnen in 150 firmeneigenen Standorten beschäftigt, und es setzt mit einer Vielzahl an ökologischen, ökonomischen und sozialen Maßnahmen auf nachhaltiges Wirtschaften. Die TeilnehmerInnen des Workshops waren Führungskräfte aus den Standortniederlassungen in Vorarlberg.

## 2 Situation und Umstände

### 2.1 Der Wandel

Arbeit ist komplexer geworden. Im Zuge des Wandels der Arbeitsinhalte, weg vom Einsatz der Körperkraft hin zu geistig konzentrierter Tätigkeit, besteht die Anforderung im Beruf heute vorwiegend in Form psychischer Belastung. Führungskräfte stehen vermehrt unter Druck dieser psychischen Belastung Stand zu halten. So ist überhöhte und/oder chronische psychische Überlastung seit etlichen Jahren die häufigste Ursache von Fehlzeiten und Berufsunfähigkeit.<sup>1</sup> Burnout als Diagnose nimmt stark zu.

Die Folgen, um einige anzuführen, sind Herz-Kreislauf-Probleme, Beschwerden im Magen-Darm-Trakt, Bluthochdruck, Schlafstörungen, Burnout, Depression und nicht zuletzt Abhängigkeit von Medikamenten, Alkohol und Drogen. Die Unternehmen sind durch die Krankenkassen besorgt um die ArbeitnehmerInnen. Die Mitarbeiterausfälle wiederum veranlassen zur Sorge um den Bestand des Unternehmens. Die besonderen Herausforderungen liegen heute deshalb eher darin, förderliche Bedingungen für die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zu schaffen, was Sensibilisierung und Prävention erforderlich macht.

### 2.2 Der Stress

„Ich habe keine Zeit, ich bin total im Stress“ – dieser Satz wird häufig gehört, im privaten Umfeld, aber auch in der Arbeitswelt. Ein Termin nach dem anderen, Email-Flut, ständige Erreichbarkeit, Überstunden, Ärger mit dem Chef, aber auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, private Konflikte in der Beziehung sind nur ein paar Beispiele, die dafür sorgen, dass der Mensch mit Stress reagiert.

Stressforscher Hans Selye definiert Stress als unspezifische Reaktion des Körpers auf jegliche Anforderung. Medizinisch ist Stress (englisch: „Druck“, „Anspannung“, „Belastung“, „Überanstrengung“) definiert als körperliche oder seelische Belastung des Organismus mit bestimmten Reizen, die Stressoren genannt werden. Sind die Faktoren psychischer Natur, werden sie u.a. als Belastung durch Ärger, Angst und Leistungsdruck wahrgenommen.<sup>2</sup>

Im erträglichen Maße ist Stress normal und „positiver Stress“ (Eustress) sensibilisiert die Aufmerksamkeit, steigert unsere Leistungsfähigkeit und Motivation – ohne dem Körper dabei zu schaden. Nach erreichtem Ziel können das Selbstwertgefühl gesteigert und Glücksgefühle ausgeschüttet werden.

Basiert dieses Gefühl der Erfüllung auf einer „existenziellen Sinnerfahrung“, hält es als solches auch bei sich einstellender Müdigkeit und Erschöpfung an, weil der Bezug zu sich selbst und die erlebte Freiwilligkeit der Tätigkeit und ihre Werthaftigkeit immer in der Empfindung präsent bleiben (Frankl 1984, 28; Längle 1994).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> (Oetting)

<sup>2</sup> (Wikipedia, 2005)

<sup>3</sup> (Alfried Längle, 1997)

Solange jemand mit Freude und Interesse an einer Sache arbeitet und dies erleben kann, ist er weniger in Gefahr, aufgrund von Stress auszubrennen. Sein Tun ist ausgerichtet auf die Sache und Aufgabe, den Wert des Objekts. Er ist auf dem Weg eines sinnvollen Lebens und erfüllter Existenz. In der Existenzanalyse wird dieser Weg als „Hingabe“ beschrieben.

Zu differenzieren ist die „Hingabe“ von der Haltung der „Hergabe“, welche vom Gefühl der idealisierten Begeisterung gekennzeichnet ist. Die „Hergabe“ zeigt sich aber auch im sachfremden Idealismus, der Idealisierung, der Hoffnung auf Glück und Erfolg und dergleichen mehr. Die Erfüllung speist sich in diesem Fall nicht aus der Tätigkeit selbst, sondern aus dem Erfolg des gesetzten Ziels. Die Motivation dient hier nicht der Sache an sich und dem tatsächlichen Ausgerichtet-Sein auf die Aufgabe, sondern der subjektiven Motivation, z.B. der Karriere, dem Einfluss, dem Einkommen, der Anerkennung, der sozialen Akzeptanz, der reinen Pflichterfüllung oder der Erledigung von Sachzwängen.

Geht der Mensch mit einer solchen inneren Absicht an die Aufgaben heran, so geht er nicht inhaltlich orientiert vor, sondern aus einer sachfremden Absicht (Intention) heraus. Wenn er über längere Zeit einer Tätigkeit (etwa einem Beruf) in dieser Haltung nachgeht und Zeit dafür aufwendet ohne eine innere Beziehung dazu zu haben, steht Funktionieren vor bewusstem Handeln. Dabei sieht der Mensch den Eigenwert der Aufgabe nicht. Kann er dem Inhalt nicht zustimmen, sich ihm nicht wirklich hingeben, muss sich zwangsläufig eine innere Entleerung, eine Art „Vor-Depression“ einstellen, weil kein (dialogischer) Austausch stattfindet, in welchem der Mensch nicht nur gibt, sondern auch erhält. Die Funktionalität ist vordergründig.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Stress (Dystress) entsteht, weil das Leben ohne innere Zustimmung zum Inhalt der Tätigkeit stattfindet. (Vergl. Alfried Längle, These 5)<sup>4</sup> Die Zuspitzung kann in weiterer Folge ins Burnout führen:

- „ein Zustand physischer, emotionaler und mentaler Erschöpfung aufgrund langanhaltender Einbindung in emotional belastende Situationen“ (Ayala, Pines & Aronson, 1988)<sup>5</sup>.
- „ein Zustand der Ermüdung oder Frustration, herbeigeführt durch eine Sache, einen Lebensstil oder eine Beziehung, die nicht die erwartete Belohnung mit sich brachte“ (Freudenberger & Richelson, 1980)<sup>6</sup>.

Der Mensch reagiert dann schon beim Gedanken an die Arbeit mit z.B. chronischer Müdigkeit, was als Copingreaktion gesehen werden kann. Gefühle der Überforderung, Schlafstörungen, diffuse körperliche Beschwerden, Krankheitsanfälligkeit können die Folge sein. Weitere sichtbare, mögliche Reaktionen sind negative, zynische Einstellungen zu KollegInnen, Schuldgefühle, Rückzug. Vermeidungsverhalten und Reduzierung der Arbeit, automatisches und schablonenhaftes „Funktionieren“ werden sichtbar.

Die reduzierte Leistungsfähigkeit und Leistungsunzufriedenheit kann begleitet sein von einem subjektiven Gefühl der Erfolglosigkeit oder Machtlosigkeit, fehlender Anerkennung, einem dominierenden Gefühl von Insuffizienz und permanenter Überforderung.<sup>7</sup> Das alles sind Hauptsymptome von Burnout, zitiert nach Alfried Längle, Artikel „Burnout - Existentielle Bedeutung und Möglichkeiten der Prävention“ nach Maslach & Jackson (1981 - zitiert nach Brosch 1994, 156 f.).

---

<sup>4</sup> (Alfried Längle, 1997)

<sup>5</sup> (Kriegbaum, 2012)

<sup>6</sup> (Kriegbaum, 2012)

<sup>7</sup> (Alfried Längle, 1997)

## **3 Ziele**

Basierend auf den 4 Grundmotivationen (GM) sollen die Zusammenhänge psychischer Belastungen verstehbar gemacht werden. Der Mensch steht im Vordergrund mit Körper, Psyche und Geist. Der Mensch strebt danach, in der Welt „sein-zu-können“, sein Leben zu „mögen“, so sein zu „dürfen“, wie er ist. Frei und in Verantwortung möchte er, auf seine Werte ausgerichtet, „sinnvoll handeln“. Besteht eine Bedürftigkeit oder ein Defizit in diesen Strebungen oder begegnen wir Anforderungen und Aufgaben nicht mit „Hingabe“, sondern mit „Hergabe“, also einer „nicht existenziellen Haltung“, entsteht Stress, der uns nicht gut tut. Wenn wir nicht gut mit uns und dem, was uns begegnet in Beziehung sind, hat das Folgen.

Die TeilnehmerInnen sollen Hintergründe über Ursachen und Auswirkungen, über die Bedeutung der Beziehungen und die Wichtigkeit der Anbindung an eine sinnerfüllte Tätigkeit im Kontext der Arbeitsorganisation erfahren. Auf Basis der 4 Grundmotivationen sollen der Blick auf und das Verhalten im Umgang mit Stress am Arbeitsplatz sensibilisiert werden. Präventive Möglichkeiten werden aufgezeigt.

### **3.1 Zielgruppe**

Die Inhalte der Ausführungen richten sich an interessierte Führungskräfte mit Mitarbeiterverantwortung, die im Unternehmen steuernd operative Aufgaben innehaben, sowie an MitarbeiterInnen in Verantwortungspositionen.

### **3.2 Wert und Nutzen**

Im Workshop sollen neue Sichtweisen generiert werden, sodass das Verhalten der Führungskraft und das des Arbeitnehmers im Unternehmen im Zusammenhang gesehen werden kann. Im Austausch über Erfahrungen mit Stress können Stressreaktionen, Befürchtungen und Ängste aufgezeigt werden. Die Bedeutung von Halt und Raum, Beziehung, Wertschätzung und sinnvolles Handeln für die Betroffenen wird kommuniziert, Selbsterfahrung im Umgang mit Stress angeboten. Es geht um das Erkennen der Rolle von Führungskräften, deren Handlungsfeldern und um Stärkung von Ressourcen. Es soll ein proaktiver Umgang aufgezeigt werden, um die Motivation der Mitarbeiter zu stärken. Ziel ist eine (Ver-)Besserung der Situation aus gesundheitlicher Sicht, um Krankenständen und Fehlzeiten vorzubeugen.

### **3.3 Arbeitsweise**

Impulsvorträge eröffnen den Zugang für einen neuen, erweiterten Blick. Die TeilnehmerInnen haben Raum für persönliche Themen und Fragestellungen. Einzel- und Gruppenarbeiten ermöglichen den Austausch von Erfahrungen. Dialog und Diskussion unterstützt das „Lernen“ voneinander.



# 4 Grundlagen – Konzeption

## 4.1 Zusammenhänge psychischer Belastungen

Bezugnehmend auf meine bisherigen Ausführungen zum Thema Stress halte ich noch einmal fest: Burnout und Stress entstehen, wenn das Leben ohne innere Zustimmung zum Inhalt der Tätigkeit stattfindet.<sup>8</sup> (Alfried Längle, Artikel „Burnout - Existentielle Bedeutung und Möglichkeiten der Prävention“). Beispielhaft wird dies sichtbar in der Funktionalität, im Gebraucht, Geliebt, Gesehen-werden-Wollen.

Daher kann die Betrachtung der psychischen Belastung als Prozesskette angesehen werden, ausgehend von leichtem, erhöhtem und ausgeprägtem Stress, bis hin zum Burnout.

Beziehe ich mich auf die Analyse zu Burnout nach Alfried Längle, so stellt er aus meiner Sicht bereits darin Stress und seine Auswirkungen bis hin zum Burnout dar. A. Längle richtet dabei seinen Blick auf Burnout. Meine Sichtweise liegt in der Betrachtung der Stress- und Stresssymptomatik im Vorfeld. Diese möchte ich im Folgenden aus Sicht des Beraters darstellen.

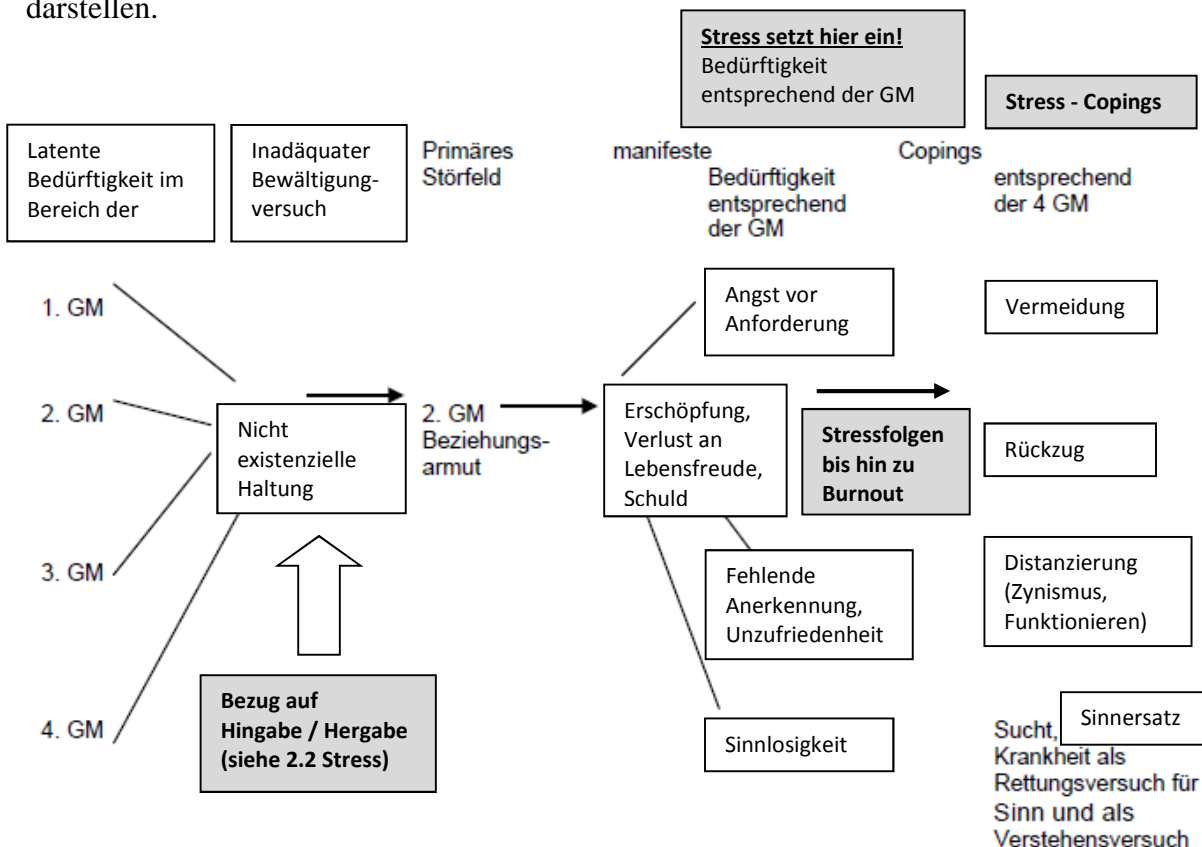


Abb.: Alfried Längle, adaptiert von Peter Halder

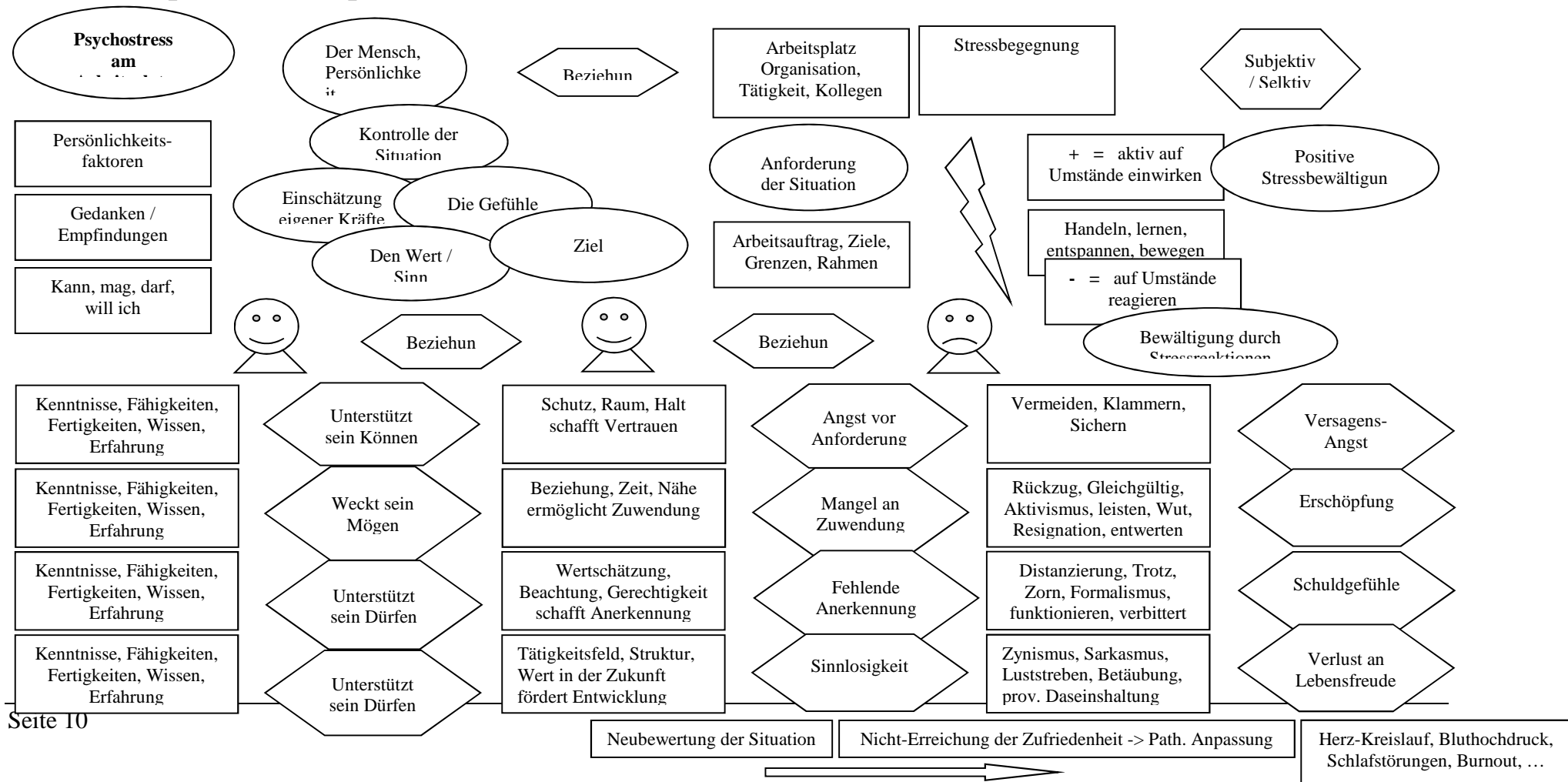
Im Folgenden wird anhand der 4 Grundmotivationen mit dem Fokus auf das Thema Stress auf die wesentlichen Aspekte eingegangen (siehe Adaption Abb. A. Längle).

<sup>8</sup> (Alfried Längle, 1997)

## 4.2 Workshop-Konzeption

Im Zuge der Workshop-Konzeptionierung habe ich mir Gedanken gemacht, wie ich meine Intros am besten der Gruppe zur Verfügung stelle. Dabei wollte ich mit Bildern arbeiten. Ich entschied mich für Flipchart-Karten, die inhaltlich Ankerpunkte zur Verfügung stellen. So konnten die TeilnehmerInnen die transportierten Inhalte mit Bildern verknüpfen. Im Folgenden ist die Übersicht dargestellt.

### 4.2.1 Konzept – Workshop-Modell



### 4.2.2 Foto Konzept – Workshop-Modell

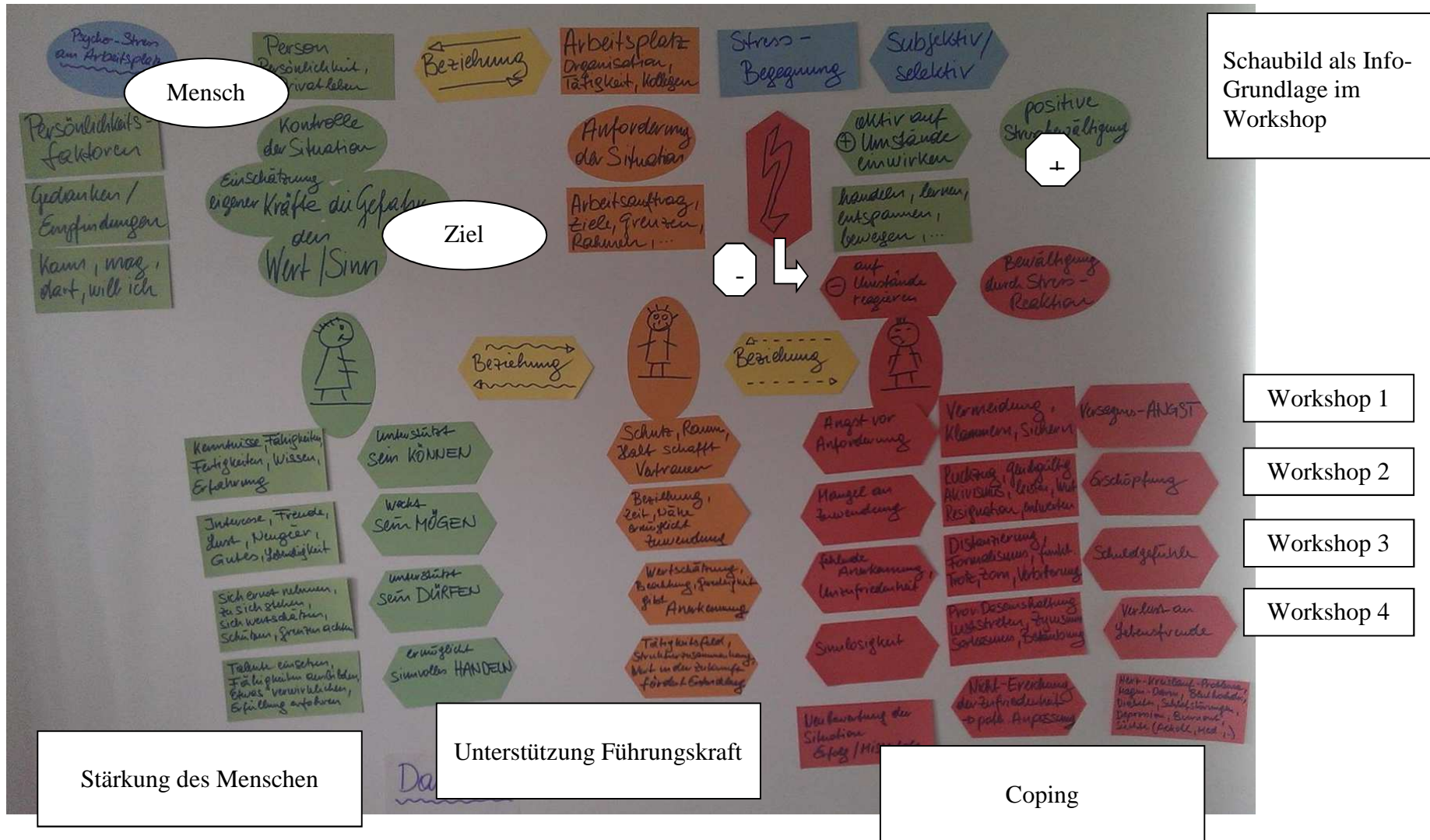


Schaubild als Info-Grundlage im Workshop

Workshop 1

Workshop 2

Workshop 3

Workshop 4

Stärkung des Menschen

Unterstützung Führungskraft

Coping

## **4.3 Erste Grundmotivation**

### **4.3.1 Grundlagen 1.GM - Schutz, Raum und Halt**

Schutz, Raum und Halt bilden Voraussetzungen um Dasein-zu-Können und ermöglichen das Aushalten von dem, was gegeben ist, sowie das Annehmen der unveränderbaren Bedingungen. Wichtig ist dabei, dass wir wahrnehmen und feststellen, was ist. Unser „Können“ gibt uns Halt. Wenn wir damit in Beziehung gehen, können wir „gut Dasein“. Es geht dem Menschen um das Angenommensein in der Welt.

Besitzen wir Defizite, eine latente Bedürftigkeit, einen Mangel an Halt und Raum in der ersten Grundmotivation (siehe Abb.: Alfried Längle, adaptiert von Peter Halder), führt dies zum Gefühl der Verunsicherung und des Bedroht-Seins. Stress setzt ein, spürbar als Angst vor Anforderung und Versagen. Es entsteht ein Übermaß an Sicherheits- und Schutzbedürfnis. Um den eigenen Schutz herzustellen, reagieren wir mit Vermeidungsverhalten. Als inadäquater Bewältigungsversuch entsteht dann z. B. eine Empfänglichkeit für starr geordnete Tätigkeiten, ein vermehrtes Sicherheitsbedürfnis, worin sich Halt finden lässt.

### **4.3.2 Workshop zur 1.GM mit reflexiver Darstellung**

#### **4.3.2.1 Ankommen**

Im Workshop 1 wollte ich den Zugang zu den Kernthemen der 1.Grundmotivation, also Raum, Schutz und Halt vermitteln. Zu Beginn standen das Miteinander und die Erfahrungen der Teilnehmer im privaten Umfeld und im Kontext des Arbeitsalltags im Fokus. Es galt diese in ihrer Lebens- und Arbeitssituation abzuholen und einen Austausch zu ermöglichen. In einer Vorstellungsrunde wurde angefragt, was die TeilnehmerInnen mitbringen und was sie bewegt hatte zu kommen. Die Ankommens-Phase gab mir einen Eindruck über deren Erwartungen zum Thema. Sie diente dem Sich-Einfinden und einem ersten Kennenlernen.

Ich hatte eine Gruppe von Führungskräften aus einem weltweit tätigen Unternehmen im Workshop, was mich in diesem Zusammenhang sehr bewegte. Damit verbunden war die eigene Erwartung, alles richtig machen zu wollen. Emotional meldete sich meine Angst. Ich war unsicher was kommt, und wie meine Arbeit angenommen werden würde? Kann ich bestehen? Vorbereitet hatte ich mich gut.

#### **4.3.2.2 Input – Impulse, Informationen – Teil 1**

Nach der Vorstellungsrunde war mein Konzept, einen ersten kurzen Impulsvortrag zum Thema der 1. Grundmotivation zu halten. Die Themen Raum, Schutz und Halt, Aushalten, Annehmen, Zu- und Vertrauen, Seinlassen als personale Aktivitäten standen im Mittelpunkt. Die TeilnehmerInnen konnten Fragen stellen, damit ein Zugang und Verständnis zum Inhalt möglich wurde.

In einem Intro verknüpfte ich Impulse aus Alltagssituationen mit dem Thema.

*Intro: Im Idealfall, wenn wir uns in eine alltägliche Situation begeben und nachspüren, wo wir gerne sind oder gerne hingehen, dann sind es in der Regel Menschen, Orte und Situationen, wo wir uns wohlfühlen. Wo wir unseren Platz und Raum haben und uns gehalten fühlen. Dort, wo wir Halt finden und Vertrauen können, „Da-Sein zu können“, da fühlen wir uns wohl.*

*Was mache ich aber tatsächlich in einer Situation, die mir diesen Halt oder Sicherheit nicht oder nur im Ansatz vermittelt? Kann ich mir selbst vertrauen? Kann ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen? Wie kann ich mir selbst Sicherheit geben, weil ich ähnliche Situationen schon mehrfach erfahren habe? Was gibt mir das Gefühl, dass ich mich der Situation gewachsen fühle? Habe ich Kontakt zu einer Kraft in mir, die mir Vertrauen gibt, mit dieser Situation umzugehen?*

*Diese Erfahrungen von Sicherheit und sich verlassen können, gehen oft sehr weit in unsere Geschichte zurück und basieren auf unserem Grundvertrauen. Sollten sich Situationen im Außen schwierig gestalten, welche inneren Ressourcen habe ich dann, die Situationen zu halten? Gibt es genügend Grundvertrauen und Mut in mir, Konflikte anzusprechen und die Situationen zu verändern?<sup>9</sup>*

### **4.3.2.3 Gruppenarbeit – Teil 1**

Was gibt mir wirklich Halt? Was ist wichtig, damit ich gut da-sein kann? Wie erlebe ich mich in meinem Aushalten, Annehmen, Sein-Lassen? Wann und wo gelingt es mir besser und wo weniger gut, etwas anzunehmen, sein zu lassen und zu halten?

Mit diesen Fragen ging ich im Anschluss an den Intro-Impuls in die Gruppenarbeit. Ich ließ die TeilnehmerInnen Triaden bilden. In diesen Kleingruppen haben sich die TeilnehmerInnen persönlich mit diesen Fragen auseinander gesetzt. Im Anschluss wurden die Ergebnisse präsentiert und besprochen. Sie sind im Anhang zusammengefasst zur Verfügung gestellt.

Die Gruppe setzte sich intensiv mit dem Thema auseinander. Es war interessant, was sich im Ergebnis zeigte. Vertrauen, Halt, sicheres Umfeld, auch sicheres Unternehmen und Rückhalt durch Führungskräfte, Begriffe, die auf die 1.Grundmotivation hinweisen, wurden zu diesem Zeitpunkt gehoben (Siehe Anhang – Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 1 - 1.GM)

### **4.3.2.4 Input – Impulse, Informationen – Teil 2**

Zur Vertiefung der ersten Gruppenarbeit knüpfte ich inhaltlich an das bereits Erarbeitete an. Ich ging auf die „Dynamik – Mensch – Raum, Schutz und Halt – Arbeitsplatz – Stressreaktionen“ ein. Ich thematisierte mögliche Verhaltensmuster, die sich typisch zeigen, wenn Schutz, Raum und Halt fehlen.

*Intro: Anforderungen können z.B. Angst erzeugen. Angst zu versagen, es nicht zu können, der Aufgabe, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Die Folge ist ein erhöhtes Maß an Sicherheitsbedürfnis, Vermeidung, Absicherung, Klammern entstehen. Übertriebene Ordentlichkeit, Sorgsamkeit, Gewissenhaftigkeit, starr geordnete Tätigkeiten werden als (automatisch ablaufende) Schutzreaktionen sichtbar. Angst gibt uns oft ein Gefühl von Schwäche und führt in die Ohnmacht. Alles wird mühsam.<sup>10</sup>*

---

<sup>9</sup> Frei ergänzt nach (WAGNER)

<sup>10</sup> (Alfried Längle, 1997)

### 4.3.2.5 Gruppenarbeit – Teil 2

Die Gruppe erhielt dazu Fragestellungen, welche die eigenen Erfahrungen mit dem Thema im Privat- und Arbeitskontext beleuchten sollten. Es galt Erfahrungen mit Stressreaktionen, die ablaufen, wenn Halt fehlt, auszutauschen. Wie zeigen sie sich? Was macht es mit mir? Wie begegne ich den Situationen?

Es folgten Rückmeldungen aus der Gruppe. Die Erfahrungen wurden geteilt und reflektiert. Auch hier zeigte sich die Gruppe sehr aktiv. Kontrollbedürfnisse, Entscheidungsschwäche, Unsicherheit, Ohnmacht und Angst waren Erfahrungselemente dieser Gruppenarbeit (siehe Anhang - Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 2 - 1.GM).

Persönlich fühlte ich mich noch angespannt und freute mich über die konstruktive Mitarbeit.

### 4.3.3 Prävention

Um den TeilnehmerInnen etwas zur Prävention an die Hand zu geben, wählte ich folgendes Vorgehen. Zur Verstärkung und als Lernimpuls wiederholte ich zusammengefasst die Wichtigkeit von Schutz, Raum und Halt. Sie geben Sicherheit und ermöglichen das Aushalten und Annehmen von Bedingungen. Wichtig ist, das Wahrnehmen und Feststellen, was ist, um das, was „sein kann“ zu fühlen und zu unterstützen.

Schutzmechanismen sind sichtbar in der Grundbewegung als Vermeidungs- oder Fluchtverhalten. Sich ablenken, Ausflüchte und Vermeidungsdenken verhindern, sich mit der Angst auseinander zu setzen und die Angst zu halten.

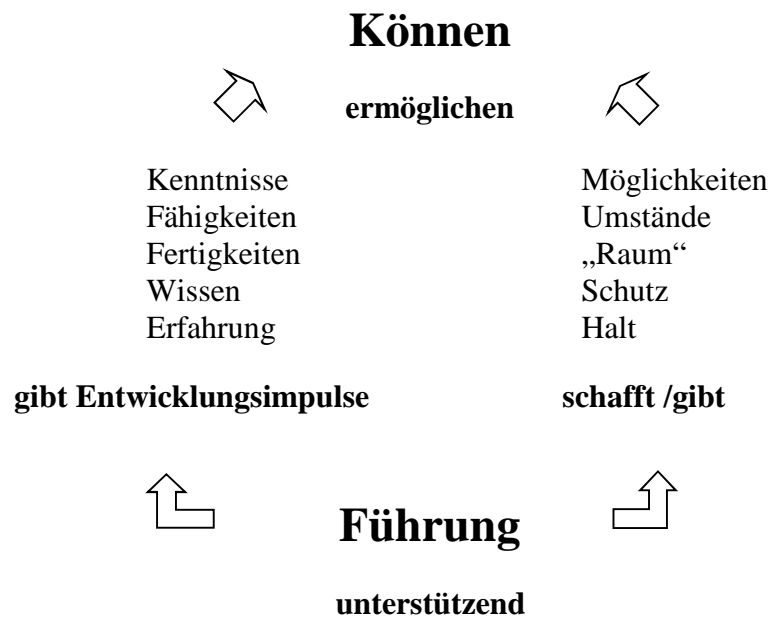
Als paradoxe Bewegung erfolgt innere oder äußere Auflehnung der Bedrohung gegenüber. Im Aktivismus und Ankämpfen gegen bestimmte Situationen wird versucht der Bedrohung zu entgehen.

In der Abwehrbewegung zeigt sich Aggression. Wird der Mensch in die Enge getrieben, werden aggressive Kräfte mobilisiert. Der Kampf, „Du oder Ich“, spiegelt einerseits Ohnmacht und die Reaktion aus der Ohnmacht ein Mobilisieren letzter Reserven.

Im Totstellreflex hält man still, verleugnet und geht in Schock und Starre. Aktive Impulse hören auf, Passivität herrscht vor.

Folgende Fragen könnten hilfreich sein: Ist ein Übermaß an Sicherheits- und Schutzbedürfnis vorhanden? Gibt es eine Empfänglichkeit für starr geordnete Tätigkeiten? Wo wird alles getan, um sich den „gesicherten Lebensraum“ zu erhalten? Wo finden sich Unsicherheiten?

Aus der Rolle der Führungskraft bietet hierzu folgendes Bild unterstützende Herangehensweisen:



Eine der wichtigsten unterstützenden Herangehensweisen ist, die innere Beziehung zu sich und zur Aufgabe zu halten. Wie bin ich im Kontakt mit mir und mit dem, was ich tue?

Zuständigkeiten klären, sich begrenzen auf das, wofür man zuständig ist:<sup>11</sup>

- Konkretion der Verantwortung.

Achten auf Erschöpfungsbereiche:<sup>12</sup>

- Stressoren bewusst machen: „Was strengt mich an?“ → dort gehen Kräfte verloren.
- Für ausreichend Schlaf, Erholungszeiten, Pausen, Sport, Bewegung sorgen.
- Sich sensibilisieren für Kräfteverluste beim Erfüllen von Pflichten oder durch Anstrengungen.
- Sich sensibilisieren auf Verspannungen (Schulter, Kiefer).

Regelmäßigkeiten und Rhythmen festlegen:<sup>13</sup>

- Die Tagesgestaltung, Wochenplanung unterstützen und erleichtern.
- Auf Geschwindigkeit und Rhythmus achten. So, dass man innerlich bei sich sein kann. Die innere Beziehung zu sich halten.

<sup>11</sup> (Längle, (1989-2003))

<sup>12</sup> (Längle, (1989-2003))

<sup>13</sup> (Längle, (1989-2003))

## **4.4 Zweite Grundmotivation**

### **4.4.1 Grundlagen 2.GM - Beziehung, Zeit und Nähe**

Für die Lebendigkeit im Dasein braucht es Beziehung, Zeit und Nähe. Diese Bedingungen schaffen die Basis für das Gefühl der Zuwendung und die emotionale Wärme, um sein Leben spürbar zu „mögen“.

Besitzen wir Defizite in diesem Bereich, haben wir also eine latente Bedürftigkeit in der zweiten Grundmotivation (siehe Abb.: Alfried Längle, adaptiert von Peter Halder), führt das zu Beziehungsarmut. Diese wird von A. Längle als primäres Störfeld für das Entstehen von Burnout bezeichnet und gilt auch aus meiner Sicht im Kontext von Stress. Störungen in dieser Streben nach Leben-Mögen, sind manifestierte Bedürftigkeiten, wie zum Beispiel blockierte Emotionalität, Beziehungsangst, emotionale Überlastung und Erschöpfung, Verlust an Lebensfreude. Schuldgefühle können zu einem Basisgefühl des Verpflichtet-Seins führen.

Schutz-, also Copingreaktionen werden aktiviert. In den Grundformen sind dies Rückzug, Aktivismus, Aggression und Totstellreflex. Erlebt der Mensch einen Mangel an Lebensqualität, verschreibt er sich der Leistung, vergleicht und entwertet sich ständig oder schließt sich Gruppen an, durch die er sich stärker fühlt. Wut kommt auf, sie versucht zu verdeutlichen, dass die Beziehung, in der man sich befindet, gefährdet ist, zerstört zu werden. Sie zielt auf das Wecken und Erhalten der Beziehung ab. Aber auch Gleichgültigkeit und Rückzug aus den Beziehungen sind möglich. Die Anteilnahme am (Arbeits-)Leben wird reduziert, man mag nicht mehr in die Arbeit, in die Welt gehen, hält sich lieber bei sich in der Innenwelt auf. Resignation stellt sich ein. Zum Burnout ist es nicht mehr weit. Die Resignation führt zu einer Passivierung, zu einem Erkalten der Emotion. Es kommt zu Entwertung, bis hin zur Erschöpfung und Lähmung.

Inadäquate Bewältigungsversuche zeigen sich, wenn Menschen empfänglich sind für helfende Tätigkeiten oder Berufe, in denen sie trotz ihrer Bemühungen den Schuldgefühlen nicht entkommen und sich wie in einem Gefängnis eigener Bedürftigkeit für Andere hergeben. Sie kämpfen darum, für Andere keine Belastung zu sein. Ihre eigenen Ansprüche stellen sie hintan.

### **4.4.2 Workshop zur 2. GM mit reflexiver Darstellung**

#### **4.4.2.1 Ankommen**

Zu Beginn werden die Teilnehmer mit Rückblick auf den ersten Workshop abgeholt. Jeder hat seinen Platz. Wie bin ich da? Hat sich was verändert? Wie ging es mir in den letzten Wochen? Ist mir was aufgefallen, ist etwas sichtbar, klar geworden? Was gibt es von mir, zum Thema von heute, das mir wichtig ist?

Die Vorstellungsrunde als Einstieg gibt einen Eindruck darüber, wie die TeilnehmerInnen da sind, mit dem Thema im Kontakt waren und was jede(r) einzelne TeilnehmerIn an Erwartungen mitbringt.



#### 4.4.2.2 Input – Impulse, Informationen – Teil 1

Angeknüpft und aufbauend an die Inhalte der ersten Grundmotivation leitete ich im Anschluss an die Ankommensrunde den Fokus auf die zweite Grundmotivation. Ich machte ein Intro zur „Dynamik – Mensch – Zeit, Nähe, Beziehung im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz“.

*Intro: Wenn ich am Wochenende zu Hause an die Arbeit denke, was beschäftigt mich? Sind die Gedanken freudvoll oder sind sie mit Angst besetzt? Wenn ich ins Büro gehe, was fällt mir auf? Welche Haltung nehme ich wahr? Ich treffe die Kollegen. Wir begrüßen uns. Vielleicht tauschen wir uns aus. Es findet Beziehung statt. Beziehung mit Menschen, Kollegen, Kunden, Lieferanten, mit Aufgaben, mit Objekten. Wenn ich mich zuwende und einlasse auf die Beziehung, entsteht ein mehr oder weniger intensiver Austausch. Über die Zeit und Dauer, im Verweilen mit meinem Gegenüber, entsteht über diesen Austausch ein Gefühl von Nähe oder Distanz. Ein Kollege, ein Kunde, ein Lieferant steht mir z.B. näher als ein anderer. Eine Aufgabe mache ich lieber als eine andere. Mein Gefühl kann dabei gut oder weniger gut oder sogar schlecht sein. Ich bin im Kontakt mit dem, was mir „nah“ ist, was mich im positiven oder negativen Sinne mehr oder weniger berührt. Ich empfinde eine Lebendigkeit. Es macht mir Freude oder Abneigung, genau das jetzt zu tun. Es wird mir auch mal warm ums Herz, wenn ich z.B. ein gemeinsam erarbeitetes Projekt mit Anderen erfolgreich abgeschlossen habe. Die Nähe zu dem, was ich tue, zu dem, mit wem ich gerade spreche ist spürbar über die Lebendigkeit meines damit verbundenen Gefühls. Das Gefühl und die damit verbundene Qualität des Austauschs ist für mich ein Gradmesser für Beziehung. Sie hat für mich einen Wert. Vielleicht kennt Ihr das auch in der einen oder anderen Form?*

*Viktor Frankl sagte: „Wo ein Gefühl ist, ist auch ein Wert.“ Zusammengefasst können wir sagen: Emotional spüren wir, ob es „gut“ ist oder „nicht gut“. Die Gefühle sind dabei der Gradmesser dessen, was man mag oder nicht mag. Sie wecken das „Leben-Mögen“, das Bewegt-Sein und die Kraft der Lebendigkeit der Beziehungen in der Welt. Das was wir mögen, „das Mögen“ als ein emotionaler Zugang ist ein Wertespüren (gut/nicht gut). Wir können Stellung nehmen dazu und eine Entscheidung treffen, einen Wert bevorzugen vor dem anderen.<sup>14</sup> Das Werterleben hat dynamische (es zieht mich an), räumliche (dort will ich sein), zeitliche (es soll dauern) und personale (das finde ich gut, dazu kann ich ja sagen) Dimensionen.*

Sowohl während als auch nach dem Intro konnten die TeilnehmerInnen Fragen stellen. Die Fragestellungen hielten sich in Grenzen und sind an dieser Stelle nicht erwähnenswert.

#### 4.4.2.3 Gruppenarbeit – Teil 1

Um die TeilnehmerInnen mit dem Inhalt des Intros zur 2.Grundmotivation in Bezug und ins Fühlen zu bringen, hatte ich Fragen vorbereitet, die in der Gruppe in Triaden bearbeitet wurden. Wo bin ich gut in Beziehung? Was zieht mich an? Was ist das Wertvolle, was sind die Werte dahinter? Welche Gefühle verbinde ich damit? Was weckt es in mir? In meinem beruflichen Umfeld? In meinem privaten Umfeld, Familie, Freunde, ...?

Die Gruppen zogen sich zurück und brachten ihre Ergebnisse und Erfahrungen in die Großgruppe. Die Erfahrungen wurden geteilt, besprochen und reflektiert. Kollegialität,

---

<sup>14</sup> (Persönliche Mitschrift Kurs 2. Grundmotivation mit R.Bukovski), (Längle A. , 2013, S. S5, 6, 8, 47,48, 72)

Verlässlichkeit, Zugehörigkeit und Zusammenhalt waren in dieser Gruppenarbeit wichtige Rückmeldungen. (Siehe Anhang - Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 1 - 2.GM).

#### 4.4.2.4 Input – Impulse, Informationen – Teil 2

Im zweiten Intro bin ich auf die Stressreaktionen zur „Dynamik – Mensch – Zeit, Nähe, Beziehung – Arbeitsplatz“ eingegangen. Inhaltlich wollte ich Verhaltensmuster aufzeigen, die sich typisch zeigen, wenn Zeit, Nähe und Beziehung fehlt. Bezugnehmend auf die Copingreaktionen und deren Zusammenhänge aufgrund Beziehungsarmut, führte ich diese in Verbindung mit den Grundtypen von Rückzug, Aktivismus, Aggression, und Totstellreflex.<sup>15</sup>

*Intro: Spüren sie eine Veränderung Ihres Mitarbeiters, der ein übertriebenes Maß an Aktivismus zeigt? Was ich damit meine, ob z.B. ein übertriebenes Maß an Leistungsbereitschaft bei Ihrem Kollegen erkennbar ist? Wenn Nähe und Beziehung zu dem, was wir tun, fehlen, kann sich das in einer nicht adäquaten Form von Leistungsverschreibung zeigen. Ebenso sind ständiges Vergleichen und eine permanente Entwertung Zeichen für Stress. Auch Gruppenanschlüsse, durch die sich der Mensch stärker fühlt, sind Anzeichen auf Stressreaktionen. Wut als Akt der Aggression, gerichtet auf Andere zeigt sich. Sie versucht Andere als schuldig darzustellen. Mit aller Vehemenz kämpft der Mensch für die Beziehung und zerstört sie gleichzeitig durch die Wut. In Wirklichkeit zielt die Aggression auf das Wecken und Erhalten der Beziehung ab und ist im Grunde ein Hilfeschrei.*

*Zeigt ein Mitarbeiter Tendenzen, die sich als Rückzug deuten lassen? Fragen Sie sich, ob er sich verändert hat, weil er nicht mehr, wie früher, am Leben um sich herum teilnimmt? Fehlt oder verändert sich die Anteilnahme am Leben?*

*Wenn der Rückzug auffallend wird, mehr als in der Vergangenheit, dann sollte die Frage erlaubt sein, was sich verändert hat? Achten Sie darauf und fragen sie nach, in welchem Zusammenhang sein Verhalten steht. Fragen Sie nach, was es auf sich hat. Was ist verloren gegangen? Gleichgültigkeit und Rückzug aus Beziehungen, die früher vorhanden waren, sind häufig ein Zeichen einer Abwendung von Lebenswertem.*

*Resignation ist ein Ausdruck und Hilferuf. Passive Haltungen, Erkalten der Emotionen, ständige Entwertungen und Erschöpfung aufgrund von Stress führen letztendlich bis zur Lähmung und völligen Aufgabe, zum Burnout.*

#### 4.4.2.5 Gruppenarbeit – Teil 2

Es folgte eine weitere Gruppenarbeit in Triaden mit anschließenden Ergebnisrückmeldungen in die Großgruppe. Die Kleingruppen tauschten ihre Alltagserfahrungen untereinander aus, welche aus ihrer Sicht mit Stressreaktionen aufgrund fehlender Beziehungen im Zusammenhang stehen. Am Ende der Gruppenarbeit wurden die Ergebnisse geteilt und reflektiert.

Stressreaktionen, welche in der Gruppenarbeit gehoben wurden sind Zorn, Unfreundlichkeit, verbale Übergriffe, Helfersyndrom, Krankheit als Vorwand und Rückzug. (Siehe Anhang - Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 2 - 2.GM).

Die Gruppe zeigte reges Interesse und Mitarbeit. Gruppendynamisch war es jedoch kurzzeitig kritisch. Eine Teilnehmerin ging mir gegenüber in den Widerstand. „... ob ich ihr vorgeben

---

<sup>15</sup> (Persönliche Mitschrift Kurs 2. Grundmotivation mit R.Bukovski), (Längle A. , 2013)

möchte, wie sie ihre Mitarbeiter zu führen hat.“ Diese Konfliktsituation entschärfte eine zweite Teilnehmerin, die im Unternehmen intern den Status eines Coaches innehat. Mit ihrer Intervention stärkte sie mir den Rücken. Mit dem Fokus auf die Sache gelang es mir, den Faden wieder aufzunehmen und am Thema zu arbeiten.

### 4.4.3 Prävention

Wie beim Workshop 1 folgte ich der Kraft der Wiederholung. Für die Lebendigkeit braucht es Beziehung, Zeit und Nähe. Diese Bedingungen schaffen die Basis für das Gefühl der Zuwendung, um sein Leben spürbar zu machen und zu „mögen“. Die Trauer dient zur Verlustverarbeitung. Fehlen die Voraussetzungen, um Zuwendung geben oder erleben zu können, entsteht Beziehungsarmut. Die Folgen sind sichtbar im Rückzug, im Leisten, in der Wut, letztlich der Depression, begleitet von Schuldgefühlen, Verlust an Lebensfreude und Erschöpfung.

Die Grundbewegung als erste Schutzreaktion zeigt sich im Rückzug. Keine Anteilnahme am Leben, mag nicht in Beziehung gehen, hält sich lieber bei sich in der Innenwelt auf. Gleichgültigkeit wird spürbar.

Im Aktivismus verschreibt man sich der Leistung, vergleicht und entwertet sich ständig oder schließt sich Gruppen an, durch die man sich stärker fühlt.

In der Aggression entsteht Wut, die als Schutzreaktion gesehen werden kann. Sie zielt auf das Wecken und Erhalten der Beziehung ab.

Der Totstellreflex als letzter Schutzmechanismus führt zu einem Abschalten der Gefühle. Resignation stellt sich ein. Passive Haltung, ein Erkalten der Emotion, Entwertung, Erschöpfung, Depression.

Aus der Rolle der Führungskraft bieten sich hierzu folgende unterstützende Herangehensweisen:



Allgemeingültige unterstützende Herangehensweisen sind:Zeit, Nähe und Beziehung:<sup>16</sup>

- Offenheit, Zuwendung und Zuneigung zu sich selbst und zu anderen zulassen.
- Soviel Zeit nehmen, dass ich das, was ich tue, auch erleben kann. Sich Zeit nehmen, genießen, feiern. Meinen Rhythmus leben, in meinem Takt leben, Maß nehmen an meiner Geschwindigkeit, die es mir erlaubt, innerlich dabei zu sein. Mit der persönlichen Zeit zu leben, in meinem Lebenstempo stehen. Erlaubnis erteilen, mir nahe zu sein. Die Fühlung zu mir zu halten und nicht über mich hinweggehen. Lust und Genuss fördern.
- Beziehungen pflegen. Nähe zulassen, zu mir / zu anderen / Wärme, Sympathie, Freundschaft, Liebe, Sexualität leben.

Wertepflege:<sup>17</sup>

- Das Wertvolle in mir schwingen lassen.
- Pflege schöner Erlebnisse („Wo Freude ist, ist Leben“). Es genügt nicht zu wissen, dass mir etwas gut täte - ich muss es auch erleben / tun.

Erlebniswerte genießen: Zeit nehmen für Dinge, die einem etwas bedeuten, auch als Kostbares behandeln = Leben kultivieren, leben mit Kultur. Sich für etwas schön machen.

---

<sup>16</sup> (Längle, (1989-2003))

<sup>17</sup> (Längle, (1989-2003))

## **4.5 Dritte Grundmotivation**

### **4.5.1 Grundlagen 3. GM - Beachtung, Gerechtigkeit, Wertschätzung**

Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung fördert den Selbstwert und ermöglichen die Abgrenzung von Anderen. Dies entwickelt die Fähigkeiten zur Toleranz, zur Anerkennung der Eigenart und Würde des Anderen, ohne das eigene Selbstsein aufzugeben und sich selbst sein zu „dürfen“. Man möchte von den Mitmenschen geschätzt werden und sich selbst wertschätzen können.

Die Bedürftigkeit besteht hier in einem Mangel an Selbstwert, der den Menschen gleichsam manifest, aufgrund fehlender Anerkennung in eine Sucht nach Anerkennung treibt, die von einem nicht adäquaten Maß an Unzufriedenheit begleitet wird. Das Streben ist davon bestimmt, von den Mitmenschen geehrt und geschätzt zu sein. Der Mensch ist dadurch empfänglich für Verlockungen von Selbstwertangeboten, wie sie zum Beispiel Karriereberufe oder Geld mit sich bringen.

Fehlt die Anerkennung, führt das Verhalten zu Distanzierung, Zynismus und zum Funktionieren im Alltag. Sichtbar wird dies durch Auf-Distanz-Gehen, z.B. durch Witzeln, Formalistisch-Sein oder die Aufmerksamkeit nach außen wenden. Im Aktivismus zeigt sich Rastlosigkeit, Überaktivität, ein Funktionieren, Bestrafen oder „dem Angreifer Recht geben“. In der Aggression herrschen Trotz, Ärger und Zorn vor. Es kommt zu Trotzigkeit und Aufbrausen. Ein bewusstes Auf-sich-aufmerksam-Machen, ein übermäßiger Wunsch, gesehen zu werden, ist spürbar. Auch Beleidigtsein, Gekränktsein und Verbitterung sind Reaktionen.

### **4.5.2 Workshop zur 3. GM mit reflexiver Darstellung**

Basierend auf Workshop 1 & 2 ging es im Workshop 3 um den Selbstwert und die Zusammenhänge von „Wertschätzung erhalten, Wert schätzen und die Wichtigkeit von Beachtung und Gerechtigkeit“ der 3. Grundmotivation. Was fördert den Selbstwert und ermöglicht die Abgrenzung vom Anderen und ein „Zu-sich-Stehen“? Authentizität, Toleranz und Anerkennung wurden thematisiert. Wie entsteht ein „Sich-selbst-sein-Dürfen“, ohne sich selbst aufzugeben, um „So-sein-zu-Dürfen, wie ich bin“?

Analog den vorangegangenen Workshops begleiten Gruppenarbeiten den Erfahrungsprozess.

#### **4.5.2.1 Ankommen**

Die TeilnehmerInnen wurden, wie in den Workshops zuvor, in ihren Prozessen und mit den Themen, die sie mitbrachten, abgeholt. Jeder hatte seinen Platz und konnte erzählen, wie es ihm in der Zeit seit dem letzten Treffen ergangen ist, was ihm wichtig ist und was er mitbringt.

Es fand eine deutliche Sensibilisierung zum Thema Stressbewältigung statt. Die TeilnehmerInnen brachten persönliche Rückmeldungen sowohl die eigene Person betreffend, als auch im Umgang mit Kollegen und Arbeitssituationen, mit (siehe Protokoll).

### 4.5.2.2 Input – Impulse, Informationen – Teil 1

Ich stellte den TeilnehmerInnen in einem kurzen Input Informationen zu Authentizität und die „Dynamik – Mensch – Wertschätzung, Beachtung und Gerechtigkeit“ zur Verfügung.

*Intro: Authentizität bedeutet, dass ich „Ich selbst“ sein kann. Dass ich „Ich“ sein kann vor den Augen der Anderen, wie vor meinen eigenen Augen. Dass ich auch vor beidem bestehen kann und nicht verloren gehe, dass ich mich zeigen kann und ich mich nicht verstecken muss.*

*Ich lebe mein Leben. Ich erlebe, es geht um mich in meinem Leben. Stehe ich zu mir, ich lass mich nicht im Stich. Ich „darf ich selbst sein“. Ich kann zum „Eigenen stehen“ und das „Eigene des Anderen“ gelten lassen. Die Grenze zwischen dem Gegenüber und mir soll erhalten bleiben, damit keine Verletzung geschieht.*

*Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung sind Voraussetzungen um „das Eigene“ finden, vertreten und abgrenzen zu können vom Anderen. Bereuen und Verzeihen stellen die personalen Aktivitäten dar, wenn Verletzungen geschehen sind.*

- Beachtung: *Die Erfahrung, gesehen worden zu sein und sich selbst zu sehen.*
- Gerechtigkeit: *Mir in meinen Bedürfnissen gerecht werden, ernst genommen werden, wenn ich mich zeige, nicht abgewertet werden.*
- Wertschätzung: *Die Rückmeldung von außen. Jemand zeigt mir, was er an mir wertvoll findet.*

*Die Folge ist die Ausbildung und Stärkung von Selbstwert. Das „Ja zu mir“, Echtheit/Authentizität, Individualität, Einzigartigkeit, Stimmigkeit, Begegnungsfähigkeit, Abgegrenztheit.<sup>18</sup>*

### 4.5.2.3 Gruppenarbeit – Teil 1

Nun ging ich in eine weitere Gruppenarbeit. Die TeilnehmerInnen wurden mit Fragestellungen zum Intro zur 3. Grundmotivation in Bezug gebracht.

Dabei legte ich mit meinen Fragestellungen einerseits den Fokus auf Erfahrungen mit Authentizität und Wertschätzung im „Außen“. Wo ist es mir möglich, so zu sein, wie ich bin? Kenne ich Begegnungen, wo das erlaubt und erwünscht ist? Draußen in meiner Welt, in der Firma, früher (biographisch). Bei wem nicht? Bei wem erlebe ich Wertschätzung, was gibt mir Selbstachtung (gesehen werden, Achtung bekommen)? Wo werde ich ernst genommen? Habe ich Menschen, die für mich eintreten, zu mir stehen? Wie geht es mir dabei?

Andererseits legte ich den Blick auf die eigenen Erfahrungen, die sich nach „Innen“ auf jeden selbst bezogen. Welche Menschen schätze ich? Draußen in meiner Welt, in der Firma, früher (biographisch). Was schätze ich an mir? Bei welchen Aufgaben und Handlungen habe ich das Gefühl, dass sie ganz meine sind und ich sie so ausführe, dass ich dazu stehen kann? Wie sehr achte ich darauf? Wie geht es mir dabei?

Es folgten Rückmeldungen aus der Gruppe. Die Erfahrungen wurden geteilt und reflektiert (siehe Anhang - Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 1 - 3.GM).

---

<sup>18</sup> (Persönliche Mitschrift Kurs 2. Grundmotivation mit R.Bukovski), (Längle A. , 2013)

#### **4.5.2.4 Input – Impulse, Informationen – Teil 2**

Ich knüpfte an das Intro von vorher an und skizzierte inhaltlich kurz, welche Stressreaktionen sich typisch dann zeigen, wenn Wertschätzung, Beachtung oder Gerechtigkeit fehlt.

*Intro: Sichtbar werden z.B. Engegefühl, Rivalität, Unzufriedenheit, Verletztheit, Entfremdung, Vereinsamung, Trostlosigkeit, Verlassen-Sein, Nicht-beantwortet-Sein.*

*Stressreaktionen und Zusammenhänge (Coping-Reaktionen):*

*Grundbewegung: Auf-Distanz-gehen, Witzeln, formalistisch sein, Aufmerksamkeit nach außen wenden.*

*Aktivismus: Rastlosigkeit, Überaktivität, ein Funktionieren, Bestrafen oder „dem Angreifer-Recht-Geben“.*

*Aggression: Trotz, Ärger, Zorn und Aufbrausen. Aufmerksam machen, ein Übermaß an Gesehen werden wollen ist spürbar.*

*Totstellreflex: Beleidigt-Sein, Gekränkt-Sein, Verbitterung*

#### **4.5.2.5 Gruppenarbeit – Teil 2**

Es folgten Fragestellungen an die Gruppe, welche die eigenen Erfahrungen mit dem Thema fokussierten. Kenne ich das Gefühl, dass es mir „eng“ wird? Wie gehe ich damit um? Kenne ich es aus Begegnungen und Erzählungen Anderer? Gibt es Begegnungen in meinem Alltag, wo ein Übermaß an Rivalität, Unzufriedenheit, Verletztheit, Entfremdung, Vereinsamung, Trostlosigkeit oder Verlassen-Sein spürbar ist?

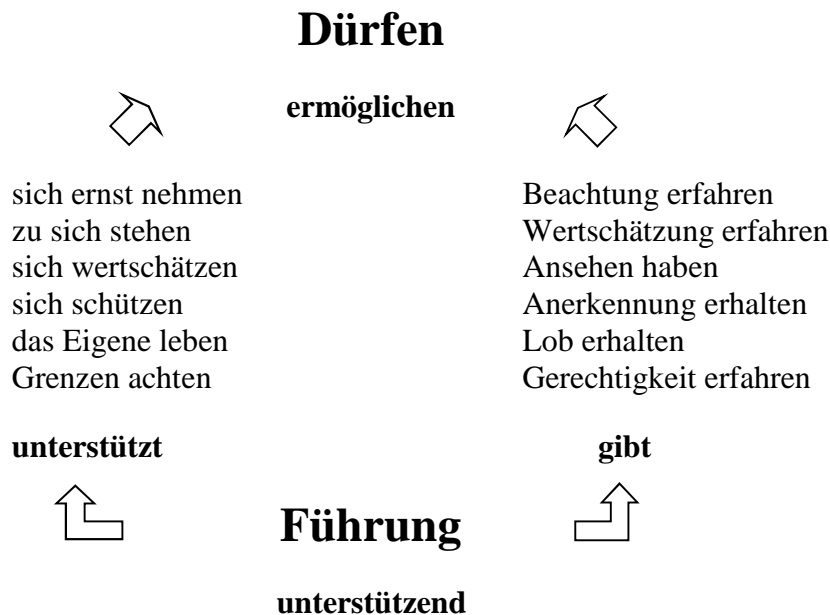
Es folgte ein äußerst reger Austausch. Das Thema bewegte und berührte sehr. Es fiel die Entscheidung, dem Thema deutlich Raum zu geben. Wir setzten uns zusammen. Die TeilnehmerInnen schilderten Situationen aus ihrem Alltag, wo fehlende Wertschätzung sie persönlich berührte. Durch in der Vergangenheit durchgeführte Firmenübernahmen und Nachfolgeregelungen fühlten sie sich persönlich bewegt und betroffen. Sichtbar wurde auch, dass ein Fehlen von Halt und Beziehung Versäumnisse aufzeigt, die auf Kosten der Wertschätzung gehen.

Die Diskussion hat durch ihre Dynamik und Emotionalität so viel Platz eingenommen, dass ich mein Zeitkonzept an dieser Stelle spontan geändert habe.

### 4.5.3 Prävention

Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung fördern den Selbstwert und ermöglichen die Abgrenzung vom Anderen. Dies ist wichtig für die Entwicklung der Fähigkeiten zur Toleranz, zur Anerkennung der Eigenart und Würde des Anderen, ohne das eigene Selbstsein aufzugeben.

Aus der Rolle der Führungskraft bieten sich hierzu folgende unterstützende Herangehensweisen:



Allgemeingültige unterstützende Herangehensweisen sind:

Durch Ausformulieren und Präzisieren unserer eigenen berechtigten Ansprüche stärken wir uns im „Sich-selbst-sein-Dürfen“. Die Klärung, was man noch braucht und ein Bereitsein sich für die Forderungen einzusetzen stärkt uns in der Abgrenzung und im Finden und Vertreten des Eigenen.

Nur wenn man sich selbst gefunden hat, selbst die Verantwortung übernimmt für sein Handeln, entsteht innere Freiheit. Abhängigkeiten von Ansprüchen und offene Rechnungen gegenüber Dritten verlieren an Kraft.

Sich selbst gerecht werden und achten auf den Zeiteinsatz: <sup>19</sup>

- Auf das eigene Leben achten, sich gerecht werden, sonst entsteht die Missachtung der eigenen Person.
- Das tun, was einem wirklich wichtig ist. Achten darauf, wie viel Zeit vertue ich für Nebensächliches?
- Nicht „auf sich verzichten“ und nicht immer sich selbst zurückstellen.

<sup>19</sup> (Längle, (1989-2003))



## 4.6 Vierte Grundmotivation

### 4.6.1 Grundlagen zur 4. GM – Sinnvolles Handeln

Ein Tätigkeitsfeld, ein Strukturzusammenhang, ein Wert in der Zukunft ermöglichen die Entwicklung und ein Sich-Engagieren für ein sinnvolles Handeln. Eingebettet in ein größeres Ganzes geht es schließlich um das Finden eines Sinns, also des größeren Zusammenhanges, in dem man sich selbst und sein eigenes Leben verstehen kann.

Wird diese Sinnstrebigkeit frustriert, entstehen Leere und das Gefühl der Sinnlosigkeit manifestiert sich als Bedürftigkeit. Der Mensch sucht nach Sinnersatz (Copingreaktion). Er ist anfällig für "Schein-Sinne" und folgt dabei nicht sich selbst und der Sache mit Hingabe, sondern erliegt materiellen Versuchungen, verfolgt gesellschaftlich anerkannte Ziele oder versucht sich in ideologischen Erklärungen. Es sind meist inadäquate Bewältigungsversuche.

In der Stressbewältigung finden wir dann die Copingreaktionen, in denen die Aufgaben und Dinge aufgeschoben werden und Dienst nach Vorschrift gemacht wird. Ein übertriebenes Streben nach Lust ist spürbar, sowie ein verstärktes Konsumverhalten und Machtstreben, um Einfluss zu gewinnen. Zynismus und Sarkasmus machen sich breit. Die Schutzreaktionen münden in einer provisorischen Daseinshaltung, sichtbar im Verhalten durch Oberflächlichkeit und Gleichgültigkeit, bis hin zum totalen Ausgebrannt-Sein. Burnout-Copingreaktionen zeigen sich in Hoffnungslosigkeit, Betäubt-Sein, Suchtmittelkonsum und nihilistischer Passivität (Totstellreflex).

### 4.6.2 Workshop zur 4. GM mit reflexiver Darstellung

Wenn wir auf die ersten drei Workshop-Inhalte der drei Grundmotivationen zurückblicken, dann haben wir uns „auf die Füße gestellt“ und „marschbereit“ gemacht - wenn man Dasein kann, das Leben mag, und sich selbst darin finden kann (Lilo Tutsch).<sup>20</sup>

Im Workshop 4 sollte es nun darum gehen, wie wir in Verantwortung und frei handelnd ein erfülltes existenzielles Leben führen können. Wir fragen uns: Wohin „soll“ ich gehen? Wofür soll ich mich einsetzen? Wozu soll ich mich entschließen? Was soll in meinem Leben durch mich werden?

Um was geht es im Zusammenhang dessen, was da ist? Inhaltlich wollte ich mich mit der Gruppe mit Fragen befassen, die einen Zugang zu den Wert- und Sinnfragen der 4.Grundmotivation öffnen.

Im Workshop wurden die Sichtweisen erhellt und Zusammenhänge in den Kontext von Sinn – Erfüllung – verantwortliches Handeln gesetzt. Die Fragen des „Wozu?“, bezogen auf bestimmte Lebenssituationen im Arbeitskontext, wurden betrachtet. Im Dialog wurden die Erfahrungen ausgetauscht.

---

<sup>20</sup> (Tutsch)

### 4.6.2.1 Ankommen

Wir begannen mit einer Ankommensrunde. Wie bei den anderen Workshops wurde darauf geachtet, wie es den TeilnehmerInnen ging und was sie mitbrachten.

Durch die zeitliche Umstrukturierung des Workshops zur 3. Grundmotivation wurde dieser Termin zusätzlich abgesprochen. Obwohl sich die Gruppe einheitlich für den neuen Termin ausgesprochen hatte, erhielt ich kurzfristig Absagen. Letztendlich waren 3 TeilnehmerInnen vor Ort, was die Gruppenarbeit erschwerte. Persönlich habe ich die Tatsache hinterfragt und letztendlich akzeptiert, obgleich unserer Arbeit, durch die verminderte Teilnehmerzahl die Energie der Gruppe verloren ging.

### 4.6.2.2 Input – Impulse, Informationen – Teil 1

Mit dem Input wurde auch im letzten Teil der Workshop-Reihe ein Intro vorgetragen und auf die „Dynamik – Sinn, Erfüllung, verantwortliches Handeln“ eingegangen.

*Intro: Den Unterlagen von Lilo Tutsch<sup>21</sup> folgend, genügt es dem Menschen nicht, für ein erfülltes Leben nur da zu sein und sich gefunden zu haben, sondern er strebt danach, in etwas aufzugehen, das über das eigenen Leben hinausgeht und das er als sinnvoll erlebt.*

*Wenn wir laut V.E. Frankl den Sinn im Leben nicht nur erfragen, sondern antworten und beantworten, dann ergibt sich daraus, dass wir die Antwort nicht in den Worten, sondern in unserem konkreten Tun erfahren. Diese Konkretheit spiegelt sich uns wider, in dem wir Personen und Situationen gegenüber individuell und angepasst agieren. Konkrete und individuelle Situationen verbinden mich mit meinem Sinnerleben. Was ist mir wichtig? Worauf soll es letztlich hinauslaufen? Welche Prioritäten setze ich? Wofür möchte ich leben und wie will ich mein Leben gestalten? Immer deutlich auf die konkrete Situation bezogen - wie finde ich meine Sinnanbindung hier und jetzt in der Situation?<sup>22</sup>*

*Der Mensch fragt also nicht nach dem Sinn des Lebens, sondern nach seinem Sinn in seinem Leben. Das Erkennen und Verständnis der Zusammenhänge der Situation verleiht dabei der Handlungsfähigkeit eine Richtung (Wert → Sinn). Durch die Hingabe an ein Tätigkeitsfeld, an einen Strukturzusammenhang, an einen Wert in der Zukunft entsteht ein „Sich-Engagieren“ für ein sinnvolles Handeln. Das persönliche Dasein erfährt dadurch Erfüllung.*

*Sinnvoll leben heißt, ein Sich-Stellen in ein größeres Ganzes, in dem man aufgehen kann (z.B. in der Familie, im Beruf,...). Dieses Aktiv-Werden wird als eine Hingabe, ein Commitment empfunden.*

### 4.6.2.3 Gruppenarbeit – Teil 1

Die Gruppe erhielt Fragestellungen, welche die eigenen Erfahrungen mit dem Thema im Privat- und Arbeitskontext beleuchteten. Wo spüre ich, dass ich gefragt, benötigt bin? Draußen in meiner Welt, in der Firma, früher (biographisch). Wo nicht, obwohl ich gerne dort wäre? Was gibt meinem Leben heute Sinn? Was erlebe ich als „sinnvoll“ (vielleicht heute schon erlebt, gestern, ...)? Was könnten Dinge/Aufgaben sein, auf die ich mich einlassen will? Gibt es

---

<sup>21</sup> (Tutsch)

<sup>22</sup> (Frankl, 2007, S. 166)

Angebote? Stimme ich mich mit dem Angebotenen ab? Welche Aufgaben und Handlungen sehe ich dabei selbst als sinnvoll an? Wie sehr achte ich darauf? Wie sehr strebe ich danach?<sup>23</sup>

Es folgten Rückmeldungen aus der Gruppe. Die Teilnehmer tauschten sich aus und fanden Beispiele im Unternehmensumfeld und im Privaten, wo sie sich als gefragt (benötigt, gebraucht) wahrnehmen und für sich Sinnvolles tun können.

#### 4.6.2.4 Input – Impulse, Informationen – Teil 2

Dem Konzept-Workshop-Modell folgend wurden Stressreaktionen aufgezeigt, die sich typisch dann zeigen, wenn die Sinnerfahrung fehlt.

*Intro: Fehlen die Voraussetzungen für eine sinnvolle Existenz, ein Wert in der Zukunft, ein Tätigkeitsfeld, ein Strukturzusammenhang, so entstehen Leere, Lebensfrustration, Perspektivenlosigkeit, ein existentielles Vakuum. Spürbar in einem abgründigen, anhaltenden Gefühl von Sinnlosigkeit und Langeweile mit der Folge von einem Zustand von Interessenlosigkeit und Apathie.<sup>24</sup> Im Folgenden wieder angelehnt an Tutsch möchte ich darauf eingehen, was für Verhaltensweisen sich zeigen können.*

*Grundbewegung: Provisorische Daseinshaltung - Wir erfahren in der Begegnung, dass unser Gegenüber nicht wirklich präsent ist, sich in Tagträumen verliert, als Außenseiter dasteht oder sich sogar innerlich ganz ausklinkt.*

*Aktivismus: Ob manche Menschen fanatisch ihr Ziel verfolgen, sich durch Idealisierung aus der Wirklichkeit ausklinken, sich in Kämpfen oder inneren Widerständen verlieren oder im „Machen“ und überhöhten Zielsetzungen wiederfinden, alle Bewegungen sind vom Eigentlichen abgetrennt.*

*Aggression: Zynismus, Sarkasmus, aber auch Verwirrung stiftende und Chaos erzeugende Interventionen boykottieren das Wesentliche und beweisen, dass etwas sinnlos ist.*

*Totstellreflex: Auch in dem wir nicht reagieren, Dinge überhören, uns taub stellen, zeigen wir unser Desinteresse auf.*

#### 4.6.2.5 Gruppenarbeit – Teil 2

Die Gruppe erhält Fragestellungen, welche die eigenen Erfahrungen mit dem Thema im Privat- und Arbeitskontext beleuchten. Kenne ich Sinnlosigkeit, Leere bei mir, in meinem Umfeld? Gibt es Dinge, die ich tue, die ich als sinnlos empfinde? Kenne ich es aus Begegnungen und Erzählungen Anderer? Wie gehe ich damit um? Gibt es Begegnungen in meinem Alltag, wo hoffnungslose (vielleicht auch tiefgehende), lähmende Verzweiflung spürbar ist? Was kann, könnte Hoffnung geben?<sup>25</sup>

Hier fällt es den Teilnehmern schwer sich einzulassen. Die Fragen sind sehr persönlich. Am Beispiel eines Großkunden und dessen Verhalten entsteht ein Austausch. Mit einem Kunden gab es Spannungen bezüglich eines neuen Vertrages. Damit verbunden waren Veränderungen

---

<sup>23</sup> (Alfried Längle, 1993, S. 167)

<sup>24</sup> (Tutsch)

<sup>25</sup> (Alfried Längle, 1993, S. 168)

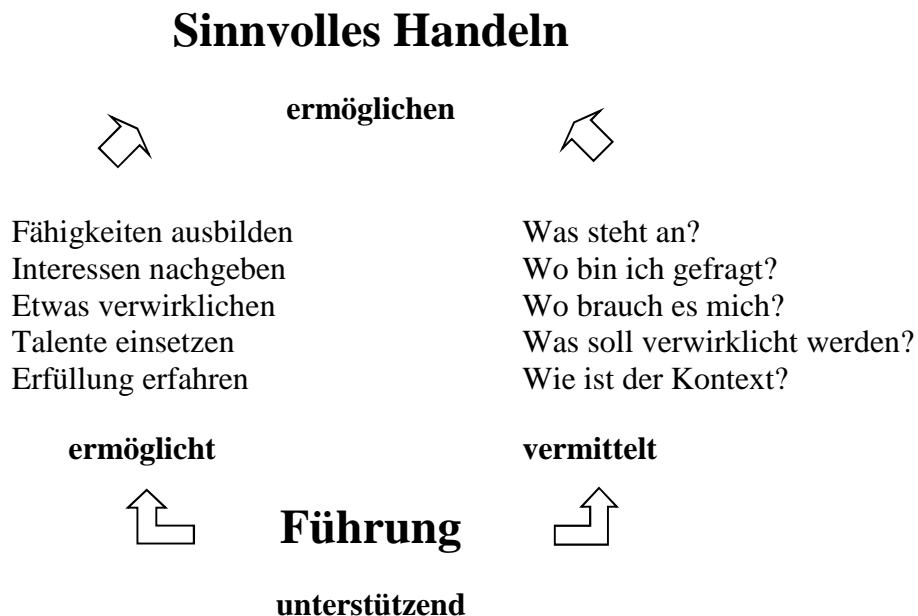
in den Prozessen, eine größere Investition und eine Veränderung der Niederlassung. Wie kann gut damit umgegangen werden? Sichtbar waren die Stressreaktionen, Frustration, Ängste und schlechter Schlaf und die Frage, wie damit umgegangen werden kann?

### 4.6.3 Prävention

Ein Tätigkeitsfeld, ein Strukturzusammenhang, ein Wert in der Zukunft ermöglicht die Entwicklung eines sinnvollen Handelns, ein „Sich-Engagieren“ für ein sinnvolles Handeln. Wird die Sinnstrebigkeit frustriert, entsteht Leere. Aus Mangel an Beziehungsarmut und Schuldgefühlen entsteht Sinnlosigkeit.

Folgen: Sinnlosigkeit → Sinnersatz, Suchtmittelgebrauch, Krankheit als Rettungsversuch für Sinn und als Verstehensversuch.

Aus der Rolle der Führungskraft bieten sich hierzu folgende unterstützende Herangehensweisen:



Allgemeingültige unterstützende Herangehensweisen sind:

Dem Sinngespür und Gewissen folgen:<sup>26</sup>

Existentieller Sinn ist etwas, was einem selbst hier und jetzt auf dem Boden der Tatsachen real möglich ist, und was das Wertvollste im Hier und Jetzt ist (Frankl: Die Möglichkeit vor dem Hintergrund der Wirklichkeit). Diesen gilt es immer wieder neu zu finden und zu folgen. Dies ist eine komplexe Aufgabe, für die wir jedoch ein inneres Gespür haben und brauchen.

---

<sup>26</sup> (Tutsch)

In jedem Sinnerleben schwingt auch eine letzte Ahnung vom Sinn des Ganzen mit, dem Sinn des Seins. Dieser ontologische Sinn ist der philosophische oder religiöse Sinn, der Sinn der Evolution, der Sinn des Zufalls, etc., dem man ahnend oder glaubend begegnen kann. Es gibt keine inhaltliche Festlegung, was dieser letzte Sinn sein kann. Dieser kann nur von jedem selbst gefunden werden.

Professionelle Hilfe annehmen, bevor es eskaliert.

## 4.7 Rückblick mit der Gruppe zum Workshop

Zusammenfassend wurde mit der Gruppe eine Gesamtrückschau zu den in den Workshops angesprochenen Themeninhalten gemacht (siehe Anhang).

Themen die aufgetaucht sind:

- Mitarbeiter mit Burnout, Rückkehr nach Auszeit
- Mitarbeiter mit Vermeidungsverhalten
- Achtsamkeit bei sich selbst
- Firmenübernahmen und fehlende Wertschätzung
- Führungskräfte – Nachfolge  
Übergabe schwierig, Know-How geht verloren

Zusammengefasst wurden die 4 Grundmotivationen.

4 Grundmotivationen:

Halt, Schutz, Raum  
Dasein „Können“ (unterstützen)  
Zuwendung, Beziehung, Zeit, Nähe  
Leben „Mögen“ (fördern)  
Beachtung, Wertschätzung, Gerechtigkeit  
Sosein „Dürfen“ (zeigen)  
Strukturzusammenhang, Zukunftsperspektive  
Sinnvolles Handeln (ermöglichen)

Mit dem Blick auf die Gesamtsicht ergaben sich Fragestellungen, welche die Teilnehmer mitnahmen (siehe Anhang – Protokollauszug zur Gruppenarbeit im Teil der 4.Grundmotivation - Rückblick Workshops).

Struktur und Rahmen? Was gibt es schon? Was braucht es noch?

Was kann ich tun?

Was kann das Unternehmen tun?

## **5 Fazit – Persönliche Stellungnahme**

Im Folgenden werde ich den Prozess meiner Analyse der Workshops unterteilen in eine Reflexion aus existenzanalytischer Sicht, in eine Reflexion aus gruppensdynamischer Sicht und in eine Reflexion meines persönlichen Prozesses.

### **5.1 Reflexion aus Existenzanalytischer Sicht**

Im beruflichen Kontext bin ich viel in Unternehmen unterwegs und mit Führungskräften in Kontakt. Sensibilisiert durch meine Ausbildung zu den 4 Grundmotivationen, die für mich ein tragendes Konzept für Beziehungsgestaltung und Lebensführung sind, kam ich im Unternehmenskontext immer wieder mit Stress und Burnout-Thematiken in Kontakt.

Durch einen persönlichen Kontakt in der Personalentwicklung eines führenden Unternehmens in Vorarlberg wurde mir die Möglichkeit geboten, zum Thema „Psychostress am Arbeitsplatz - Sensibilisierung und Prävention“ eine Workshop-Reihe anzubieten. Ursprünglich wollte ich 4 Workshops, jeweils zu den Grundmotivationen, abhalten, erhielt aber eine Zeitvorgabe von 2 Tagen. Somit fasste ich jeweils 2 Grundmotivationen in das Zeitmodell. Angelehnt an die Erfahrungen und Unterlagen meiner Ausbildung, Literatur von Alfried Längle, Lilo Tutsch und Rudolf Wagner, erarbeitete ich mir ein Konzept für die Workshops. Als Supervisor fungierte Johannes Rauch.

Es machte mir Spaß, fachlich fühlte ich mich sicher. Es fiel mir auch nicht schwer, das Workshop-Konzept zu erstellen. Schwierig gestaltete sich das Zeitkonzept. Dadurch, dass ich die Zeitstruktur von 4 Workshops auf 2 Workshops verdichtet hatte, hatte ich zu viel Theorie in die Zeiteinheiten gelegt, dadurch waren die Workshops zu voll gepackt und überladen. Im Nachhinein würde ich mehr Wert auf Erfahrungen im Spüren durch Übungen und Selbsterfahrung legen.

Durch die Ausbildung und Einzelselbsterfahrung sind mir meine Anteile bzw. Unsicherheiten in der ersten Grundmotivation bewusst geworden. So war ich in der Vorbereitung und während des Workshops schon mit Unsicherheit und der Angst nicht bestehen zu können, konfrontiert. Auch meine narzisstischen Anteile, die der 3. Grundmotivation zugeordnet sind, haben mich im Laufe der Workshops eingeholt, worauf ich später in der Reflexion meines persönlichen Prozesses näher eingehen werde.

## 5.2 Reflexion aus Gruppendynamischer Sicht

Die Gruppe bestand aus 9 Teilnehmern, davon 4 Frauen und 5 Männer. Allesamt Führungskräfte aus repräsentativen Bereichen des Unternehmens.

Von der Personalabteilung wurde mir zur Kontaktaufnahme eine Person zugeteilt, die im Unternehmen als Mentalcoach und Trainerin arbeitet. Sie hat mich unterstützt in der Akquise der Personen, und sie war gleichzeitig auch Teilnehmerin in meinem Workshop. Vom Gefühl her standen wir von Beginn an in einer Konkurrenzsituation. Meine Hypothese ist, dass sie sich bedroht gefühlt hat durch mein Workshop-Angebot.

Die Gruppenarbeit gestaltete sich konstruktiv. Wir arbeiteten an den Themen. Die TeilnehmerInnen brachten sich ein. Es fand ein reger Austausch statt. Nach der zweiten Gruppenarbeit zur zweiten Grundmotivation kam es zu einer Konfliktsituation. Eine Teilnehmerin ging mir gegenüber in den Widerstand. „... ob ich ihr vorgeben möchte, wie sie ihre Mitarbeiter zu führen hat.“ Ihre Reaktion war möglicherweise eine Antwort auf den Ton, mit dem ich meine Ausführungen gestaltete. Anstatt den Ball aufzunehmen und adäquat zu reagieren, habe ich die Formulierung persönlich genommen und ging in die Verteidigung und Rechtfertigung. Im Zuge dieses Schlagabtauschs intervenierte die Teilnehmerin, die im Unternehmen als Mentalcoach tätig ist. Sie entschärfte die Situation, stärkte mir den Rücken, hatte aber auch kurzzeitig die Führung der Gruppe. Mit dem Fokus auf die Sache gelang es mir danach, den Faden wieder aufzunehmen und am Thema weiter zu arbeiten. Die Gruppe wurde nicht gespalten. Sie hat sich neutral verhalten.

Die Situation hat mich im Nachgang zum Workshop sehr beschäftigt. Ich war verunsichert und gekränkt. Fazit der Supervision mit Johannes Rauch: „Dir ist deine Mutter begegnet.“ Mit dieser Aussage war mir klar, auf welchem Fuß ich erwischt wurde.

Gruppendynamisch sehe ich einen weiteren Punkt, der mir an dieser Stelle wichtig ist, zu erläutern. Im zweiten Workshop, beim Thema der 3. Grundmotivation, fand sich die Gruppe in einem regen Austausch. Die TeilnehmerInnen waren persönlich stark involviert und durch ihre persönlichen Prozesse berührt und vom Kernthema der Wertschätzung bewegt. Ich wollte diesen Prozess nicht unterbrechen. Im Bewusstsein, dass mir die Zeit davon lief, fragte ich bei der Gruppe an, wie wir mit der Zeitsituation umgehen sollten? Ich stellte sie vor die Wahl, den Austausch abzubrechen, oder den Austausch fortzuführen, mit dem Bewusstsein, dass wir für das Thema der 4. Grundmotivation einen zusätzlichen Workshop abhalten sollten. Die Gruppe entschied sich für die Weiterführung des Austauschs und für einen weiteren Workshop-Termin.

Ich war in dem Moment verunsichert und zu wenig flexibel, mein eigenes Zeitkonzept zu überdenken. Im Nachhinein war diese Entscheidung aus meiner Sicht nicht richtig. Ich verließ mein Zeitkonzept und musste im Unternehmen um einen neuen Workshop-Termin ansuchen. Die Terminfindung mit den TeilnehmerInnen gestaltete sich schwierig und im Endeffekt waren beim 3. Workshop nur noch 3 TeilnehmerInnen anwesend. Ich erhielt kurz vor Workshopbeginn Terminabsagen, was meinen Selbstwert auch nicht gerade stützte. Der 3. Workshop-Termin wurde mit 3 TeilnehmerInnen durchgeführt.



### 5.3 Reflexion meines persönlichen Prozesses

Ich machte ein Stress-Seminar und stelle fest, auch für mich war es Stress.

Schon in der Vorbereitung bin ich der mir zugeteilten Organisatorin und Mentalcoach-Trainerin ins Revier geraten. Dies war meine subjektive Wahrnehmung. Ich erhielt formal unterstützende Maßnahmen. Der Kontakt war eher verhalten und reserviert. Ich habe die für den Workshop erforderlichen Dokumente geliefert, spürte dabei aber auch meine Unsicherheit. Zu Workshop-Beginn war ich, trotz meiner guten Vorbereitung, nervös. Mich begleiteten Fragen wie: „Werde ich bestehen können? Wird der Workshop erfolgreich sein?“ Damit machte ich mir natürlich selbst Druck.

In die zur Verfügung stehende Zeit von zwei Workshop-Tagen habe zu viel Inhalt gepackt. Zum einen viel es mir schwer, die Inhalte von ihrem Informationsgehalt zu reduzieren. Zum anderen gab es mir Halt und Sicherheit, möglichst viel zu vermitteln. Heute würde ich für die TeilnehmerInnen mehr spürende und raumgebende Übungen einbauen und den theoretischen Input reduzieren.

Diese Unsicherheit war sicher auch in der Gruppe spürbar. Allgemein zeigte sich aber das Klima eines konstruktiven Miteinanders. Die heftige Reaktion und der Angriff der Teilnehmerin im zweiten Teil des Workshops war bestimmt eine Antwort auf meine Unsicherheit und meine Angst, die ich in diesem Moment nicht wahrgenommen hatte. Weiterhin sehe ich, dass ich mich speziell mit dieser Teilnehmerin in meinen persönlichen narzisstischen Anteilen gespiegelt habe. Wir haben uns gegenseitig Projektionsflächen geliefert.

Ich hatte zwar Unterstützung von außen bekommen, aber dann es ist mir gelungen, von dieser persönlichen Kränkung wieder auf die Sachebene zurückzukehren. Im Nachhinein kann ich es für gut empfinden, dass ich nicht in der Kränkung stecken geblieben bin. Würde mir eine ähnliche Situation wieder begegnen, würde ich die Teilnehmerin mit ihrem Argument sehen. Ich würde auf sie eingehen und meine persönliche Kränkung zurückstellen.

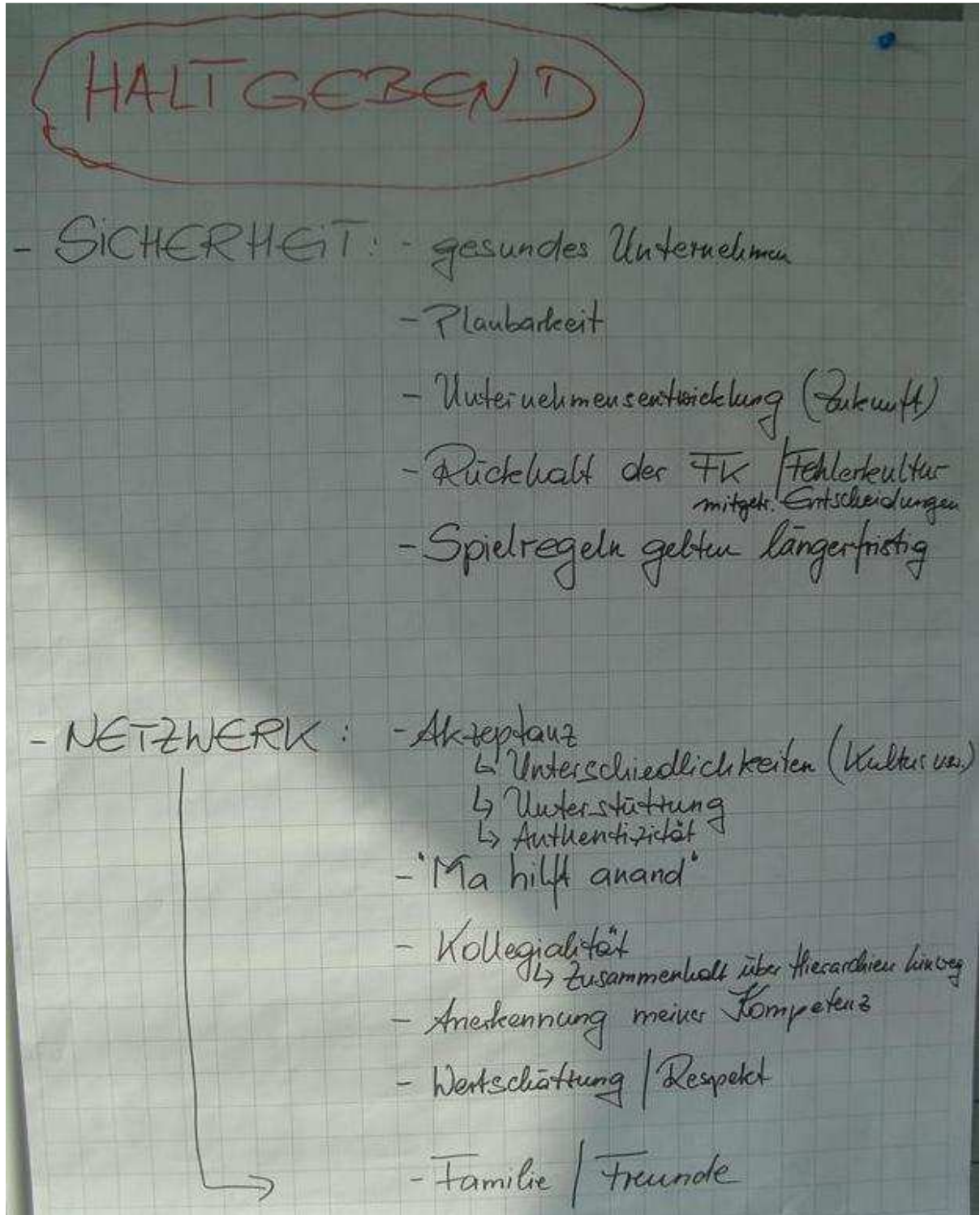
Ein weiterer Punkt, der mich beschäftigt hat, war das Verlassen meines Zeitkonzepts. Für mich persönlich war es sehr erleichternd zu sehen, wie die Gruppe gut arbeitete. Die Gruppe erarbeitete für mich wertvolle Inhalte und der Prozess war konstruktiv. Es gab mir Halt und die Einschätzung, am richtigen Punkt zu sein. Wohl deshalb ist es mir schwer gefallen, den Prozess zu unterbrechen. Auch wenn ich mich bewusst entschieden hätte, dabei zu bleiben, um diese Arbeit in der Tiefe zu unterstützen, hatte ich wenig innere Flexibilität, meine Zeitstrukturen den Gegebenheiten anzupassen. Ich hatte auch nicht den Mut, den positiven Arbeitsflow zu unterbrechen.

Für zukünftige Workshops ist das Konzept aus meiner Sicht gut. Es ist ausbau- und verbesserungsfähig. Ich würde für die Arbeit mit einer Gruppe auf jeden Fall zu zweit leiten, um die Vorbereitung lebendiger zu gestalten und in der Gruppe selbst mehr Präsenz halten zu können.

Eine große Herausforderung war es für mich auch, die Arbeit in eine schriftliche Form zu bringen. Auch wenn mir der konzeptionelle Teil der Arbeit leicht gefallen ist, war die Umsetzung in die Verschriftlichung der Abschlussarbeit ein zeitintensiver und anspruchsvoller Part. Ich freue mich jetzt über das Ergebnis.

## 6 Anhang

### 6.1 Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 1 - 1.GM



## 6.2 Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 2 - 1.GM

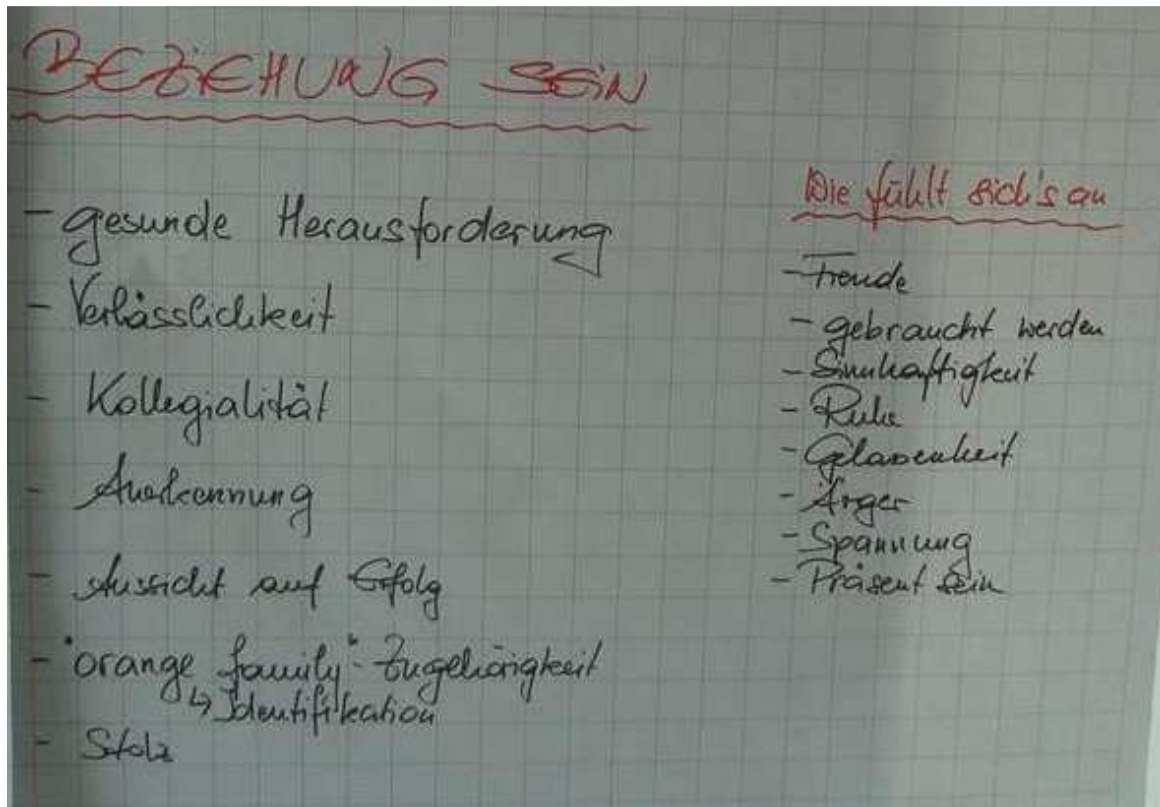
### Wie zeigt sich's?

- alles selbst erledigen wollen
- Kontrollzwang
- übertriebene Perfektion
- 'menschliche' Signale: verschlossen, bedrampft
- Entscheidungsschwäche 'verschoben'
- starre Problemsicht (nicht lösungsorientiert)
- 'Berg sehen' - Blockade

### Was macht es mit mir? (FK)

- Selbstvorwürfe es nicht gesehen zu haben
- Verzögerung durch zusätzlichen Aufwand
- Ohnmacht
- Unsicherheit 'wie umgehen', unplausibel  
vorher - nachher
- Angst vor Rückfall
- Vertrauensverlust (Leistung, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit)

## 6.3 Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 1 - 2.GM



## 6.4 Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 2 - 2.GM

Stressreaktionen

Wie?

- Zorn / Unfreundlichkeit / Aggression
- ~~Wut~~ verbale Übergriffe
- Resignation
- Rückzug / "sich aus der Affäre ziehen"
- Verantwortung abschieben
- Krankheit als Vorwand
- persönl. Konflikte

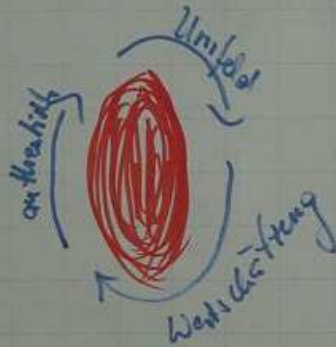
Wie/Was?

- "Helfersyndrom" / Unterstützung geben
- Gespräch suchen
- Verbesserung → kurzfristig
- Prozess/Struktur geben / hinterfragen / analysieren
- ↳ Erfahrungswert

- Auslöser
- Distanz / "abwarten" / wegschauen
- Blick von Außen
- Sicherheit geben
- Ressourcen aufdecken

## 6.5 Protokollauszug zur Gruppenarbeit Teil 1 - 3.GM

- 1) WERTSCHÄTZUNG v. AUSSEN
- im Kern authentisch
  - Anpassungen je nach Situation
  - Wertschätzung wird im Umfeld erlebt  
↳ selbst gewählt




- 2) WERTSCHÄTZUNG v. INNEN
- persönliches Empfinden

## 6.6 Protokollauszug zur Gruppenarbeit im Teil der 4.GM - Rückblick Workshops

Themen die aufgetaucht sind:

- Mitarbeiter mit Burnout, Rückkehr nach Auszeit.
- Mitarbeiter mit Vermeidungsverhalten.
- Achtsamkeit bei sich selbst.
- Firmenübernahmen und fehlende Wertschätzung.
- Führungskräfte - Nachfolge (Alt | jung)
  - Übergang schwierig, Know-how geht verloren alles an sich halten.

Struktur und Rahmen? 

Was gibt es schon, braucht es noch?

Die 4-Grundmotivationen:

Ident, Schutz, Raum

- ▷ Dasein „können“ (unterstützen)

Zuwendung, Beziehung, Zeit, Nähe


- ▷ Dasein „mögen“ (fördern)

Beachtung, Wertschätzung, Gerechtigkeit

- ▷ Dasein „dürfen“ (tragen)

Strukturzusammenhang, Zukunftsperspektive

- ▷ sinnvoller Handeln (ermöglichen)

 Was kann ich tun?

Was kann das Unternehmen tun?

## 7 Literaturverzeichnis

- Alfried Längle. (1997). Burnout - Existentielle Bedeutung und Möglichkeiten der Prävention. *Existenzanalyse 2/97*.
- Alfried Längle, C. P. (1993). *Süchtig sein*. Wien: GLE.
- Frankl, V. E. (2007). *Ärztliche Seelsorge*. München: DTV.
- Kriegbaum, K. (2012). <http://www.psychologie.uni-heidelberg.de>. Von [http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/klips/attach/Burnout\\_1.PDF](http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/klips/attach/Burnout_1.PDF) abgerufen
- Längle, A. ((1989-2003)). Depressions-Prophylaxe. GLE-International. Von D:\neue texte\handouts @\Depressions-Prophylaxe.doc abgerufen
- Längle, A. (2012). *Lernskriptum zur Existenzanalyse (Logotherapie) - Die Grundbedingung der Existenz: Sein-Können in der Welt oder die 1. Grundmotivation*. Wien: Alfred Längle, GLE-International, Ed. Sueß-Gasse 10, 1150 Wien.
- Längle, A. (2013). *Lehrbuch zur Existenzanalyse (Logotherapie) - Zweite Grundmotivation*. Wien: Alfred Längle, GLE International, Ed. Sueß-Gasse 10, 1150 Wien.
- Längle, A. (2013). *Lernskriptum zur Existenzanalyse (Logotherapie) - Dritte Grundmotivation*. Wien: Alfred Längle, GLE-International, Ed. Sueß-Gasse 10, 1150 Wien.
- Längle, A. (2014). *Lernskriptum zur Existenzanalyse (Logotherapie) - Vierte Grundmotivation*. Wien: Alfred Längle, GLE-International, Ed. Sueß-Gasse 10, 1150 Wien.
- Oetting, M. (kein Datum). Stress und Stressbewältigung am Arbeitsplatz.
- Persönliche Mitschrift Kurs 2. Grundmotivation mit R.Bukovski, U. (kein Datum).
- Tutsch, L. (kein Datum). *Die vierte personal-existentielle Grundmotivation – Zusammenfassung Lilo Tutsch*.
- WAGNER, R. P. (kein Datum). Theoretische Grundlagen der existenzanalytisch logotherapeutischen Ausbildung. Ein Kondensat. .
- Wikipedia. (2005). *Stress*. Abgerufen am 20. 01 2016 von Stress: <https://de.wikipedia.org/wiki/Stress>