

**Burnout Prävention für das Mittlere Management eines international tätigen,
börsennotierten Versicherungskonzernes, auf Basis existenzanalytischer Bera-
tung und Psychotherapie**

Abschlussarbeit für die fachspezifische Ausbildung in Existenzanalyse“

September 2020

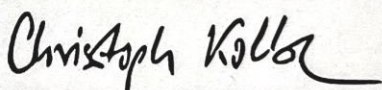
Eingereicht von Arno Kern, MSc

Eingereicht bei: Dr.Christoph Kolbe

Angenommen

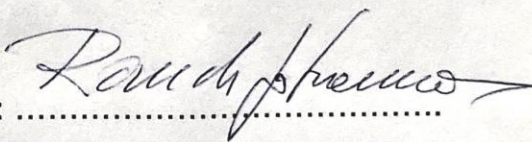
Lehrgangsleiter

am: Hannover am 10.12.2020

von: 

Begutachter

am: Feldkirch am 10.12.2020

von: 

Zusammenfassung

Der Begriff Burnout ist in unserer Gesellschaft wie auch in den Unternehmen mittlerweile sehr bekannt. In dieser Arbeit werden auf die Führungskräfte einer Verkaufsorganisation bezogen allgemein mögliche Ursachen aus existenzanalytischer Sicht betrachtet. Spezielle Blickwinkel stellen dabei die Auswirkungen der Anreizsysteme dar, sowie psychische Aspekte wie Angst, Scham, Selbstzweifel, Ohnmacht, Rivalität und Rollenvielfalt. Im Rahmen einer Einzelfallbetrachtung fließen auch biographische und individuelle Aspekte als mögliche Ursachen ein. Daraus abgeleitet werden Möglichkeiten der Burnout Prävention auf existenzanalytischer Basis angeführt.

Schlüsselwörter:

Burnout Prävention Grundmotivationen Angst Scham Ohnmacht Rivalität Resilienz

Abstract

By now, burnout is a very well-known term, both in society as well as in the business world. In this assignment, common possible causes will be examined through an existence analytical viewpoint, in reference to managers in a sales organization. Specific perspectives represent the impact of the incentive systems, as well as psychological aspects such as fear, shame, self-doubt, powerlessness, rivalry and role diversity. In the context of observing an individual case, biographical and individual aspects can also leave their mark as possible causes. This can result in possibilities of burnout prevention on an existence-analytical basis.

Keywords:

Burnout Prevention Fundamental-Condition Fear Shame Powerlessness Rivalry Resilience

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
1.1	Aktuelle Herausforderungen für Verkaufsführungskräfte im Mittleren Management eines börsennotierten, international tätigen Versicherungskonzernes	5
1.2	Persönlicher Bezug zum Thema - Grundgedanken.....	7
1.3	Burnout	9
1.3.1	Klassische Beschreibung.....	9
1.3.2	Untersuchungen zum Thema Burnout im Mittleren Management	10
1.3.3	Gesetzliche Verpflichtung zur Evaluation gemäß ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG)	11
1.4	Burnout aus existenzanalytischer Sicht	12
2	Thematischer Schwerpunkt Burnout.....	17
2.1	Einflüsse denen Aktiengesellschaften am internationalen Kapitalmarkt unterliegen und deren Auswirkungen auf die Führungskräfte	18
2.2	Allgemeine wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen, die für Führungskräfte aus existenzanalytischer Sicht zu Burnout führen können	21
2.2.1	Ausgeklügelte Anreizsysteme fördern die Leistungsbereitschaft	22
2.2.2	Angst als Motivator für (Mehr-)Leistung	26
2.2.3	Leistung als Kompensation für Selbstzweifel bzw. Selbstunsicherheit	27
2.2.4	Fremdmotivation durch Schamgefühle	30
2.2.5	Weitere Faktoren, die burnout-fördernd wirken können	32
2.2.6	Es trifft nicht jeden.....	38
2.3	Betrachtung eines konkreten Falles	38
2.3.1	Fallbeschreibung	38
2.3.2	Biographische Hintergründe	39
2.3.3	Der berufliche Alltag	41
2.3.4	Erkenntnisse in Hinblick auf die 1. und 4. Grundmotivation	43

2.4	Burnout-Prävention aus existenzanalytischer Sicht	47
2.4.1	Die fließende Grenze zwischen Herausforderung und Überforderung	47
2.4.2	Symptomatik, Erscheinungsbild und Themen bzw. Schwerpunkte, die im konkret aufgezeigten Fall bearbeitet werden können	49
2.4.3	Exkurs - Resilienz	51
2.4.4	Der Idealfall	55
2.4.5	Die häufigste Form der Umsetzung	55
2.4.6	Worauf der Fokus bei Führungskräften gelegt werden sollte.....	57
3	Zum Abschluss - Das Wesentliche	66

Hinweis

Auf geschlechtsneutrale Formulierungen wurde aus Gründen der Lesbarkeit verzichtet. Im Text sind immer beiderlei Geschlechter gemeint. Trotzdem wurde (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) auf möglichst geschlechtsneutrale Formulierungen geachtet.

1 Einleitung

1.1 Aktuelle Herausforderungen für Verkaufsführungskräfte im Mittleren Management eines börsennotierten, international tätigen Versicherungskonzernes

Den Führungskräften des mittleren Managements¹ im Dienstleistungs- bzw. Versicherungsbereich, stellen sich aktuell vielfältige Herausforderungen. Das sind beispielhaft aufgezählt, zunehmend digitalisierte innerbetriebliche Verarbeitungsprozesse für Risikoannahme und Schadensfallbearbeitung sowie der Vertriebswege, gesteigerte Erwartungen der Kunden und Mitarbeiter in Hinblick auf Flexibilität und Geschwindigkeit der Anfragebeantwortungen, das teilweise ungeduldigere Anspruchsverhalten, genauso aber die Erwartungen der Mitarbeiter in Hinblick auf geänderte Führungsstile. Was für manche Führungskräfte somit Routine und interessante Herausforderungen sind, stellt für andere wiederum Belastungen dar, die in bestimmten Situationen und Entwicklungen zur Überlastung, bis hin zur Erschöpfung oder Burnout führen kann.

Auch in meinem hauptberuflichen Tätigkeitsfeld der Personal- und Bildungsarbeit in einer Regionaldirektion eines internationalen Versicherungskonzernes, haben sich somit über die letzten 10-15 Jahre für die Führungskräfte des mittleren Managements folgende Arbeitsfaktoren merklich geändert:

- Differenziertere Leistungsanreizsysteme für die Verkäufer und auch Verkaufsführungskräfte
- Komplexere Verarbeitungsvorgaben für die Führungskräfte der Fach- und Schadensabteilungen, Konzentration diverser Aufgabenbereiche von den regionalen Einheiten zur Konzernzentrale; damit verbunden Kompetenzverlust für Führungskräfte in den regionalen Organisationseinheiten, dadurch ebenso engerer Handlungs- und Entscheidungsspielräume,...

¹ Das sog. „Mittlere Management“ kommt v.a. in größeren Organisationen vor, um zwischen Top - und Unterem Management als „verbindende Schicht“ zu vermitteln. Mittleres Management (Mintzberg 2010: S.65, S.221, S.222);

„Mittelmanager befinden sich in einer Sandwich-Position zwischen 'the vision at the top an the pain at the bottom'“ (Caye et al. 2010, in: prognos 2011, S.8)

- Aufgrund erweiterter gesetzlicher Vorgaben mit Einfluss auf die verschiedenen innerbetrieblichen Bereichen komplexere, anspruchsvollere Verkaufs- und Abwicklungsprozesse; dies betrifft die Verkaufsführungskräfte z.B. in Hinblick auf eingeschränktere Handlungsspielräume gegenüber den Kunden, für die Innendienst-Führungskräfte wiederum die Notwendigkeit, einer höheren Kontrolltätigkeit für eingehende Versicherungsanträge, so fern diese nicht ohnehin schon durch EDV-Prozesse abgewickelt werden;
- Wesentlich erweiterte gesetzliche Vorgaben für die Unternehmen (Bsp. Solvency²), verknüpft mit „engmaschigerem“ Konzerncontrolling durch Organisationseinheiten der Konzernzentrale, bei gleichzeitig -
- geringerem Handlungsspielraum der Führungskräfte aufgrund diesbezüglicher Konzernvorgaben (interne Richtlinien, Compliance Regeln, „fit and proper“, etc.)
- Geänderte Marktsituation durch gesellschaftliche Änderungen und Trends wie steigendes Anspruchsverhalten von Kunden und Mitarbeitern, sowie
- Druck durch die Kapitalmarktmechanismen, wie die Relevanz und der Einfluss des Aktienkurses auf die börsennotierten Unternehmen; ein zu niedriger Aktienkurs bedingt die Gefahr einer Übernahme durch Mitbewerber, oder das Risiko als Unternehmen zum Spekulationsobjekt von größeren Fondsgesellschaften zu werden; diesen geht es häufig nur um kurzfristige Kurssteigerungen, basierend auf schnellen Maßnahmen, die das Ziel haben, den Kurs der Unternehmensaktien zu erhöhen und im Anschluss wieder zu verkaufen; kurssteigernd wirken sich im Regelfall Kosteneinsparungen aus, was wiederum mittels Personalabbau am schnellsten möglich ist
- Dynamik der Digitalisierung am Markt: Start-Up Unternehmen, mit dem Ziel, Bank- und Versicherungsdienstleistungen durch „einfachere“ Zugänge und Abwicklungsprozesse für Kunden billiger zu kreieren; Start-Ups erhielten 2019 1,7 Mrd. Euro Kapitalzufluss zur Entwicklung neuer Lösungen (in D.); dies erhöht wiederum den Druck auf „alte“ Versicherungsunternehmen, mit entsprechend älteren Strukturen, höherem Personalstand, alten EDV-Kern-Systemen, etc.

² <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/solvency-ii-45602>

1.2 Persönlicher Bezug zum Thema - Grundgedanken

Seit 1995 arbeite ich in einem internationalen Versicherungsunternehmen (Aktiengesellschaft). Mit Interesse für die Trainertätigkeit und beginnend mit zwei Jahren Verkaufstätigkeit im Außendienst, wechselte ich dann in der Trainerfunktion für Fach-, Verkaufs- und Persönlichkeitsinhalte. Die Tätigkeitsschwerpunkte verlagerten sich in weiterer Folge auf Trainings für Persönlichkeitsthemen, Moderationen, Coachings und Beratungen für Mitarbeiter und Führungskräfte. 2010 erweiterten sich die Aufgabenbereiche auch auf die Personalarbeit, mit Schwerpunkt Einstellprozess für Innen- und vor allem Außendienstmitarbeiter, sowie Führungskräfte.

Im Rahmen dieser verschiedenen Tätigkeitsfelder konnte ich einen guten Einblick in die berufliche und persönliche Entwicklung verschiedener Mitarbeiter und Führungskräfte gewinnen. Vor allem aber auch auf die sich über 2 Jahrzehnte ändernden Anforderungen in den verschiedenen Funktionsbereichen, dominiert durch sich wirtschaftlich ändernde Rahmenbedingungen, wie laufende Kostenreduktionen, ständige Anpassung der Arbeitsprozesse, im speziellen auch Änderungen durch die Möglichkeiten der Digitalisierung. Andererseits wurden auch die rechtlichen Vorgaben durch die EU und die nationalen Gesetzgeber³, z.B. aufgrund der Finanzkrise 2008, oder zur Eindämmung der Steuerflucht und auch zum Anlegerschutz für Konsumenten⁴, für die Unternehmen ständig erweitert.

Nach meiner Beobachtung in diesen rund 25 Berufsjahren im Konzern, basierend auf vielen Gesprächen mit betroffenen Führungskräften zeigt sich, dass durch die vielfältigen Aufgaben die Menschen in ihren verschiedenen Funktionen interessante Aufgabenstellungen haben, herausfordernde Ziele erfahren und immer wieder die Möglichkeit bekommen, Neues in ihrem beruflichen Alltag zu erleben.

³ <https://www.wko.at/branchen/information-consulting/finanzdienstleister/idd-versicherungsvertriebsrichtlinie.html>) Die IDD (RL 2016/97/EU bzw. Versicherungsvertriebsrichtlinie oder Insurance Distribution Directive) regelt die Aufnahme und Ausübung des gesamten Versicherungsvertriebs, insbesondere die Versicherungsvermittlung. Die IDD-Anwendung wurde mit der Richtlinie (EU) 2018/411 auf den 1.10.2018 verschoben.[seit Mitte 2019 in Kraft gesetzt]

⁴ <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10002462>) Rechte des Konsumenten.

Andererseits steigen aber aus den genannten Gründen auch die Anforderungen speziell für die Führungskräfte im mittleren Management, verstärkt durch die Marktgegebenheiten für börsennotierte, internationale Aktiengesellschaften.

Dies führt bei immer mehr – v.a. Verkaufs-Führungskräften und individuell unterschiedlich - zu einem höherem Dis-Stressniveau⁵, individuell erlebter innerer und äußerer Unruhe, einem Gefühl des Getriebenseins, Schwierigkeiten bei der Abgrenzung zw. Berufs- und Privatleben, bis hin zu Erschöpfungszuständen. Diese können, neben genannten psychischen, auch durch körperliche Symptome gekennzeichnet sein. Verunsicherungen zeigen sich aber auch in Gesprächen, in denen es um Fragestellungen und Themen wie das „wie geht es aufgrund ständig steigender Anforderungen weiter“, „wo führt das hin“, „ich fühle mich nur noch getrieben“, und ähnlicher Gedanken geht.

Nachdem es sich aus meiner Sicht nicht nur um Einzelfälle handelt, bzw. diese tendenziell verunsichernden und belastenden Gedanken, Meinungen undhaltungen die letzten Jahre vermehrt wahrnehmbar sind, ist es aus meiner Sicht wichtig, hier vermehrt und verstärkt Augenmerk darauf zu legen, um in weiterer Folge präventiv Maßnahmen daraus abzuleiten und umzusetzen.

Mein Anliegen zum Thema:

Aus meiner Sicht ist es notwendig, all diese - primär dem wirtschaftlichen Markt - und Umfeldbedingungen geschuldeten - innerbetrieblichen Dynamiken, in ihrer Wirkung auf die Führungskräfte ernst zu nehmen, zu analysieren und zu thematisieren, sowie entsprechende, unterstützende Maßnahmen einzuführen und zu institutionalisieren. Dies vertiefend zu den bereits auf Basis gesetzlicher Vorgaben getroffenen Maßnahmen (siehe Kap.1.3.3). Zu betrachten gilt es meines Erachtens, wie sich diese Bedingungen allgemein auf Führungskräfte auswirken können (siehe Kap. 2.2), aber auch anhand eines konkreten Fallbeispiels einer Verkaufsführungskraft (siehe Kap. 2.3), wie sich dies beispielsweise individuell, unter Betrachtung der Persönlichkeitsstruktur, auswirken

⁵ <https://lexikon.stangl.eu/4138/distress/>

kann. Im dritten Teil dieser Arbeit ist es mir daher auch ein Anliegen, präventive Möglichkeiten im Rahmen existenzanalytischer Methoden aufzuzeigen (siehe Kap.2.4).

Es erscheint mir jedenfalls immer wichtiger, in Organisationen frühzeitig und pro-aktiv Präventionsmöglichkeiten zu implementieren bzw. zu institutionalisieren. Z.B. regelmäßige Einzel- und Gruppensupervisionen, in begründeten Fällen auch Psychotherapie, wären hierfür eine mögliche Maßnahme, um diesem wirtschaftlichen „höher-weiter-schneller“ Phänomen, die Führungskräfte durch Vermittlung personalen⁶ Verhaltens zu stärken. Zu deren Schutz, zum Erhalt der Motivation⁷ und Leistungsfähigkeit der einzelnen Führungskräfte, und damit auch zum Schutz der Organisation, sowie letzten Endes unserer (Wirtschafts-) Gesellschaft.

1.3 Burnout

1.3.1 Klassische Beschreibung

Freudenberger publizierte bereits 1974 einen wissenschaftlichen Artikel zum Thema Burnout-Syndrom. Im Zusammenhang mit der Arbeit, sprach er vom Phänomen „des ausgebrannt seins“. In weiterer Folge wurden in vielen Untersuchungen von verschiedensten Symptomen im Zusammenhang mit Burnout gesprochen, von unauffälligen Anfangssymptomen, bis hin zur völligen Arbeitsunfähigkeit. Christina Maslach spricht von der „Symptomtrias“ emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung und reduzierter Leistungsfähigkeit. Symptome von körperlicher Schwäche bis hin zu Erkrankungen, Psychische Symptome wie Lust- und Freudlosigkeit oder emotionaler Erschöpfung sind möglich.

Nach einer Einteilung von Freudenberger/North, wird der „Burnout-Grad“ in Form von „Stadien“ festgehalten. Stadium 1 bis 12 stellt in aufsteigender Form

6 Existenzanalytischer Begriff der „Person“: Längle 2016, S.37 Lexikon der Existenzanalyse und Logotherapie „0.0 Skriptum - 1549110759_EA-Lexikon-12-2016-10.pdf“. Kolbe 2014, „PERSON UND STRUKTUR“. In: Existenzanalyse 31/2/2014.

7 Gemäß existenzanalytischer Motivationstheorie (Längle 2013, 200-2008)

den Schweregrad dar und ist wie folgt definiert (Stadienmodell nach Freudenberg/North⁸):

Stadium 1: Der Zwang sich zu beweisen

Stadium 2: Verstärkter Einsatz

Stadium 3: Subtile Vernachlässigung eigener Bedürfnisse

Stadium 4: Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen

Stadium 5: Umdeutung von Werten

Stadium 6: Verstärkte Verleugnung der aufgetretenen Ergebnisse

Stadium 7: Rückzug

Stadium 8: Beobachtbare Verhaltensänderung

Stadium 9: Depersonalisierung/Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit

Stadium 10: Innere Leere

Stadium 11: Depression

Stadium 12: Völlige Burnout Erschöpfung

1.3.2 Untersuchungen zum Thema Burnout im Mittleren Management

Verschiedenste Studien und Berichte zeigen auf, dass das Thema Burnout im Führungsbereich mittlerweile keine vernachlässigbare Größe mehr ist. Dementsprechend ernsthaft und aktiv sollte das Thema in den Organisationen angesprochen werden.

Beispielhaft sind hier nur drei Berichte vermerkt:

„Burnout: Jeder vierte Manager ist Risikokandidat“⁹

Gemäß einer Studie des Instituts für angewandte Innovationsforschung der Ruhr-Universität Bochum, dabei besonders betroffen: Das Mittlere Management (Manager die hierarchisch „ganz oben stehen“ und als Impulsgeber fungieren, sind weniger betroffen). Mögliche Hintergründe: Innovationsstress, Kostendruck; Veränderungsprozesse vorantreiben, Kreativität und Kompetenzentwicklung, „werden zu Daueraufgaben, parallel zum Termin- und Leistungsdruck des operativen Tagesgeschäfts“. 24% der Befragten Manager weisen „starke vitale Erschöpfungen“ auf (äußert sich in Müdigkeit, Energiemangel, Entmutigung, höheres Risiko für Herzinfarkt), 48% zeigen eine „mittlere Erschöpfung“. Befragt wurden 229 Führungskräfte aller Branchen und Unternehmensgrößen.

Führungskräfte im Mittelmanagement: Gefangen in der Sandwich-Falle¹⁰

„Mittleres Management - Krank und ausgebrannt - wenn mittlere Führungskräfte in die Sandwich-Falle tapen“.

„Mittlere Führungskräfte funktionieren wie ein Puffer zwischen Chefs und Angestellten - eine Position mit hoher Burn-out-Gefahr. Nörgelnde Mitarbeiter auf der einen Seite, Druck und

⁸ <https://www.asu-arbeitsmedizin.com/originalia/12-phasen-burnout-screening>

⁹ <https://www.zwp-online.info/zwpnews/wirtschaft-und-recht/businessnews/burnout-jeder-vierte-manager-ist-risikokandidat>

¹⁰ <https://www.stern.de/wirtschaft/job/fuehrungskraefte-im-mittelmanagement--gefangen-in-der-sandwich-falle-7984730.html>

Anforderungen vom Chef auf der anderen: Die Abteilungsleiter, Team-Chefs und Co. rutschen als mittlere Führungskräfte schnell in die Sandwich-Falle. Das macht auf Dauer krank“ (ebd.).

„8 von 10 Führungskräften fühlen sich gestresst, besonders solche in der 'Sandwich-Position'“ (repräsentativen Umfrage der Techniker Krankenkasse); „[...] knapp 40 Prozent der befragten Manager kaum noch eine Perspektive in ihrem Unternehmen sehen“ (Bertelsmann Stiftung, 2017); Mögliche Erklärungen und Folgen: gestiegene Anforderungen, selber neue Strategien entwickeln, Change-Management – z.B. durch Digitalisierung, verlangter Rollenwechsel von der „starrten Führung“ zum „Coach“, immer stärkere Bewertung nach Kennzahlen – nicht nach Gestaltung der Abläufe, immer mehr Zusatzaufgaben neben den Kernaufgaben, ...; die Folgen: chronischer Stress, kaum Ausgleich zu den Druckphasen im Alltag, "Rund 70 Prozent der psychischen Erkrankungen zeigen sich zunächst durch körperliche Beschwerden." – die oft gar nicht mit dem Stress in Verbindung gebracht werden; Lebensweisen verändern sich: „Mehr trinken, mehr rauchen, mehr Tabletten gegen Schmerzen“; „Auch zu Hause könnten die mittleren Chefs nicht mehr abschalten. 'Meist reagiert der Betroffene zu Hause ebenso gereizt wie in der Firma, ohne darüber nachzudenken'“.

Berufsgruppen mit den meisten Fehltagen aufgrund von Burn-out-Erkrankungen 2018¹¹

(Veröffentlicht von Rainer Radtke, 22.11.2019)

Mit 308,3 Arbeitsunfähigkeitstagen je 1.000 Mitglieder entfielen im Jahr 2018 die meisten Burn-out-Krankheitstage auf **Führungskräfte im Verkauf**. Zusammen mit Berufen im Dialogmarketing und in der Altenpflege gehören die Verkäufer zum wiederholten Male zu den Burn-out anfälligsten Berufsgruppen. Der Wert liegt dabei zweieinhalb Mal höher als der Durchschnitt unter AOK-Mitgliedern. Auch die Diagnosehäufigkeit hat sich in den letzten Jahren drastisch erhöht: wurde im Jahr 2005 durchschnittlich ein Fall von Burn-out je 1.000 Mitglieder diagnostiziert, waren es 2018 bereits 5,7 AU-Fälle. [...]"

1.3.3 Gesetzliche Verpflichtung zur Evaluation gemäß ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz (ASchG)

Seit mehreren Jahren besteht für Unternehmen gemäß „ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz“ (ASchG) die Verpflichtung, auch Psychische Belastungen, im Sinne der Schutzpflicht des Arbeitgebers, laufend zu evaluieren, sowie gegebenenfalls Maßnahmen zum Schutz festzulegen. Auszugsweise hier erwähnt:

ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG)¹²:

¹¹ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/239672/umfrage/berufsgruppen-mit-den-meisten-fehltagen-durch-burn-out-erkrankungen/>

¹² <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008910>

„§4 (1) Arbeitgeber sind verpflichtet, die für die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer bestehenden Gefahren zu ermitteln und zu beurteilen. Dabei sind die Grundsätze der Gefahrenverhütung gemäß § 7 anzuwenden.“

Es sind u.a. Alter und Qualifikation zu erfassen (§4 (2)), bei entsprechenden Maßnahmen sind „alle Tätigkeiten und auf allen Führungsebenen“ zu berücksichtigen (§4 (3)), sowie die Verpflichtung der Arbeitgeber, die durchzuführenden Maßnahmen zur Gefahrenverhütung schriftlich festzuhalten“ (§ 5.). Damit hat auch der Gesetzgeber erkannt, dass hier eine für die Gesellschaft kritische Entwicklung stattfindet. Neben den durch Burnout entstehenden Kosten für die Gesellschaft, wird dadurch auch die grundsätzliche Problematik und Durchdringung in der Gesellschaft offenkundig und anerkannt.

1.4 Burnout aus existenzanalytischer Sicht

Der existenzanalytische Zugang zum Thema Burnout erfolgt phänomenologisch¹³. Das heißt, der Berater oder Psychotherapeut hat nicht den Anspruch, „zu wissen, was für den Klienten richtig ist“, sondern sieht sich in der Rolle des Begleiters. Es geht darum, den Klienten zu unterstützen, sich zu verstehen, was sein Erleben „wesentlich“ macht, was ihn ggf. in das Burnout geführt hat. Relevante Fragen dazu sind z.B.: Was bewegt den Menschen im Hier und Jetzt? Was daran ist für ihn bedeutsam, ist das für etwas gut, dass es so ist wie es ist? etc. Damit soll für den Klienten klar(er) werden, was ihn bewegt und wo entsprechende Einstellungs- und Handlungsänderungen sinnvoll sein können (Kolbe 2019)¹⁴.

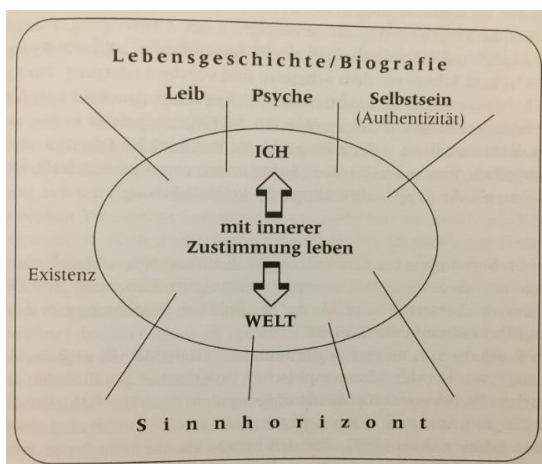
Längle schreibt „Burnout ist die psychische Rechnung für ein schon lange verfremdetes, beziehungsarmes Leben“ (Längle 2000a. In: Längle/Künz 2016, 41) Dies ist eine von acht, von Längle 1997 verfassten Thesen, wie Burnout aus Existenzanalytischer Sicht entstehen kann (Längle 1997, 5-13. In: Existenzanalyse 14, 2, (1997) 11-19).

¹³ <https://www.christophkolbe.de/images/stories/Goldegg.pdf>

¹⁴ Seminar „Wie Leben gelingen kann – Existenzielle Zugänge zum therapeutischen Umgang mit Burnout“, von Dr. Christoph Kolbe, 9.u.10.Jän.2019 in Schloss Hofen / A-6911 Lochau

In der Existenzanalyse wird das Individuum, der Mensch in den Mittelpunkt gestellt, auch in Betrachtung der Burnout Problematik. Der Einfluss der Arbeitswelt, ebenso wie anderer Lebensbereiche auf Burnout des Einzelnen, hängt gemäß existenzanalytischer Sichtweise vom Menschen ab. Grundlage für die Prävention ist ein Leben „im Einklang mit der existenziellen Wirklichkeit von Offenheit, Dialog und Werterleben“ (Längle/Künz 2016, 40-44). Dies bedeutet, der Mensch ist in einem offenen Dialog mit seinem „Innenleben“, z.B. zu seinen Interessen, Gefühlen oder seinen Bedürfnissen gegenüber, genauso aber mit der „Außenwelt“, z.B. gegenüber Kollegen, den beruflichen Themen, gesellschaftlichen Trends, also ggü. dem „Anderen“, das den Menschen umgibt (Längle/Künz 2016, 40-44).

Abb. „Innen- und Außenaspekt eines Lebens mit Zustimmung“:



„Innen und Außenaspekt eines Lebens mit Zustimmung. Das Schema beschreibt den Innen- und Außenaspekt, auf den die Zustimmung gerichtet ist. Zustimmung zum eigenen Ich mit den drei Dimensionen Körper, Psyche und Selbstsein sowie der Zeitdimension der Lebensgeschichte. Nur angedeutet ist die Zustimmung zur Außenwelt mit Ihrem Sinnanspruch und Ihren Werten“ (nach Längle 2013, 36).

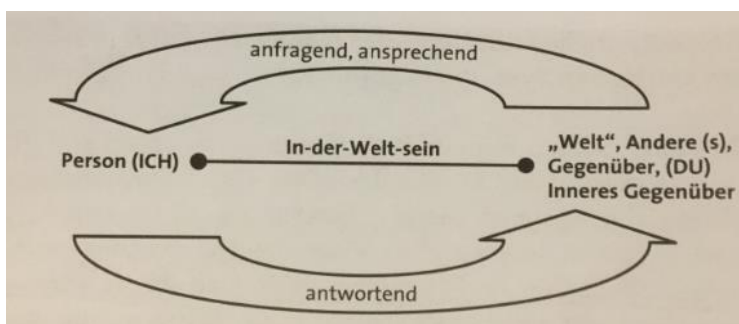
(Abbildung: Längle 2016b, 73)

Vorausgesetzt diese Offenheit ist nach innen und außen gegeben, sowie die Bereitschaft zum dialogischen Austausch mit sich und der Welt, „kann ein Gefühl des Berührtwerdens entstehen“. Dieses innere Erleben, ist die Basis für das Werterleben. Werte sprechen die Person aus der „Außenwelt“ an und sie steht mit Ihnen in Beziehung. Dies können z.B. Kontakte zu bestimmten Menschen, zu beruflichen Belangen oder zur Natur sein. Voraussetzung dafür ist, eine entsprechende Haltung zum Leben, wozu auch die „Zustimmung“ zum Leben und seinen Welten, mit all ihren Aspekten gehört (Längle 2013, 36).

Der existenzanalytische Schlüsselbegriff „Person“ wird von Kolbe in „PERSON-ICH-SELBST“ differenziert und tiefergehend beschrieben. Er steht für das „Eigentlichsein des Menschen in seiner Welt. [...] Durch das Gegenüber

erlebt der Mensch sich angesprochen [...] Personsein aktualisiert sich in der Begegnung [...]. Das bedeutet, die Person entwickelt sich nicht aus sich selbst heraus, sondern braucht ein Gegenüber, das in der Außenwelt steht bzw. gegeben ist. Mit dieser Außenwelt steht die „Person“ im ständigen Dialog. „Die Person jedoch ist ein Vollzug“, also kein statischer Zustand, „sie (die Person, Anm.) zeigt sich im freien und verantwortungsvollen Umgehen des Menschen mit seiner Welt, also mit anderen Menschen oder mit Dingen, und mit sich selbst, also mit Gefühlen, Affekten, Wünschen, Hoffnungen, Selbstbildern und Überzeugungen“ (Kolbe 2019, 5-7).

Abb. „Dialogische Struktur des In-der-Welt-Seins“:



Das Schema soll aus existenzanalytischer Sicht verdeutlichen: der Mensch ist in seinem Dasein von seiner Anlage her „dialogisch“. Dieses „unausweichliche Bezogensein des Menschen auf die Welt“ hat verschiedenste Folgen für sein Leben: z.B. „Abhängigkeit und Freiraum“, „Stabilität und Dynamik“, „Fragen finden und Antworten geben“.

„Was der Mensch antwortet ist frei. Aber unfrei ist er in der Tatsache, dass er antworten muss.“ (Längle 2013, 42-46).

Wiederum in Bezug zum Beruf (wie auch aller anderen Lebensbereiche) heißt das, dass der Mensch sich von den alltäglichen Themen „ansprechen“ lässt, in Beziehung zu ihnen geht, Werte fühlt und damit Sinn – oder auch Widersprüche - erleben und spüren kann. Gem. These 8 von A. Längle: „Wer mehr als die Hälfte der Zeit mit Dingen beschäftigt ist, die er nicht gerne tut, nicht mit dem Herzen bei der Sache ist oder keine Freude hat, der muss früher oder später mit einem Burnout rechnen“ (Längle 1997, 13). Damit wird gezeigt, dass dieses „sich ansprechen lassen“, nicht immer gegeben ist und für den betreffenden Menschen Folgen haben kann.

Voraussetzung für dieses „sich ansprechen lassen“ sind u.a. die „Personalen Aktivitäten“ (od. auch „Personalen Fähigkeiten“ genannt) der 2.Grundmotivation, wobei mittels dieser Aktivität des „zuwenden“ und des „in Beziehung treten“ das „sich ansprechen lassen“ möglich wird (Kolbe 2014, 34.

In: Existenzanalyse 31/2/2014, 32-40). Ohne dieses „in Beziehung treten“ ist auch kein Werterleben möglich.

Zusammengefasst: Der Mensch sollte in der Mehrzahl mit dem was er macht und womit er konfrontiert ist, in allen Lebensbereichen in Beziehung stehen, Wertberührung erleben, dadurch Sinn in dem was er tut wahrnehmen und erleben. Er fühlt sich dann vom Leben angesprochen, er ist in „gelingender Existenz“ (Längle/Künz 2016, 40).

Die existenzanalytische Sicht zum Burnout setzt nun in diesen Bereichen an. Sind diese Lebenshaltung der Offenheit, die Dialogbereitschaft, das Werterleben und die innere Berührung nicht gegeben, fehlt das Gefühl Sinnvolles zu tun, entsteht „innere Entleerung“. „Man ist dann zwar zielgerichtet, aber nicht wertorientiert, d.h. nicht auf das ausgerichtet, was einen persönlich berührt. [...] eine solche Haltung bzw. Denkweise ist gravierend.“ (Längle/Künz 2016, 40). In weiterer Folge wird damit der Wert des „Anderen“, als auch der „Eigenwert“ immer weniger gesehen, der Mensch steht dadurch nicht mehr in Dialog. Die innere Isolierung und Wertverarmung kann in weiterer Folge zu Stress führen. „Jedem Burnout liegt aus existenzieller Sicht tatsächlich eine utilitaristische (d.h. zweckgerichtete) Lebenshaltung [...] zugrunde.“ (Längle/Künz 2016, 40).

Auf den beruflichen Kontext umgelegt: Jemand strebt eine Position an, in der er Karriere machen kann, ein höheres Einkommen erzielt, Anerkennung erhält. Wenn jedoch die „Wertberührung“, die „Beziehung“ zu den Menschen, den Aufgaben, etc. fehlt, damit also auch „keine innere Zustimmung gegeben ist“, spricht man von „Verzweckung“. In einzelnen Phasen, z.B. in Notsituationen, bei momentan hohem Arbeitsanfall, kann dies notwendig sein, sollte aber nicht über eine längere Zeitphase den „Normalzustand“ darstellen. Neben Stress können in weiterer Folge „depressive Verstimmungen“, „innere Verunsicherung“, „Beziehungsverlust“ zu sich und nach außen, „Leere und Gereiztheit“, sowie Burnout die Folge von dieser „zweckorientierten (Anm.: und auch zielorientierten) Lebenshaltung“ sein (Längle/Künz 2016, 41).

Tieferliegende Ursachen für diese „Bedürftigkeiten“, können aus dem Strukturmodell der Existenzanalyse, den vier Grundmotivationen, abgeleitet werden. Defizite, die diese Bedürftigkeiten verursachen, können in der Lebensgeschichte oder im aktuellen Lebensbezug begründet sein (Längle 2013, 71-85. Längle/Künz 2016, 43).

Auszugsweise beschrieben (Längle/Künz 2016, 43)

- Defizite in der ersten Grundmotivation: Mangel an Halterfahrung, Gefühl der Verunsicherung, des Bedrohtseins; mögliche Folge: Suche nach Sicherheit, Absicherung, Schutz in strukturierten, geordneten Tätigkeiten (ebd.)
- Defizite in der zweiten Grundmotivation: blockierte Emotionalität, Beziehungsangst, emotionale Überlastung; mögliche Folge: Basisgefühl des Verpflichtetseins, empfänglich für helfende Berufe, eigene Ansprüche werden zurückgestellt, für andere keine Belastung sein wollen (ebd.)
- Defizite in der dritten Grundmotivation: Mangel an Selbstwert; mögliche Folge: „[...] machen den Menschen empfänglich für Verlockungen von Selbstwertangeboten [...] gleichsam in eine Sucht nach Anerkennung treibt“, z.B. durch Geld, Karriereberufe (Führungskarriere, Topverkäufer),... (ebd.)
- Defizite in der vierten Grundmotivation (Hauptursache für das Entstehen von Burnout): Fehlen eines Sinns, eines größeren Zusammenhanges in dem man sich und sein eigenes Leben verstehen kann (für diese Haltung sind die erste bis dritte Grundmotivation Voraussetzung); Folge: Anfälligkeit für Sinnersatz bzw. „Schein-Sinne“ wie z.B. gesellschaftliche Trends und anerkannte Ziele, Oberflächlichkeit (die „glänzt“), ideologische Erklärungen,... (ebd.)

Zusammengefasst kann sich das Dasein des Menschen – erkennbar durch Burnout-Symptome - wie folgt entwickeln: „Bedürftigkeiten“ aus den Grundmotivationen führen zu „nicht existenzieller Haltung“, führt zu „Beziehungsarmut“, zu Erschöpfung, Verlust an Lebensfreude, Schuld, sowie Angst vor Anforderungen, fehlender Anerkennung, Sinnlosigkeit. In Form der sog. Copingreaktionen der vierten Grundmotivation können dann Vermeidung, Rück-

zug, Distanzierung (Zynismus, Funktionieren), Sucht, Sinnersatz, Krankheit folgen (Längle/Künz 2016, 42).

Voraussetzung für eine „existenzielle Haltung“, um Bedürftigkeiten sowie Copingreaktionen zu vermeiden, ist eine gute personale Struktur. „Je stabiler die personale Struktur, desto gelingender die Kompetenz, sich abzustimmen sowie spezifische personale Aktivitäten umzusetzen.“ Für die vierte Grundmotivation zeigt sich das z.B. „in der Verankerung im Kontext: Sinnerfahrung.“ (Kolbe 2014, 37). Diese „wesentlichen inneren Verankerungen“ helfen dem Menschen u.a. „[...] das Verhalten in der jeweiligen Situation zu organisieren“ und sich somit „in einen Zusammenhang einzubetten“ (ebd. 37), anstelle sich psychodynamisch od. mittels Copingreaktionen zu verhalten.

Die Formen, wie sich Burnout zeigt, sind recht unterschiedlich. Neben den häufigen psychischen Symptomen wie Erschöpfung, Niedergeschlagenheit, Depression, sind auch körperliche Auswirkungen wie z.B. Entzündungen oder andere Organerkrankungen möglich. In der geistigen Dimension kann es sich durch z.B. Rückzug aus Beziehungen, Interesselosigkeit, etc. zeigen (Kolbe 2019, Seminar 2019 in Schloss Hofen). In allen drei von Frankl beschriebenen Dimensionen - Körper, Psyche und Geistigkeit – können sich Symptome im Vorfeld auch als Warnzeichen bemerkbar machen.

Zu erwähnen ist, dass in der existenzanalytischen Anthropologie, die Symptome weniger als Krankheitshinweis zu verstehen sind, sondern mehr als Hinweis, was diesem Menschen fehlt, bzw. was er benötigen würde.

2 Thematischer Schwerpunkt Burnout

Ich betrachte in diesem Abschnitt die Burnout Thematik aus zwei Blickwinkeln: Einerseits aus meiner Beobachtung der Folgen der sich veränderten wirtschaftlichen, rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, andererseits anhand eines konkreten Fallbeispiels einer Führungskraft. Anhand der beschriebenen Zusammenhänge ziehe ich Rückschlüsse auf mögliche Ursachen für Burnout in Bezug zur Theorie der Existenzanalyse. Aufgrund des Fall-

beispiels kann ich wiederum konkrete, persönliche Verknüpfungen zur Existenzanalyse aufzeigen, die mögliche, individuelle Ursachen für Burnout Gefahr darstellen.

Im letzten Teil beschäftige ich mich mit möglichen Präventiv-Maßnahmen, um Burnout auf existenzanalytischer Basis zu vermeiden.

2.1 Einflüsse denen Aktiengesellschaften am internationalen Kapitalmarkt unterliegen und deren Auswirkungen auf die Führungskräfte

Eingangs möchte ich einige Mechanismen, denen Aktiengesellschaften unterliegen, darstellen. Diese Mechanismen haben in mehreren Bereichen wesentlichen Einfluss auf die operativen Aufgaben der Führungskräfte des Mittleren Managements.

Aktiengesellschaften haben als Miteigentümer Aktionäre, die sich steigende bzw. hohe Aktienkurse, sowie jährlich attraktive Dividendenzahlungen erwarten. Die Verantwortung diese Erwartungen der Aktionäre zu erfüllen, liegt bei der Unternehmensführung, die den Aktionären Rechenschaft ablegen muss. Fallen die Aktienkurse zum Beispiel wegen sinkender Unternehmensumsätze, tendieren Aktionäre dazu, ihre Aktien zu verkaufen, was ein weiteres Sinken der Kurse zur Folge haben kann. Konkurrenten oder Hedgefonds können vor allem bei niederen Aktienkursen durch Kauf von Aktien ein Unternehmen leichter übernehmen, mitunter sogar in Form einer sogenannten „feindlichen“ Übernahme. Aktionäre können bei schlechter Unternehmensführung dem Topmanagement das Leben auch sprichwörtlich schwer machen¹⁵.

Auch Ratingagenturen¹⁶, die die Aktiengesellschaften „einstufen“, können durch positive od. negative Bewertungen der Unternehmen wesentlichen Einfluss auf die Aktienkurse ausüben. Eigene Aktien werden auch in der Bilanz des Versicherungsunternehmens, auf der Passiv Seite als Eigenkapital abge-

¹⁵ <https://boerse.ard.de/boersenwissen/boersenwissen-grundlagen/warum-sind-aktienkurse-fuer-unternehmen-wichtig100.html>

¹⁶ Ratingagenturen wie ... die Aktiengesellschaften (wie auch z.B. ganze Länder) von AAA+ im besten Fall, bis CCC- im schlechten Fall bewerten

bildet. Sinken die Aktienkurse, verschlechtert sich wiederum die Bilanz durch das geringere Eigenkapital. Dies hat wiederum, gem. EU Regelung nach Solvency-II, negativen Einfluss auf die Mindestkapitalanforderung des Versicherungsunternehmens.

Um all das zu verhindern, muss die Unternehmensführung die Aktienkursentwicklung permanent im Blick haben, die Kurse entsprechend zu halten oder zu steigern versuchen. Ebenso ist die Bedeutung und Wirkung der vierteljährlichen Berichtspflicht der Aktiengesellschaften, mit ihrer Wirkung auf den Markt, von der Unternehmensführung zu berücksichtigen.

Durch welche wesentlichen Maßnahmen können nun Aktienkurse innerbetrieblich durch die Unternehmensführung beeinflusst werden? Primär durch zwei Möglichkeiten: Kosten einsparen und effizienter werden, sowie Umsatz bzw. Deckungsbeiträge steigern. Für das Versicherungsunternehmen bedeutet das, durch Gewinnung von Neukunden, Steigerung der Vertragsdichte je Kunde, Verkauf höherwertiger und damit höherpreisiger Versicherungsprodukte, oder Übernahme eines anderen Versicherungsunternehmens, um die Prämieinnahmen zu steigern, die Erträge zu verbessern. Zwei aktuelle Beispiele aus Deutschland: Ein Versicherer verkauft seinen gesamten klassischen Lebensversicherungsbestand (3,8 Mio. Kundenverträge), da die Zinsgarantie und Verwaltung mittlerweile zu kostenintensiv sind, ein weiterer Versicherer stellt das Neugeschäft in dieser Sparte ein¹⁷. Daneben gilt es laufend durch Vermindern der Sach-, Prozess- und vor allem auch Personalkosten, die Ausgaben zu reduzieren. Dies alles wirkt sich in Form entsprechender, jährlicher Zielvorgaben an die Führungskräfte aus.

Auf der Ebene der Verkaufsleiter können die strategischen Unternehmensvorgaben folgenden Zielvorgaben in ihrem täglichen Tun entsprechen:

Steigerung der Versicherungsprämien durch höhere Zielvorgaben an die Verkäufer (Mehrverkauf, Spartendichte erhöhen, Zusatzprodukte verkaufen, Maß-

¹⁷ https://www.xing-news.com/reader/news/articles/3445968?cce=em5e0cbb4d.%3AQiP179NkZ1xMDGDUzBISAH&link_position=digest&newsletter_id=65960&toolbar=true&xng_share_origin=email

nahmenprogramme mit Verkäufern die bestimmte Produkte nicht verkaufen od. von diesen nicht überzeugt sind, was wiederum den Druck auf die Führungskräfte aufgrund geringerer Zielerfüllung erhöht); Analyse der Verkäufer in Hinblick auf Ertrag zu Kosten; Vorgaben für Verkauf von Zusatzdienstleistungen, die mitunter nicht originär mit Versicherungen zu tun haben, aber von Nutzen für die Kunden sind und eine höhere Kontaktfrequenz zum Kunden bzw. nachhaltigere Kundenbindung zum Ziel haben, für manche Verkäufer aber einen Paradigmenwechsel darstellen; Abbau von Alturlaub, damit sich die Bilanzwerte verbessern; Vorgaben zum Besuch von jährlichen Mindestweiterbildungsveranstaltungen der Verkäufer, gem. IDD Gesetz; keine 1:1 Nachbesetzung von Planstellen im Back-Office, um Personalkosten zu reduzieren; das bedeutet, auch gleichzeitig Arbeitsvorgänge durch EDV-Prozesse (und Schulung dieser) zu ersetzen, oder auf andere Mitarbeiter zu verteilen; Kosteneinsparung durch zentralisierten Einkauf, Lieferanten (die auch gleichzeitig Kunden sein können) vor Ort kommen dadurch aber weniger oder nicht mehr zum Zug, was es Verkäufern mitunter erschwert, diese Lieferanten die umgekehrt auch Kunden sein können, zu binden; reglementierte Spesen- und Reisekosten, um wiederum Einsparungen zu generieren; etc.;

Alle diese wirtschaftlich notwendigen Maßnahmen und Vorgaben, ebenso gesetzlich strenge Regulierungen sind häufig mit mehr Komplexität, geringeren Handlungsspielräumen und höherem Tempo der Durchführung, bis hin zu sich in Einzelbereichen widersprechenden Zielvorgaben für die Führungskräfte verbunden. Die Erwartungen könnten, in Anlehnung an den Spitzensport, mit „Höher – Weiter – Schneller“ ausgedrückt werden.

Als weitere Herausforderung erleben die Führungskräfte dadurch, dass sie neben der sogenannten „Sandwichposition“¹⁸ zwischen oberem Management und dem Verkäufer vor Ort, auch häufig mit beruflichen und persönlichen Problemen ihrer direkten Mitarbeiter konfrontiert werden. Dies können finanzielle Probleme von Kunden der Mitarbeiter, oder der Mitarbeiter sein. Genauso

18 In einer Studie über das mittlere Management lautet die Definition folgendermaßen: „Mittelmanager befinden sich in einer Sandwich-Position zwischen 'the vision at the top an the pain at the bottom'“ (Caye et al. 2010, in: prognos 2011, S.8).
http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/2011_Studie_Das_mittlere_Management_im_Krankenhaus.pdf

kann es sich um persönliche Frustrationen, Ehe- und Familienprobleme oder um schwere Krankheiten im privaten Lebensbereich handeln, mit dem die Führungskräfte konfrontiert werden.

Je nach Einstellung und Haltung der Führungskraft, kann diese in den jeweiligen Situationen personal reagieren, oder diese Situationen als psychisch belastend empfinden.

Hier wiederum, in Hinblick auf Burnout „Treiber“ für Führungskräfte betrachtet, kann das individuell unterschiedlich, in kritischer Form für die Führungskraft zu nachfolgend beschriebenen Entwicklungen führen, negative Gedanken und Gefühle bedingen, bzw. sich auch mit negativen Folgen für den Körper auswirken.

2.2 Allgemeine wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen, die für Führungskräfte aus existenzanalytischer Sicht zu Burnout führen können

Eingangs möchte ich an dieser Stelle festhalten, dass ich – entsprechend dem Themenschwerpunkt – nachfolgend den Fokus auf kritische Entwicklungen für Führungskräfte lege. Dies bildet nicht die Entwicklung für die Gesamtheit aller Führungskräfte ab, sondern stellt – wie schon einleitend zum Thema Burnout erwähnt – eben nur für einen bestimmten Prozentsatz der Führungskräfte eine Gefahr dar. Ich möchte auch nicht verabsäumen zu erwähnen, dass es viele Führungskräfte gibt, die den doch gestiegenen Ansprüchen gut gerecht werden, sich in ihrer Führungsaufgabe wohl fühlen, bzw. persönliche Werte leben und erleben, sowie die sich ändernden Rahmenbedingungen proaktiv annehmen.

Nachfolgend beschreibe ich, welchen Einfluss unter Punkt 1.1 beschriebene Rahmenbedingungen, wirtschaftlich und gesellschaftlich gegebene Faktoren, auf die einzelne Person, und in ihrer beruflichen Exponierung besonders auf die Führungskräfte des Mittleren Managements, ausüben.

2.2.1 Ausgeklügelte Anreizsysteme fördern die Leistungsbereitschaft

Vor mehreren Jahren noch wurden Jahresziele ausgegeben, die am Jahresende bei Zielerfüllung entsprechende Renumerationen bedeuteten. Mittlerweile gibt es zusätzlich auch periodische, unterjährige, messbare und belohnte Zwischenziele. Aus Unternehmenssicht wird dies gemacht, um Ziele sicherer zu erreichen, bzw. um die Produktionswerte zu steigern.

Das spricht einerseits Verkäufer an, die grundsätzlich leistungsbereit sind und durch Mehrverdienst persönliche Ziele realisieren können. Wenn sie sich durch Anerkennung in Form von z.B. Jahresreisen für ihre Leistungen zusätzlich oder vor allem motivieren lassen, und damit zu den Top-Verkäufern zählen, sind das weitere Anreize. Auf die gleiche Weise können Führungskräfte angesprochen werden, die den Ehrgeiz haben, in den vorderen Plätzen der Rankings der Verkaufsgebiete¹⁹ positioniert zu sein.

In Persönlichkeitstypologien ausgedrückt, sind bei den Führungskräften häufiger narzisstische Persönlichkeitsstrukturen (Haller 2013, 149-155) zu finden, die bereit sind, größere Leistungen zu erbringen. Existenzanalytisch gesehen gibt es auch die „gesunde“ Form des Narzissmus, im Sinne von „ich trete für das, was mir wichtig ist, nach außen auf, trete dafür ein“.

Diese Führungskräfte erbringen dann in freier Entscheidung größere Leistungen, wenn die einzelnen Tätigkeiten für sie auf dahinterliegenden persönlichen Werten ruhen. Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Für einen Verkaufsleiter kann es ein großer Wert sein, seinen Mitarbeitern durch seine Führung eine sichere Existenz zu ermöglichen. Dementsprechend setzt er sich oft mit den verschiedenen Mitarbeitern zusammen, coacht sie, spricht mit ihnen über diverse Herausforderungen und Probleme. Er widmet ihnen Zeit, zeigt durch seine Nähe und Zuwendung ehrliches Interesse an seinen Mitarbeitern. Wenn diesbezügliche Werte als Basis für die Person des Verkaufsleiters vorliegen, erlebt er dadurch ein Gefühl innerer Berührung und verwirklicht ihm wichtige Werte, durch die personale Aktivität des „in Beziehung treten“ (Kolbe 2014, 34).

19 Häufig werden nicht nur die Leistungen der einzelnen Verkäufer (unter Einhaltung der Datenschutzbestimmungen) in Ranking-Listen dargestellt, sondern – als Ansporn – auch ganze Verkaufsgebiete, in Ranking-Listen miteinander verglichen

Gleichzeitig trägt dieser Verkaufsleiter durch seine personale Aktivität des „Wirkens“ und „Handelns“, zu einem „größeren Ganzen“ bei. Die Mitarbeiter unterstützt er in Hinblick auf deren sichere Existenz, dem Unternehmen gegenüber liefert er durch sein Handeln einen Beitrag zur Erreichung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ziele. Vor allem trägt er auch dazu bei, dass Kunden durch seine Unterstützung der Verkäufer, entsprechend gut abgesichert sind. Der Verkaufsleiter ist also auf einen „Kontext“ ausgerichtet (ebd.34).

Auf Burnout-Prävention bezogen heißt das, dieser Verkaufsleiter lebt persönliche Werte im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit. Er kann dadurch, im Sinne der „Kompetenz sich abzustimmen“, vorgegebenen Ziele „mit innerer Zustimmung“ verfolgen und erreichen (ebd.35). Dieser Verkaufsleiter wird zwar bei entsprechendem Einsatz durch die Tätigkeit, im Sinne einer „Hingabe“ erschöpft sein, aber weniger in eine Burnout Situation kommen, wie bereits in Kap.1.4 erwähnt. Im Existenzanalytischen Personenverständnis, lebt dieser Verkaufsleiter auch im Beruf das, was ihm als „Person“ in seiner personalen Lebensführung wesentlich und wertvoll ist. Er lebt authentisch, kann dies im dialogischen Sinne personal zum Ausdruck bringen und bezieht entsprechend seiner Werte Position (Kolbe 2019, 5-6).

Ohne Wertberührung jedoch, wenn die Führungskraft primär um der Zielerfüllung Willen arbeitet, z.B. mit dem primären Ziel zu den Top-Verkaufsleitern zu gehören, um Anerkennung od. ä. zu erhalten, fehlt das Gefühl, Sinnvolles zu tun. Es besteht dann die Gefahr der „inneren Entleerung“. Existenzanalytisch wird das als „Hergabe“ statt „Hingabe“ bezeichnet. Längle spricht hier von einer „Verzweckung“ (Kap.1.4). Wenn diese Form der Arbeitsgestaltung langandauernd vorherrscht, können wiederum Burnout-Symptome die Folge sein.

Mehrere Hintergründe können hier existenzanalytisch, bezogen auf das „Personsein als existenzielle Aufgabe“, eine Rolle spielen (Kolbe 2014, 34):

- die personalen Aktivitäten – v.a. in der 2. und 4. Grundmotivation - werden nicht od. nur defizitär vollzogen

- fehlende „Verbundenheit“ zu den einzelnen beruflichen Aktivitäten, damit fehlt das Gefühl „dass es ist gut ist, da zu sein“
- keine Kontextausrichtung; Tätigkeiten, Möglichkeiten und Zusammenhänge werden als nicht, oder zu wenig wertvoll empfunden

Neben fehlender Wertberührung, dem Gefühl Sinnvolles zu tun, können auch andere Ursachen, begründet in Defiziten, die mittels dem existenzanalytischen Strukturmodell bzw. den personalen Fertigkeiten erklärbar sind, vorliegen (Kolbe 2014, 37). Das berufliche Tun wird damit insgesamt mehr „funktional“ als „personal“ erlebt.

So unterliegt eine Führungskraft mit einem unsicheren, ungenügenden Selbstwertgefühl der Gefahr, sich über Leistung beweisen zu müssen, oder etwa „funktionieren“ zu müssen, um den Erwartungen der Vorgesetzten gerecht zu werden. Dies zeigt sich v.a. in den „Schutzreaktionen“ der 2. Grundmotivation „Leisten“ und der 3. GM „Funktionieren“ (Längle/Künz 2016, 95-97, 113-116). Dieses gekoppelt mit unbewusstem „ich genüge nicht“ Gefühl bewirkt, dass mittels größerer Leistungsbereitschaft, durch offenkundiges Darstellen und Herausheben der eigenen Leistung, Anerkennung von außen gesucht bzw. benötigt wird, um eben dieses gewünschte „ich genüge“ Gefühl, von außen bestätigt zu bekommen. Wir sprechen hier von einer „Bedürftigkeit“, da diesen Personen diese tiefe „Grundwert-„ und „Selbstwerterfahrung“ und die damit verbundenen „Personalen Fertigkeiten“ fehlen (Kolbe 2014, 37).

Obigem Gedankengang folgend, häufig mangels Zugang zum eigenen Gefühl, geht damit die Gefahr einher, dass diese Menschen, kombiniert mit dem Ehrgeiz oder der Notwendigkeit Bestleistungen zu erbringen, auch eigene körperliche und psychische Grenzen leichter, teilweise gar nicht spürbar, überschreiten. Die Voraussetzung Gefühle wahrzunehmen sind u.a. Nähe, Zeit, sich berühren lassen, um über Resonanz entsprechende Gefühle zu erfahren (Längle 2018, 73 ff)²⁰. Dieses, ggf. andauernde Überschreiten eigener Grenzen, kann in weiterer Folge wiederum zu Erschöpfungszuständen oder Überforderung füh-

20 Skriptum 2.GM - 1549107790_LB-3_-GM-2-AUSB-009-2_-Auf1-2018.pdf

ren, da hier das „Funktionieren“ statt „Werterleben“ im Vordergrund steht. Längle erwähnt dementsprechend auch, dass wenn das Werterleben unter 50% des Arbeitsalltages sinkt, Burnout Gefahr besteht (Längle 1997, 13).

Bei mangelnder Selbststeuerung (im Bereich der Persönlichkeitsstörungen) werden Ziele ebenfalls funktionalisiert, um z.B. Anerkennung zu erhalten, die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist eingeschränkt, sowie eigene Maßstäbe werden, um zu gefallen, unangemessen hoch, oder umgekehrt selbstentwertend ganz niedrig angesetzt (Rauch 2018)²¹

Präventiv, um Burnout in weiterer Folge zu verhindern, gilt es hier am „Selbstwert zu arbeiten, Zugang zum Gefühl für sich selbst zu finden, um eigene Grenzen wahrzunehmen und zu erkennen. Dies ist über den „Prozess der Personalen Existenzanalyse“ möglich (Längle 2000, 77-84).

Zur Veranschaulichung des Unterschiedes zwischen einer Handlung aus „Sinn“ versus „Zweck“, kann hier als Parabel die Geschichte von Fr.Holle und der Gold-Marie dienen²²:

Gold-Marie - „[...] betritt Frau Holles Reich. Dort erfüllt sie die Bitte eines Apfelbaums, ihn zu schütteln und der Brote im Backofen, sie herauszuholen. Frau Holle hat sie dabei beobachtet, empfängt sie in ihrem Schloss und bittet sie, in ihren Dienst zu treten. Marie hilft ihr [...]. Als das junge Mädchen Heimweh bekommt, darf sie zurück in die Welt. Als Belohnung für ihre Dienste wird sie mit Gold überschüttet, [...]. Bertas Tochter [Pech-Marie, Anm.] soll nun auch zu solchem Reichtum kommen (und geht auch zu Fr.Holle, Anm. ...). In Frau Holles Reich weigert sie sich, den Apfelbaum zu schütteln und das Brot aus dem Ofen zu holen. Bei Frau Holle angelangt, wird sie in ihre Aufgaben eingewiesen. Sie ist aber zu faul und macht ihre Arbeit so liederlich [...]. Als sie von Frau Holle entlassen wird und ihre Belohnung fordert, wird sie mit Pech überschüttet.“

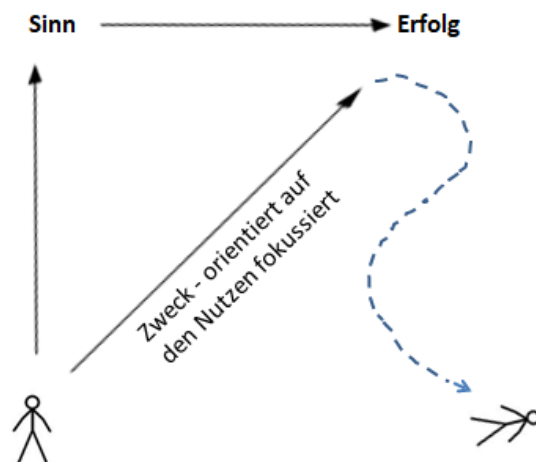
Hintergrund: Pech-Marie hat nur einen Zweck (ohne Sinn bzw. Wert) verfolgt, wollte die Abkürzung nehmen, direkt zum Gold; Gold-Marie hat – aus Wertorientierung – Sinnvolles getan und gelebt, Gold war (in weiterer Folge) der Erfolg. Nachfolgend modellhaft visualisiert:

21 Seminar „Persönlichkeitsstörung. Die besondere Herausforderung.“, 6.10.2018 Therapiestation Carina, Mag. Rauch J. und MMag Kohler E.

22 https://de.wikipedia.org/wiki/Frau_Holle_%E2%80%93_Das_M%C3%A4rchen_von_Goldmarie_und_Pechmarie

Sinn und Zweck verwechseln

Modellhaft:



2.2.2 Angst als Motivator für (Mehr-)Leistung

Im Bereich der Ängste kann hier, allgemeinsprachlich der Versagensangst, eine große Bedeutung zugeschrieben werden. Existenzanalytisch kann die Versagensangst den Erwartungsängsten zugeordnet werden. Diese Angst vor dem Versagen im beruflichen Wirken, kann nicht nur zu klassisch ängstlichem Verhalten wie der Coping Reaktion des Vermeidens führen (Längle/Künz 2016, 80), sondern im umgekehrten Sinne auch als Verstärker, in Form von Aktivismus wirken (ebd. 81). Sozusagen als Antreiber, das Eintreten dieser Befürchtung zu verhindern. Die Angst vor Versagen führt in diesem Sinne dazu, die eigene Leistung zu steigern, um die betrieblich erwarteten Ergebnisse zu erbringen, bzw. die vorgegebenen Ziele zu erfüllen. Die Versagensangst, die Befürchtung den Erwartungen anderer(!) nicht gerecht zu werden, kann hier in diesem Schritt also mobilisieren.

In verstärkter Form jedoch, wenn sich diese Versagens- bzw. Erwartungsangst aufgrund mangelnder „Verankerung im Seinsvertrauen“ entwickelt haben (Kolbe 2019, 37-39), kann bei länger andauernden Phasen in diesem Zustand der Erwartungsangst, sich das in Form von z.B. Einschlaf- od. Durchschlafstörungen auswirken. Gekennzeichnet ist das dadurch, dass sich nachts in Wach-

phasen, Gedanken um die betriebliche Leistungserbringung od. Problemstellungen drehen, den Betroffenen nicht mehr loslassen und letzten Endes am Weiterschlafen hindern bzw. weniger Tiefschlafphasen zulassen²³. Damit wirkt sich die ursprünglich in Gedanken, also der Geistigkeit des Menschen, gezeigte Erwartungsangst, im weiteren Verlauf auch auf die Dimensionen Psyche und Körper aus. Auf Burnout-Gefahr bezogen, sind damit in Frankls „Dreidimensionalem Menschenbild“ alle drei Ebenen betroffen und sozusagen belastet (Frankl 2005, 61 ff. In: Längle 2013, 173).

Phänomenologisch unterscheidet die Existenzanalyse zwei Grundformen der Angst, neben den Erwartungsängsten auch die Grundangst („Angst vor dem Haltverlust der Welt [...]“). Die Erwartungsängste, wie z.B. oben beschrieben, „können sich entsprechend der zweiten bis vierten Grundmotivation (auch) auf Verlust von Werten und Beziehungen, von Selbstwert und Ansehen und von Sinn beziehen (Längle 2016 - „Lexikon der Existenzanalyse und Logotherapie“, 6). Präventiv bzw. im Bedarfsfalle ist hier Arbeit an der strukturellen Stabilität, im Rahmen der existenzanalytischen Grundmotivationen von Kolbe als die vier grundlegenden Konfliktthemen beschrieben, angesagt (Kolbe 2019, 9, 10-11).

2.2.3 Leistung als Kompensation für Selbstzweifel bzw. Selbstunsicherheit

Wie schon beschrieben, ist eine hohe Leistungsbereitschaft aufgrund innerer Entschiedenheit, basierend auf persönlichen Erlebens- und Schaffenswerten, eine gute Basis für eine erfüllende berufliche Tätigkeit als Führungskraft.

Eine kritische Quelle hoher Leistungsbereitschaft, kann aber auch aufgrund eines Mangels an positiver Selbstwerterfahrung vorliegen. Eine gute, tragfähige Selbstwerterfahrung, als eine der „vier Verankerungen, in denen der Mensch wurzelt“, ist Voraussetzung für eine positive Daseinshaltung, die der Mensch sich selbst gegenüber einnimmt. Dies wiederum ist die Basis für die Fähigkeit, „für sich selbst gewiss zu sein sowie sich selbst und anderen Respekt und Wertschätzung zu geben [...]“ (Kolbe 2019, 8-9).

23 <https://www.aerzteblatt.de/archiv/174912> Kritische Auswirkungen von Durchschlafstörungen auf den Organismus und die Psyche
Folgen von Durchschlafstörungen, ...

Liegen hier Defizite vor, hat der Mensch selber kein oder nur ein geringes Gefühl dafür, den Eigenwert, die eigene Leistung einschätzen bzw. anerkennen zu können. Dann kann das vorherrschende Gefühl mit „ich genüge nicht“ beschrieben werden. Das wiederum kann die Bereitschaft oder viel eher Notwendigkeit „leisten zu müssen“ bewirken, um dieses mangelnde Selbstwertgefühl und das damit verbundene Gefühl der Selbstunsicherheit zu kompensieren, und dadurch von außen Wertschätzung zu bekommen (Längle/Künz 2016, 113-115).

Für die Führungskraft bedeutet dieses „auf Bestätigung von außen angewiesen zu sein“, Leistung erbringen zu „müssen“. In gewisser Hinsicht auch „funktionieren“ zu müssen, gegebenenfalls danach zu streben, Ziele über zu erfüllen. Die Führungskraft handelt daher aus einem „Bedürfnis“ oder einer „Bedürftigkeit“ motiviert, statt auf dem Fundament individueller Werte, gemäß „Psychischer und personal-existentieller Motivationen“ nach Längle (Längle 2013, 204-208).

Jedoch selbst bei häufiger – von außen erhaltener - Anerkennung, Bestätigung gemocht und gebraucht zu werden, auch bei entsprechender Statusposition, fehlen so doch der innere Boden, die „Personale Fertigkeit“ der dritten Grundmotivation, sich selbst Wertschätzung geben zu können (Kolbe 2014, 37). Neben dieser Abhängigkeit bzw. dem Bedürfnis auf Anerkennung vom Außen, zeigt sich auch häufig, dass es – im Falle von „Bedürftigkeit“ – nie an Anerkennung genügt. In der Praxis kann sich das z.B. durch „fishing vor compliments“ zeigen, im Extremfall fühlt sich das Gegenüber sogar gedrängt, Anerkennung geben zu müssen (Längle 2018, „Lernskriptum zur Existenzanalyse, 3.Grundmotivation“, 59). Seitens des Betroffenen bedarf es also stetigen Bemühens um Anerkennung.

Für eine Führungskraft, die diesen beschriebenen Bedingungen und ständigen Anstrengungen unterliegt, zusätzlich aufgrund der fehlenden Wertberührung damit mangelnde bzw. keine Sinnhaftigkeit der Tätigkeit erfährt, also mit „Her-

gabe“ statt „Hingabe“ konfrontiert ist, kann auch hier Erschöpfung, Resignation und Burnout die Folge der beruflichen Bemühungen sein.

Weitere erschwerende Aspekte können für eine Führungskraft – speziell mit beschriebenem Selbstwertthema und Selbstunsicherheit - die sog. „Sandwichposition“²⁴ darstellen. Einerseits aus der Situation sowohl den Vorgesetzten als auch den Mitarbeitern „zu genügen“ um Bestätigung zu bekommen, andererseits weil hier auch sehr unterschiedliche, von diesen zwei Gruppen sich widersprechende Interessen vorliegen können. Z.B. verlangen die Vorgesetzten entsprechende Zielerfüllung, die Mitarbeiter wiederum wollen Verständnis und Bestätigung, dass verlangte Ziele nicht oder nur sehr schwer zu erreichen sind. Trivial gefragt: Wem soll es die Führungskraft recht machen? Wie beiden Gruppen gerecht werden und gleichzeitig den eigenen Ansprüchen „zu genügen“?

Ein weiterer belastender Aspekt in dieser Situation kann – für die Führungskraft – ein „zu viel“ an Empathie bedeuten. So wichtig Empathie in der Mitarbeiterführung ist, so kann sie doch zu einem Hindernis werden, wenn sie aus Sicht der Führungskraft, ohne Abgrenzung, ohne Blick für den Kontext des beruflichen Wirkens und vor allem ohne Blick für sich selbst, gelebt wird. Sie läuft dabei Gefahr, ihr „Eigenes“ aus den Augen zu verlieren und die diversen Belange die an sie herangetragen werden, immer mehr als Belastung, bis hin als Überforderung zu erfahren und zu erleben. Um sich gerecht zu werden bzw. sich auch vom „zu viel“ zu schützen, ist ein gewisses Maß an Abgrenzung zum Schutz des „Eigenen“ nötig (Rauch 2018, Weiterbildungsveranstaltung „Persönlichkeitsstörungen“, Carina/Feldkirch).

Auch „beziehungsorientierte“ Führungskräfte, denen der Beziehungsaspekt zu ihren Mitarbeitern besonders wichtig ist, leben dies durch entsprechend Zu- und Hinwendung zu ihren Mitarbeitern, lassen sich durch für Mitarbeiter wichtige Themen mehr berühren, bzw. sind davon betroffen, gehen mehr darauf ein. Im Gegensatz dazu sind vom Persönlichkeitstyp „narzisstisch“ geprägte

24 In einer Studie über das mittlere Management lautet die Definition folgendermaßen: „Mittelmanager befinden sich in einer Sandwich-Position zwischen 'the vision at the top an the pain at the bottom'“ (Caye et al. 2010, in: prognos 2011, S.8).

Führungskräfte hier weniger intensiv in Beziehung mit ihren Mitarbeitern, grenzen sich dadurch leichter ab, bzw. lassen schwierige Themen der Mitarbeiter nicht so nah an sich heran (Haller 2013, 150).

2.2.4 Fremdmotivation durch Schamgefühle

Eine weitere Ursache für eine hohe Leistungsbereitschaft od. einen hohen, unbewusst selbstauferlegten, unreflektierten Leistungsdruck, kann in Schamgefühlen begründet sein (Längle 1996). Dieser im wirtschaftlichen Kontext seltener verwendete Gefühlsausdruck bedeutet, sich in einer Niederlage – so wird die Nichtzielerfüllung von diesen Führungskräften gesehen und erlebt - nicht zeigen zu wollen, da dies als beschämend empfunden wird. Existenzanalytisch wird hier von „sich schämen“ gesprochen, da zwischen „Schamgefühl“ und „sich schämen“ unterschieden wird. Es – das sich-Schämen - ist damit erklärbar, dass die Betroffenen diese vermeintliche oder tatsächliche negative Leistungsbewertung, allgemeinsprachlich auf ihre Person beziehen, statt ebendies von ihrer Person zu trennen und, wenn grundsätzlich zutreffend, dem Verhalten zu zuschreiben. Existenzanalytisch bezieht sich dieses „sich-Schämen“ auf das „Selbst“, auf die eigene Identität, die damit defizitär gesehen wird. Im Glauben des Betroffenen, „so habe ich zu sein“, „das wird erwartet“. Wir sprechen hier von übernommenen Zuschreibungen, „der Internalisierung von Haltungen anderer“ (Kolbe 2019, 9).

Demgegenüber bedeutet das eigentliche Schamgefühl im positiven Sinne, die eigene Person in verschiedensten Lebenssituationen zu schützen, um als bzw. in der „Person“ nicht verletzt zu werden. Das Schamgefühl zeigt also personal Grenzen dessen auf, was mein „Eigenes“ ist, und nicht für andere zugänglich sein soll. Das, was innerhalb dieser Grenzen ist, ist das Intime in mir, wobei es meine Entscheidung sein sollte, wem ich was davon in welchen Situationen zeige.

Scham - Existenzanalytisch definiert: „Schutz der Person vor der Verletzlichkeit ihrer Intimität, die nur ihr selbst gehört, und ihrer Würde (ihres „Ansehens“ vor sich und anderen). Scham bezieht sich auf einen positiven Inhalt (die Per-

son). Trennt und bewacht gefühlsmäßig (und daher sehr existenziell), was bei der Person bleiben soll und was nach außen gehört.“ (Längle 1996).

Das nicht-personale „sich Schämen“ hingegen ist ein Zustand, in den eine Person kommt, wenn sie zu einer Handlung nicht stehen kann. Das Nichterreichen eines gesetzten Zieles jedoch, oder die Positionierung im Verkaufsrating außerhalb der vorderen Plätze, kann sie in unreflektiertem Zustand, in einen Zustand des „sich dafür Schämens“ führen, wenn die Führungskraft dieses Resultat als Mangel auf ihre Person bezieht. Statt dies reflektiert, den Rahmenbedingungen oder als Resultat des eigenen Verhaltens, oder das der Mitarbeiter zu sehen.

Kann eine Person hier nicht zwischen dem existenzanalytisch positiv besetzten Begriff des Schamgefühls, von „sich schämen“ unterscheiden, bzw. fehlt ein diesbezügliches Reflektieren, gerät sie – auch als Führungskraft – leicht in die Haltung, sich für nicht erreichte Ziele „schämen“ zu müssen. Ursachen für diese Haltung können wiederum in der eigenen Lebensgeschichte liegen. Zum Beispiel durch wiederholtes, seitens der Eltern „zur Schau stellen“ des Kindes vor Verwandten, ohne auf die Bedürfnisse des Kindes in dieser Situation zu achten, was zu einem tatsächlich nachhaltig beschämenden Gefühl für das Kind führen kann.

In Bezug auf den beruflichen Kontext, gilt es also, hier zu eigenen Schamgrenzen zu stehen, sich „so wie die Situation ist“ zeigen dürfen, es „so gut sein zu lassen“. Sinnvoll ist hier ein „Abstimmprozess“, im Sinne einer „dialogischen Auseinandersetzung des Menschen mit seinen äußeren und seinen inneren Gegebenheiten“, um sich in diesen Gegebenheiten authentisch verhalten zu können (Kolbe 2019, 10). Sich also nicht nur im Erfolg zeigen und annehmen können, sondern auch im Scheitern „bei sich bleiben“, statt sich dafür „schämen“ zu müssen. Sich so annehmen wie man ist, ist der tiefste Grund im Leben. Sich nicht annehmen können, die eigentlich tiefste Selbstverletzung. Im Sinne einer personalen Haltung „so bin ich, das bin ich auch – egal wie andere über mich denken und reden“, mit der grundsätzlichen Haltung „magst du mich so wie ich – im Grunde – bin, od. magst du nur das ´mehr´ an mir, denn

dann könnte ich nicht mehr so sein, wie ich bin“. Diese Haltung schließt mit ein, dass ich trotzdem an mir arbeiten kann und soll, aber dann - weil ich es will - und nicht andere es wollen (Kolbe 2016, Fachspezifikum)²⁵.

Im „sich Schämen“ nehmen wir oft auch für uns selber auch eine negative Bewertung des Anderen über uns voraus, anstelle einer Selbstannahme. Es ist eine Bewertung im Horizont einer Angst, der Angst vor Entwertung durch andere, die wir oft vorausnehmen. Dadurch stehe ich nicht zu mir.

Präventiv kann hier therapeutisch also daran gearbeitet werden, zwischen dem „personalen“ Schamgefühl, das eigene Grenzen aufzeigt, und dem „sich-Schämen“, das aus dem Über-Ich bzw. wie oben erwähnt, aus übernommenen Zuschreibungen begründet sein kann, unterscheiden zu lernen. Im Grunde geht es um Achtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung der Person.

2.2.5 Weitere Faktoren, die burnout-fördernd wirken können

Neben den oben detailliert beschriebenen, möglichen Burnout (Mit-) Gründen, werden nachfolgend weitere mögliche „Antreiber“ für Burnout beschrieben.

Überforderung - aufgrund der Rollenvielfalt als Führungskraft

Disziplinärer Vorgesetzter, Führungskraft, die die Ziele des Unternehmens umzusetzen hat, Mediator in Konfliktfällen zw. Mitarbeitern, Arbeitskollege im Verkaufsteam, engere Freundschaft mit einigen Mitarbeitern, Coach in schwierigen Situationen, ... um hier nur einige „Rollen“²⁶ innerhalb der Funktion „Verkaufsleiter“ zu nennen. Es liegt in der Natur der Sache, dass nicht alle Rollen gleich gut, gleich gemocht bzw. authentisch gelebt werden können.

Das Thema „Rollen“ ist insgesamt vielfältig thematisiert. So schreibt Streich in einem Beitrag über „Rollenprobleme der Führungskräfte“, über die vielfältigen Umgebungseinflüsse, denen die Führungskräfte unterliegen, ebenso über die

25 Seminar im Rahmen des Fachspezifikum Existenzanalyse und Logotherapie, 20.3.2016 bei Dr.Kolbe Chr., Modul-13 3.GM „Dürfen Gewissen Scham.pdf“ S.4, 7-9.

26 Gemäß Rollentheorie von Vertretern wie z.B. Talcott Parson (1902-1979) oder Niklas Luhmann (1927-1998).

sehr unterschiedlichen Rollenerwartungen, die sie gemäß Erwartungen der Personen im Umfeld erfüllen sollten (Streich 1999, in: Rosenstiel et al, 91 ff.). Interessant ist auch speziell eine Einschätzung der betroffenen befragten Führungskräfte, wonach sie die Vorgesetztenrolle, wegen der Notwendigkeit der „persönlichen Meinungspositionierung“, als die „unsympathischste“ einstufen (ebd., 93). Quantitativ haben diese Führungskräfte durchschnittlich 55 Stunden Wochenarbeitszeit, und nehmen nur vier statt üblicher sechs Wochen Urlaub. Sie sprechen von permanentem Zeitdruck sowie dem betrieblichen Zwang, Sachaufgaben den Führungsaufgaben vorziehen zu müssen. Aus den beispielhaft angeführten Gründen erleben sie gemäß Eigeneinschätzung dabei Rollenkonflikte und Rollendruck. Streich spricht in Einzelfällen auch von „pathologischen Zuständen“ (ebd., 96).

Wiederum existenzanalytisch betrachtet, betrifft die Rollenthematik einerseits die dritte Grundmotivation, im Sinne von „darf ich so sein wie ich bin“, aber genauso auch die zweite und vierte Grundmotivation, im Sinne von „was an dieser Rolle mag ich oder mag ich nicht“, sowie „gibt es einen größeren Zusammenhang, wofür ich diese Rolle entschieden einnehme“? Hier, bezogen auf persönliche Werte der Führungskraft, möglicherweise im Konflikt mit den vom Unternehmen vorgegebenen Zielen, Strategien bzw. den Unternehmenswerten. Die mit den Rollen, gem. Rollentheorie von verschiedenen Umfeldgruppen erwarteten, unterschiedlichen Verhaltensweisen, können bei der Führungskraft zu psychischen und/oder körperlichen Spannungen führen. Ohne sich diesen Einflüssen bewusst zu sein, können sie sich mittel- oder langfristig entsprechend kritisch auf die drei Dimensionen Einstellung (Geistigkeit), Psyche und Körperlichkeit auswirken.

Die vielfältigen beruflichen Aufgabenstellungen, die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Mitarbeiter, unterschiedliche Fähigkeiten und Stimmungen, etc., sind für die Führungskräfte weitere Herausforderungen. Neben den genannten Anforderungen, sind auch indifferente Rollen, Verunsicherung in der Rolle bzw. persönliche Beziehungen die erwartetes Rollenverhalten schwierig machen, zu erwähnen. Längle beschreibt Rolle auch als eine „Funktion, die ein Mensch im gesellschaftlichen Gefüge hat“. Diese kann von zwei Seiten her bestimmt und

definiert werden: durch Zuschreibung von außen, als Erwartung Anderer, sowie durch Identifikation mit einer Aufgabe und aktiver Übernahme dieser Rolle (Längle 2018, 142)²⁷. Ebenso tragen diese Rollenzuschreibungen und Erwartungen zur Bildung bzw. weiteren Prägung des „Selbst“ bei (Kolbe 2019, 9).

Eine hohe Kompetenz und Dialogfähigkeit, sich prozesshaft bezüglich diesen Rollen und Rollenerwartungen abzustimmen und strukturelle Stabilität in den Grundmotivationen zu haben, kann hier jedenfalls ein guter Schutz vor Überforderung in den verschiedenen Situationen sein (Kolbe 2014, 35).

Gefühl der Ohnmacht – aufgrund vielfältiger Anforderungen

Stetig steigende Vorgaben für das Unternehmenswachstum, damit verbunden jährlich steigende Zielvorgaben, Kostenreduktionsziele, umfangreichere und komplexere gesetzliche Vorschriften, dementsprechend strengere interne „Kontrollregime“, komplexere Prozesse in Hinblick auf Verarbeitung, Controlling, Mitarbeiterführung, und weitere interne und externe Vorgaben, können das Gefühl entstehen lassen, als Führungskraft immer weniger Freiraum zu haben. Damit auch mehr und mehr das Gefühl fremdbestimmt zu sein, bis hin zum Gefühl, all diesen Anforderungen immer ohnmächtiger gegenüber zu stehen. Dies wiederum davon abhängig, wie gut eine Führungskraft in „struktureller Stabilität“ lebt, auf „Personale Fertigkeiten“ zurückgreifen bzw. sich zu den verschiedenen Situationen abstimmen kann (Kolbe 2014, 37). Das Gefühl „ich kann hier nicht (mehr gut) sein“, „werde eingeengt“ bzw. „habe zu wenig Raum“, verweist z.B. auf Themen oder Defizite in der ersten Grundmotivation.

Ergänzend ist dazu noch zu erwähnen, dass die Leistungsfähigkeit der Menschen mit dem Alter abnimmt. Mit Berufs- und Lebenserfahrung kann zwar einiges kompensiert werden, die Unternehmen und die beschriebenen Rahmenbedingungen, denen diese unterliegen, sind aber nicht darauf abgestimmt bzw. nehmen keine Rücksicht darauf.

Der „Hamsterrad-Effekt“

27 Längle 2018: Lernskriptum zur Existenzanalyse – Dritte Grundmotivation

Durch teilweise - und mitunter auch vermeintlich - sich widersprechende Vorgaben und Ziele²⁸, kann bei alljährlicher Wiederholung das Gefühl entstehen, diese Ziele schwer oder unmöglich erreichen zu können. Damit möglicherweise gekoppelt ist das Gefühl, den Mitarbeitern ggü. diese Vorgaben nicht schlüssig und sinnvoll, auf authentische Art zu vermitteln zu können. Als weiteres Beispiel kann hier das Verhalten mancher Mitarbeiter dienen. Wenn diese, periodisch wiederholend, Vorgaben, Prozesse, Zielerfüllung, etc. nicht umsetzen können oder wollen, sieht sich manche Führungskraft sozusagen in der Funktion eines „Wanderpredigers“. Ein weiteres kann die hohe Mitarbeiterfluktuation in den Verkaufsberufen beitragen, was für die Führungskraft eine ständige Suche nach neuen Mitarbeitern bedeutet. Mögliche Folgen, das Gefühl als Führungskraft hier nur noch „funktionieren zu müssen“, in weiterer Folge sich innerlich von den beruflichen Aufgaben und mitunter von den Mitarbeitern zu distanzieren, kein Werterleben mehr zu spüren oder erfahren, wiederum bis hin zum Erleben einer Sinnlosigkeit in Bezug auf die berufliche Tätigkeit.

Kolbe spricht hier im Zusammenhang mit Burnout von drei Gefühlen: „sich gefangen fühlen“, „Ausweglosigkeit“ sowie „Hilflosigkeit“. Durch Überengagement, im Versuch oben beschriebene Situation aus eigener Kraft zu ändern, kann die Führungskraft in eine chronische Ermüdung kommen, v.a. wenn Phasen von Erholung und Entspannung fehlen. Dann tritt sozusagen ein „Tretmühleneffekt“ ein, wenn sich die Führungskraft das Ziel setzt, etwas mit „Mehrengagement“ zu erreichen, das aber „nie“ möglich ist (Kolbe 2019, Seminar „Wie Leben gelingen kann“). Existenzanalytisch gesehen, werden hier wiederum speziell in der 1. und 4. Grundmotivation Defizite erlebt.

Im Rahmen der Werte sind hier bezogen auf diese sozusagen „zermürbenden“ Tätigkeiten, neben Erlebens- und Schaffungswerten, v.a. auch die eigenen Einstellungen²⁹ zu reflektieren und ggf. zu überdenken. Permanent gegen Themenbereiche anzukämpfen, die nicht zu verändern sind, zermürben mittelfris-

28 Zum Beispiel durch die Vorgabe das Rabattniveau zu reduzieren, bei gleichzeitiger Vorgabe Neukunden zu gewinnen.

29 Existenzanalytischer Begriff der „Einstellung“: Längle 2016, S.14 Lexikon der Existenzanalyse und Logotherapie „0.0 Skriptum - 1549110759_EA-Lexikon-12-2016-10.pdf“

tig. Frankl spricht sinngemäß davon, dass das Leben eine Fülle von Chancen für Werterfahrung anbietet. Desgleichen aber erwähnt er: „Das Leben verlangt vom Menschen diesbezüglich eine ausgesprochene Elastizität, eine elastische Anpassung an die Chancen, die es ihm gibt.“ (Frankl 2007, 91). Damit gibt er auch zu verstehen, dass Menschen die Verantwortung haben, auch in für sie nicht änderbaren Situationen, ggf. andere Wertegruppen zu suchen und zu leben. „Solange er (der Mensch, Anm.) bei Bewusstsein ist, trägt er Verantwortung gegenüber Werten und seien es auch nur Einstellungswerte.“ (ebd., 93). Für unsere Führungskraft kann das z.B. in der Einstellung münden, „ich bin überzeugt, in einem von x Fällen meines Engagements trotzdem etwas beim Mitarbeiter zu bewegen, ganz im positiven Sinne des ´steter Tropfen höhlt den Stein´“.

„Konkurrenz belebt das Geschäft“ - Rivalität und Neid

Diese plakative Aussage wird oft oberflächlich und in machen Gruppen zustimmend zur Kenntnis genommen. Beleuchtet man jedoch Hintergründe aus dem Blickwinkel der 3.Grundmotivation, ist folgendes zu berücksichtigen: Rivalität an sich, wenn Konkurrenz im kollegialen Sinne gelebt wird, ist unproblematisch. Wenn man sich über Erfolge des anderen freuen kann, ist das ein Zeichen dafür.

Umgekehrt jedoch, wenn ein Mensch kein stabiles Selbstwertgefühl hat, besteht die Gefahr, sich dieses von außen, von anderen holen zu wollen oder zu müssen. Erlebt ein Mensch Ablehnung, kann folgendes geschehen: „Personale Offenheit, die von anderen abgewiesen wird, führt zu Ich-Verlust; Erzeugt das Gefühl des Ich-Verlorenenseins.“ (Längle 2018, 20). Im weiteren Verlauf können damit Gefühle wie Unzufriedenheit, komisch od. anders zu sein, Einsamkeit, und in verstärkter Form zu Gefühlen der Kränkung und Verletztheit führen (ebd.).

Neben den möglichen „Schutzreaktionen“ der 3.Grundmotivation gegen die Angst vor (weiteren) Kränkungen, werden hier auch „typische reaktive Begleitgefühle“, z.B. bei Ungerechtigkeiten und Verletzungen, beschrieben. Eine davon ist Neid, eine weitere Rivalität (ebd., 22). Neid in dem Sinne, dass der an-

dere etwas hat, was ich nicht habe, aber auch gerne hätte. Dies kann sich auch auf Anerkennung od. auf den Selbstwert beziehen. „Das hat etwas mit mir zu tun, weil ich nicht gut genug bin“ (ebd.). Dieses gefühlte Defizit, bindet sich nun an den Wert des „Ich“, es entsteht Neid. „Hinter dem Gefühl von Neid steht ein Gefühl von Minderwertigkeit oder Unfähigkeit, das durch Sehnsüchte und Verlangen zu Neid wurde“ (ebd.).

Bezogen auf Rivalität: „Neid ist die Mutter der Rivalität“. Das heißt, wenn nicht der echte kollegiale Gedanke, sondern Neid die Quelle der Rivalität ist, gilt es besser als der andere zu sein, selbst um den Preis, den anderen schlecht zu machen.

Insgesamt und biographisch gesehen, ist Neid ein Thema, das viele, wenn auch unbewusst, betrifft. Erinnern wir uns an die Kindheit und Schulzeit zurück, haben vermutlich viele von den Eltern oder Lehrern ein- oder mehrmals gehört, „das macht Freund xy aber besser“. Die damit verbunden Botschaft auf das „Selbst“? Andere haben etwas, das ich nicht habe, aber offensichtlich haben sollte oder haben will. Damit entsteht bzw. begründet sich, bewusst oder unbewusst durch den Vergleich mit anderen, das Neidgefühl.

Unter dem Aspekt „Rivalität aus Neid“ wäre die betroffene Führungskraft also sich selbst betreffend, nicht im „personalen“ Sinne in Handlung oder den eigenen Werten treu, sondern im „psychodynamischen“ Sinne motiviert und in Aktion. In langverlaufenden Phasen, kann sich dies dementsprechend nerven- und energieraubend auswirken, und in Zusammenhang mit anderen Defiziten zu Unzufriedenheit und Erschöpfung führen.

Ein übertriebenes Gerechtigkeitsgefühl wiederum, oder sich als Opfer einer Ungerechtigkeit zu fühlen, kann ebenso Neidgefühle verursachen und verstärken (ebd., 22). Gerechtigkeit ist die Voraussetzung, sich in seinem Wesen, in seiner Person und ihrem Wert, gesehen zu fühlen. Neben Beachtung und Wertschätzung ist Gerechtigkeit die äußere Voraussetzung für „Selbstwert-Induktion“ (ebd., 36, 38).

2.2.6 Es trifft nicht jeden...

Im Wissen, dass ich in diesem Abschnitt vor allem kritische Themenbereiche, die bei Verkaufsführungskräften zu Burnout führen können, aufgelistet habe, möchte ich aber nicht verabsäumen, hier exemplarisch auch positive Themenbereiche anzuführen, die Führungskräfte erleben und erfahren. Dies können z.B. sein: positive, wertschätzende Begegnungen, die Führungskräfte erleben, wenn sie Mitarbeitern Probleme gelöst haben...; zufriedene Kunden, denen durch die Absicherung finanzieller Schaden abgewendet wurde...; Freude an der Tätigkeit im Bereich des Risikomanagements...; Zufriedenheit durch Existenzsicherung in einem Unternehmen mit Handlungs- und Gestaltungsspielraum...; etc.

Zudem ist zu erwähnen, dass selten nur eine Ursache ins Burnout führt. Vielmehr liegen meistens Kombinationen von Gründen vor, die dazu führen.

2.3 Betrachtung eines konkreten Falles

2.3.1 Fallbeschreibung

Hr.M. ist Verkaufsleiter (Hr.M. - anonymisiert) eines größeren Verkaufsgebietes in Österreich, mit rund 50 Mitarbeitern, davon 40 Vertriebsmitarbeiter.

Herr M. hat sich im Rahmen eines Gespräches an mich gewandt, um die Thematik Burnout persönlich und vertiefend zu besprechen. Dazu wurden 3 jeweils 2 stündige Besprechungen durchgeführt.

Herr M. ist seit über 30 Jahren Verkaufsleiter. Bis vor rund 18 Jahren führte er 20-25 Mitarbeiter, Anfang 2000 wurden die Verkaufsgebiete reduziert bzw. zusammengelegt, dadurch aber in der Anzahl der zu führenden Mitarbeiter vergrößert. Seit diesem Zeitpunkt ist auch das Verkaufsgebiet von Hr. M. auf 50 Mitarbeiter angewachsen. Parallel dazu haben sich auch die Prämienvolumen, die Anzahl der zu betreuenden Kunden, die Schadensfälle, die Interventionen verschiedenster Art, die Mitarbeitergespräche, diverse Besprechungen, etc., entsprechend vergrößert. Dadurch hat sich nicht nur der Verantwortungsbereich von Hr.M. vergrößert, sondern auch die Anzahl der notwendigen und viel-

fältigen beruflichen Aktivitäten, sowie die dafür aufzuwendende geistige, psychische und körperliche Energie. Beruflich ist Hr.M. mit seinen Mitarbeitern sehr erfolgreich.

Aufgrund oben genannter Faktoren, hat Hr.M. in den letzten Jahren aber auch immer wieder Phasen gesundheitlicher Einschränkungen, bis hin zu einer Burnout Phase erlebt. Symptome zeigten sich u.a. in Form von Müdigkeit, Erschöpfung, Kraftlosigkeit, fehlender Motivation die täglichen Routinehandlungen und Herausforderungen mit dem sonst üblichen Elan zu bewältigen. Auch körperlich wurden kritische Werte, wie sie bei Burnout Symptomen vorkommen, festgestellt.

2.3.2 Biographische Hintergründe

Schon vor dem 5.Lebensjahr wollte Hr.M. von sich aus, trotz Abraten der Eltern, auf anspruchsvollen, langen Wanderungen mitgehen. Er setzte sich durch und schaffte auch die Herausforderungen. Lob war dann oft der Ansporn noch mehr zu leisten und ist aufgrund dieser Erfahrung im Leben ein wichtiges Thema geworden.

Die Lust an körperlicher Leistung wuchs, so begann er in früher Jugend eine Einzelsportart, die er auch wettkampfmäßig ausübte. Parallel absolvierte er eine kaufmännische Lehre. Im Rückblick, das damalige Gefühl: „Ich wollte etwas Außerordentliches leisten, und schnell Erfolg haben“. Bereits mit 15 Jahren belegte Hr.M. bei internationalen Wettkämpfen hervorragende Plätze innerhalb der Top-10. Anerkennung für Leistungen, der Wunsch und das Erleben „du bist etwa besonderes“, waren weiterer Ansporn. Hr.M. gewann in Folge viele Staatsmeistertitel, nahm auch zweimal an Olympiaden teil.

Bei den - über die Jahre - sehr vielen Wettkämpfen, verlor er gem. Erinnerung verhältnismäßig wenige, suchte sich vor allem in den ersten Jahren seiner Sportkarriere auch immer wieder stärkere Gegner. Sein damaliger Ehrgeiz: „Etwas zu schaffen, was andere noch nicht geschafft haben, dann bin ich etwas Besonderes“. Aus existenzanalytischer Sicht kann hier ergänzt werden,

dass existenzanalytisch Lob, je nach Ausprägung positiv oder negativ, „als Keim der Narzissmus“ gilt.

Bezogen auf Burnout und im Rückblick auf den Sport: „Ich hatte immer das Gefühl, ´mich erwischt es nie!“. Hr.M. wollte immer die besten Gegner, in der Überzeugung, „nur von denen kann ich lernen“. Aussage eines Trainers damals, in einer dieser Situationen: „Du bist verrückt“. Demgegenüber war Hr.M.'s Überzeugung: „Ich kann gegen jeden gewinnen, und im Falle der Niederlage kann ich mir sagen, du hast verloren, aber dein Bestes gegeben“.

Werte, die Hr.M. aus dem Elternhaus erfuhr, waren gerechtes und faires Verhalten, Ehrlichkeit sowie dass Menschen, die materiell weniger haben, soweit als möglich geholfen wird. Große Bedeutung hatte auch der Zusammenhalt im Familienleben.

Aus dem biographischen Erleben, dem Verhalten und der Vorbildwirkung der Bezugspersonen, können sich Einstellungen, Haltungen und Verhaltensweisen entwickeln, die auch für das Berufsleben prägend sind. Zum Beispiel kann, wenn ein Kind speziell für Leistungen gelobt wird, dies später zu innerem Leistungsantrieb führen, um Anerkennung von außen zu erhalten. Im Rahmen des Prozesses der Personalen Existenzanalyse („PEA“) besteht hier die Möglichkeit herauszuarbeiten, ob die Leistungsbereitschaft als Erwachsener auf Basis von persönlichen Werten und frei entschieden erfolgt, oder aufgrund verinnerlichter, unreflektierter Überzeugungen wie z.B. „nur wenn ich Leistung erbringe, bekomme ich Anerkennung“. Im Rahmen der Arbeit mittels des Prozesses der PEA, kann auch herausgearbeitet werden, woraus sich das „Selbst“ im Wesentlichen, biographisch gebildet hat. Es gilt zu erkennen, welche Haltungen anderer internalisiert wurden, z.B. der Eltern oder der uns umgebenden Gesellschaft, sowie andererseits, „der Auseinandersetzung des Ichs mit diesen Haltungen und seiner Welt“. Durch diese „Verinnerlichungen, die der Mensch im Laufe des Erfahrungs- und Entwicklungsprozesses bildet“, entsteht die Identität des Menschen (Kolbe 2019, 9).

Bezogen auf die biographischen Einflüsse, spricht Kolbe in diesem Zusammenhang auch von „unsichtbaren Gummibändern“, die „nicht selten ihre Verankerung in Einstellungen aufgrund prägender biographischer Erfahrungen [...]“ haben (Kolbe 1994, 34-36)³⁰. Zu erwähnen ist auch, dass Arbeit an Einstellungsänderungen hinsichtlich zentraler Lebensthemen, Zeit braucht (ebd. 42). Sinngemäß ist hier Frankls Erkenntnis, dass wir zwar nicht frei von Lebensbedingungen sind, wir aber Freiheit „im Verhalten zu diesen“ haben, was auch den Einfluss der Biographie auf das eigene Leben betrifft (Frankl 1984, in: ebd.38). Im Prozess der PEA ist u.a. also „die im biographischen Kontext vollzogene Stellungnahme anzuschauen“, und „diese Stellungnahme ist nun vor dem Hintergrund des aktuellen Erlebens erneut anzuschauen [...]“. Damit können diese ggf. unbewussten Abhängigkeiten oder „Bänder“ sichtbar gemacht werden, und durch neu zu vollziehende, wert- und nicht angstorientierte Stellungnahmen ersetzt werden (ebd.44). Zu erwähnen ist, dass existenzanalytisch gesehen biographische Arbeit dann angezeigt ist, wenn die phänomenologische Grundhaltung der Offenheit aufgrund biographischer Erfahrungen eingeschränkt ist (ebd.45).

In Hinblick auf Burnout-Gefahr, gem. 3.These von Längle, „Entstehungsdynamik des Burnout: Handeln geschieht in der Regel aus subjektiver Bedürftigkeit und erst sekundär aus objektivem Bedarf“ (Längle 1997, 7). Auch hier finden wir den Hinweis auf Burnout Gefahr, wenn aus (möglicherweise biographisch bedingter) „Bedürftigkeit“, anstelle auf Basis von „Werten“ gehandelt wird, also das Handeln nicht als sinnvoll empfunden wird.

2.3.3 Der berufliche Alltag

Leistung, Erfolg und Anerkennung sind bis heute wichtig. Bei der Beschreibung der aktuellen beruflichen Situation und den damit verbundenen Herausforderungen, hat Hr.M. auch die Menschen in seinem beruflichen Umfeld sehr im Blick, mitunter mehr als sich selbst. Wenn es um berufliche Anliegen für

30 Kolbe (1994): Biographie, Verständnis und Methodik biographischer Arbeit in der Existenzanalyse - Stellungnahmen aufgrund biographischer Erfahrungen in ihrer Bedeutung für das aktuelle Handeln

seine Mitarbeiter oder ihn geht, kämpft er sprichwörtlich darum, teilweise auch mit großer Emotionalität für seine Ziele im Rahmen der Gebietsführung.

Die Beziehung zu seinen Mitarbeitern findet auf einer freundschaftlichen, teilweise auch sehr persönlichen Ebene statt. Gleichzeitig fordert Hr.M. aber auch sehr klar Aktivitäten ein, wenn dies zur Zielerfüllung notwendig ist. Er zeigt viel Verständnis für die Mitarbeiter und deren Anliegen, erwartet dies aber, bezogen auf seine Anliegen, auch für sich. Diesbezüglich erfährt er in Hinblick auf diese Erwartungen, aber auch immer wieder Enttäuschungen.

Hr.M. investiert viel Zeit und Energie in seine Verkaufsleitertätigkeit, war und ist bereit, viel Engagement zur Erreichung der jährlich vorgegebenen Ziele aufzuwenden. Die Abgrenzung zwischen Beruf und Freizeit ist dementsprechend fließend und nicht klar abgegrenzt. Er arbeitet strategisch, erstellt für sein Verkaufsgebiet Konzepte, die er umsetzen möchte. Dementsprechend fällt es ihm teilweise schwer, bestimmte Vorgaben oder Erwartungen des Unternehmens oder seiner Führungskräfte zu akzeptieren, wenn diese seinen Strategien und Plänen teilweise oder in Einzelbereichen widersprechen. Die großen und wesentlichen Ziele und Vorgaben des Konzerns, unterstützt er aber voll und ist insgesamt dem Unternehmen gegenüber sehr loyal, so wie er dies aber auch umgekehrt erlebt.

Psychodynamisch betrachtet, wenn Hr.M. „seines“ im beruflichen Tun nicht ausreichend umsetzen kann, bzw. in seinem diesbezüglichen „Wollen“ nicht gesehen wird, erlebt er auch Frustration. Phasenweise kann er hier von „seinem“ nicht loslassen, in den Diskussionen mit seinen Führungskräften teilweise auch sehr emotional reagieren. Im Sinne eines „Abstimmprozesses“ kann hier z.B. an den „Personalen Fähigkeiten“ der 1. Grundmotivation, „annehmen“, „aushalten“, „loslassen“, gearbeitet werden. Ebenso im Rahmen der Arbeit mittels der PEA am „Fremdverständnis“ (PEA2) bzw. „Selbstverständnis“, um für sich zu klären, welche Werte oder psychodynamischen Ursachen im Hintergrund der Gefühle und Affekte stehen. Die Coping-Reaktionen des „Selbstverlustes“, Trotz, Zorn, Ärger, verweisen auf Themen der 3. Grundmotivation, wenn der Mensch keine Beachtung, Anerkennung und

Wertschätzung erhält (Längle/Künz 2016, 102-119). Das Gefühl bzw. die Coping-Reaktion der Wut wiederum, verweist auf die 2.Grundmotivation, wenn das „Mögen“ bedroht ist, oder die Beziehungsebene zu Vorgesetzten irritiert oder gestört ist (ebd. 91-99). Rauch spricht im Zusammenhang der Funktion von Wut (altgermanisch „sehend“), dass diese der Aktivierung der „Person“ dient. Unter der Voraussetzung, dass die Fähigkeit zum Konflikt gegeben ist, ermöglicht dies dem Menschen, für sich, für Gerechtigkeit, etc. einzutreten (Rauch 2019)³¹.

2.3.4 Erkenntnisse in Hinblick auf die 1. und 4. Grundmotivation

Auf Basis eines Gespräches gem. dem Prozess der PEA, mit Schwerpunkt zur 1. (Längle/Künz 2016, 154-169) und 4.Grundmotivation (ebd., 210-230) haben sich, bezogen auf Burnout Faktoren, im Detail folgende Kriterien herausgebildet.

Bezogen auf Hindernisse zum „Können“ werden in erster Linie die Zeitknappheit aufgrund der vielfältigen Aufgaben und Vorgaben durch die Unternehmensführung genannt. Diese reduzieren für Hr.M. u.a. die Zeit für Monitoring und Analyse der einzelnen Verkäufer, um sie im weiteren Verlauf in persönlichen Gesprächen individuell zu fördern und zu unterstützen. Die Basis für eine erfolgreiche Gebietsführung sind für Hr.M. primär vertiefende, persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern. In der Vergangenheit haben diese drei bis viermal im Jahr stattgefunden, mittlerweile schafft er dies vertiefend, nur noch einmal jährlich. In Bezug zur 2.Grundmotivation, die Zeit, Nähe und Zuwendung für die Beziehungsgestaltung erfordert, erlebt Hr.M. in der Führungsarbeit eine große Änderung im Vergleich zu vergangenen Jahren. In Bezug zur 1.Grundmotivation, wird diese Zeitknappheit in der Wahrnehmung für Hr.M. phasenweise auch als „Enge“ erlebt. In Hinblick auf den „Seinsgrund“ Raum, Schutz und Halt, kann hier der geringere „Zeit-Raum“ für div. Aktivitäten auch Befürchtungen hervorrufen. Befürchtungen die erwarteten, gewünschten Erfolge nicht erreichen zu können.

31 Seminar „Wut als heilende Kraft“, Mag.Rauch J., 16.3.2019, Therapiestation Carina

Gem. weiterer Reflexion von Hr.M., ist für ihn dadurch eine spürbare Distanz zu seinen Mitarbeitern entstanden, er weiß gesamtheitlich gesehen weniger, wie es ihnen geht, wo ihnen ggf. „der Schuh drückt“. Dies erschwert eine gute, zielgerichtete Unterstützung, was in weiterer Folge eine geringere Zielerfüllung für einzelne Verkäufer bzw. das gesamte Verkaufsgebiet bedeutet. Für Hr.M. ist in den letzten zwei Jahren auch eine „Entfremdung“ spürbar geworden und damit einhergehend weniger Zugang zu den Mitarbeitern gegeben. Dies bedeutet für ihn auch, weniger Spaß und Freude am täglichen Tun. Energieverlust und spürbarer Leistungsdruck sind weitere Folgen, ebenso phasenweise Gereiztheit im Privatleben, wie auch weniger Zeit für sportliche Aktivitäten, die Hr.M. für sich als wichtig empfindet. Der in einzelnen Situationen größeren inneren Unzufriedenheit, verknüpft mit Phasen der Ungeduld und des „Nichtverstehens“, wenn Mitarbeiter Vorgaben nicht umsetzen, folgen auch Gedanken wie „Wofür das Alles“. Dies sind kritische Indizien, die als Burnout Gefahr zu werten sind.

Trotzdem besteht weiterhin das Bemühen, berufliche Zielvorgaben zu erfüllen. Zwischenzeitlich in einzelnen Zielkriterien im hinteren Rankingbereich angesiedelt zu sein, belastet Hr.M. Die Motivation, ggü. den Verkäufern die Sinnhaftigkeit von verschiedenen, fordernden Unternehmensvorgaben zu argumentieren, schwindet. Ebenfalls frustrierend wirkt das Gefühl, mit Vorschlägen, die Hr.M. seinerseits ggü. der Geschäftsführung macht, nicht bzw. zu wenig gehört zu werden. Teilweise spürt er diesbezüglich sogar Wut. Existenzanalytisch, im Sinne der PEA nach spontanem Impuls befragt, könnte er seinen Unmut sogar in einzelnen Situationen „rausschreien“. Im Gespräch erkennt er auch, dass er sich seit zwei Jahren, bezogen auf Vorschläge und Initiativen seinerseits, im Rückzug befindet.

Als Phänomen ausgedrückt, fühlt es sich für ihn so an, als ob er auf einer Bergtour den Gipfel fast erreicht hat, die letzten 100 Meter aber trotz häufiger Versuche nicht schafft. Hr.M. findet sein Vorgehen, sein Verhalten schlüssig, lebt seit vielen Jahrzehnten seine Grundsätze und schätzt grundsätzlich die Kultur des Arbeitgebers. Im Hinblick auf das Fremdverständnis kann er teilwei-

se sein Umfeld verstehen, fühlt sich aber in bestimmten Bereichen nicht gesehen bzw. nicht fair behandelt.

Im Sinne einer Stellungnahme (PEA2) ist ihm klar, dass er jetzt die letzten Berufsjahre nicht alles hinschmeißen will, bzw. nicht den Preis für einen früheren Austritt bezahlen will. Im Sinne einer „stimmigen“ Stellungnahme, erkennt er auch alte Werte für sich, wenn er daran denkt, seinen Nachfolger über die nächsten Jahre in die Führungsaufgabe einzuführen. Im Falle einer ca. zweijährigen Einführung seines Nachfolgers hätte Hr.M. auch wieder mehr Zeit für tiefere Mitarbeitergespräche, was ihm sehr am Herzen liegt.

In Bezug zum „Sollen“ und „Wollen“ sieht sich Hr.M. nach mehr als 30 Dienstjahren im Unternehmen sehr gut eingebunden, kann trotz beschriebener Unzufriedenheit, vieles frei entscheiden, bzw. sich beruflich frei bewegen. Als Team-Worker freut es ihn, dass Backoffice-Mitarbeiter ihm sehr vertrauen und ihn bestmöglich unterstützen, sowie wenn er zufriedene Mitarbeiter sieht. Sinn sieht Hr.M. in der Bearbeitung der täglich neuen Aufgabenstellungen, dem Lösen von Problemen der Mitarbeiter oder ihrer Kunden. Face-to-face Gespräche mit seinen Mitarbeitern, vermitteln ihm – unabhängig vom Inhalt – ein gutes Gefühl, besonders wenn er erlebt, dass er in kritischen Situationen etwas zur Harmonie beitragen konnte.

In einem weiteren bildlichen Vergleich, sieht sich Hr.M. insgesamt als Kapitän auf einem großen Segelschiff, der besonders in schwierigen Phasen Verantwortung übernimmt, um Menschen sicher durch die „raue See“ zu führen. Dies v.a. durch Erklärungen wie z.B. dass „das Boot nicht kentern kann“, wie sie sich in stürmischen Phasen zu verhalten haben, was kommen könnte oder kann, analog dem Bergführer der seinen Gästen durch Ruhe und Erfahrung die Angst nimmt. Auch sieht sich Hr.M. als jemand, der sich besonders für die Schwachen einsetzt. Damit kann er sich im Spiegel ansehen, im Wissen, dass er fair mit seinen Mitarbeitern umgeht, was ihm wichtiger ist, als nur Erfolg und Geld vor Augen zu haben.

Bezogen auf Hindernisse sieht Hr.M. an dieser Stelle jedoch auch das Problem, aufgrund zu vieler vorgegebener Sachaufgaben, die letzten Jahre zu wenig Zeit für Mitarbeiter zu haben, was ihm, wenn er sie sieht, sogar ein schlechtes Gewissen bereitet. Diesbezüglich macht er sich dann auch Gedanken, was diese Mitarbeiter von ihm denken. Im Wissen sich „bestmöglich bemüht zu haben“, spürt er das dann körperlich durch weniger Appetit bzw. sogar als „seelische Belastung“. Auch sieht er sich seitens der Unternehmensführung nicht immer so fair behandelt, wie er das seinen Mitarbeitern ggü. lebt.

Im Innersten spürt Hr.M. außerhalb des beruflichen Geschehens in Phasen der Ruhe, dass er als eine seiner Fähigkeiten, sich empathisch in Situationen und Personen einfühlen kann, um Klarheit zu bekommen, was an Gesprächen und Handlungen notwendig und sinnvoll ist. Er erlebt sich dann als gute Führungskraft, die Menschen mag, mit dem Ziel, dass es ihnen gut geht.

Gleichzeitig glaubt Hr.M. an dieser Stelle aber auch, dass Führungskräfte unter den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Zeit für diese Art der Mitarbeiterführung, Menschen täglich, individuell und persönlich zu begleiten, nicht mehr haben. Er sieht hierin, seit 2-3 Jahren Sachaufgaben vor Beziehungspflege stellen zu müssen, für sich persönlich einen großen inneren Konflikt. Gekennzeichnet u.a. durch Phasen schlechten Gewissens, Gedanken „Nutzloses, nicht Wesentliches zu tun“, oder spürbar hohen Puls und Kreislaufprobleme zu haben. Diese Phasen können dann auch von Gefühlen der Lustlosigkeit, Müdigkeit und Niedergeschlagenheit begleitet sein.

Zusammenfassend kann Hr.M. von sich sagen, es im Großen und Ganzen mit viel Engagement, sehr beziehungsorientiert, die Mitarbeiter unterstützend und gut gemacht zu haben. Daneben gibt es aber auch die „getriebene“ Seite in ihm, die in kurzen Momenten, „erzürnte“ Gefühle verspürt, weil er hier vielleicht verletzte, zu wenig od. nicht gelebte Werte fühlt.

2.4 Burnout-Prävention aus existenzanalytischer Sicht

2.4.1 Die fließende Grenze zwischen Herausforderung und Überforderung

Entscheidend ist die Differenzierung zwischen Herausforderung und Überforderung. Was ist damit gemeint? Gegeben sind die vielfältigen Unternehmensvorgaben, die die Führungskraft umzusetzen hat. Erlebt sie diese Vorgaben größtenteils als „zu groß“, „zu viel“, oder mit innerem Widerstand, als „immer noch mehr“, als „muss“, so besteht die Gefahr, dass sie dies bei längerem Verlauf als „Überforderung“ erlebt.

Umgekehrt, oder im Sinne der präventiven Burnout Arbeit gesprochen, kann eine andere Führungskraft genau die gleichen Vorgaben als herausfordernd aber machbar erleben. Mit der Einstellung „es sieht nach viel aus, ich lasse mich aber darauf ein“ und mit dem Selbstvertrauen, dass es auch zu einem entsprechenden Ergebnis führen wird. Den Blick, aus etwas (Selbst-)Distanz auf das tägliche Tun gelegt, kann sie vielleicht auch erkennen, dass sie mit ihrem Tun positive Akzente setzt. Sei es gem. 4.Grundmotivation zur positiven Entwicklung und Existenzsicherung der Mitarbeiter beitragen oder Kunden für existenzbedrohende Risiken absichern. Damit ist es für diese Führungskraft eine „Herausforderung“ statt einer „Überforderung“. Durch diese Einstellung der Führungskraft und den daraus resultierenden Handlungen, wird „Wertvolles [...] in die Welt gegeben“ (Längle 2016, 50). Der Mensch erfährt in seinem Wirken, durch diese „schöpferischen Werte“, Werterfahrung und somit Sinn. Und, im Sinne Längles, wird damit auch so manche schwierige berufliche Umweltbedingung gem. 1.Grundmotivation besser akzeptierbar, aushaltbar und möglicherweise sogar annehmbar.

Die sich daraus ergebenden Dialoge und „Reibungen“ im Austausch mit den Mitarbeitern, bezogen auf die unterschiedlichen persönlichen Einstellungen, können wiederum zu direkten und persönlicheren Begegnungen mit diesen führen. Dies wiederum fördert das gegenseitige Verständnis zu den unterschiedlichen Einstellungen („Fremdverständnis“ i.S. PEA2). Damit erfolgt eine Stärkung der Beziehung, zumindest der gegenseitigen Akzeptanz, durch die-

ses Stellung beziehen und der eigenen Position in personaler Form Ausdruck geben und „sich“ authentisch zeigen. Ebenso werden dadurch im offenen Dialog andere in ihrer Einstellung gesehen und respektiert.

Präventiv kann dies durch Bewusstsein oder –werden der eigenen Werte, unterstützend mittels Durcharbeiten der einzelnen Prozessschritte der Personalen Existenzanalyse erfolgen (Längle 2000, 73-84). Im Sinne Frankls, „Das Leben fragt, wir haben zu antworten“, können alle Herausforderungen auch unter diesem Blickwinkel, statt umgekehrt gesehen werden. Die Burnout Prävention beinhaltet aber v.a. auch, am Erkennen und Akzeptieren eigener Grenzen der Leistungsfähigkeit zu arbeiten, diese sich einzugestehen, sowie auch zum eigenen Schutz zum Ausdruck zu bringen. Daneben gilt es, gegebene wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu akzeptieren, und dabei den Freiraum zu erkennen, in dem Eigenwirksamkeit gelebt werden kann.

Es gilt die stimmige Balance zwischen Ansprüchen, Möglichkeiten und Fähigkeiten zu finden. Bildlich gesprochen: bei zu viel Druck im Kessel (z.B. durch Anforderungen) und keinem Überdruckventil, bricht die schwächste Stelle im System zuerst. Bei zu wenig Druck, sich z.B. „erst gar nicht auf die Anforderung einzulassen“, implodiert das System möglicherweise an „existenziellem Vakuum“.

Abgeleitet aus den im Kapitel 2.2 und 2.3 beschriebenen möglichen Ursachen für Burnout, sehe ich auf existenzanalytischer Basis nachfolgende Möglichkeiten, um Burnout vorzubeugen, bzw. zu vermeiden. Diese basieren auf dem Strukturmodell (Längle 2013, 71-86) und dem Prozessmodell der Existenzanalyse (ebd., 86-105), sowie auf den Arbeiten „Person und Struktur“ (Kolbe 2014, 32-41) und „Person-Ich-Selbst“ (Kolbe 2019, 4-11) von Kolbe. In der praktischen Arbeit der existenzanalytischen Personal- und Organisationsentwicklung finden auch verschiedene Adjuvante Methoden³² Anwendung.

³² Herbstsymposium der GLE Österreich, „Wege zum Wesentlichen – Adjuvante Methoden in Existenzanalyse und Logotherapie“, 27.-28.9.2013 Schloss Goldegg, Salzburg

2.4.2 Symptomatik, Erscheinungsbild und Themen bzw. Schwerpunkte, die im konkret aufgezeigten Fall bearbeitet werden können

Zusammenfassend - und stellvertretend für die Vorgangsweise der Einzelfallbearbeitung - wird zum beruflichen Geschehen und Erleben von Hr.M. folgendes erkennbar: Neben großem Engagement, Ehrgeiz und hoher Leistungsbereitschaft zeigen sich Herausforderungen in Themen wie

- Abgrenzung zwischen Beruf und Privat,
- wahrnehmen, differenzieren, annehmen und akzeptieren von veränderbaren und nicht veränderbaren unternehmerischen Rahmenbedingungen und Vorgaben,
- sich in schwierigen Situationen personal zum Ausdruck bringen,
- bewusst machen der Basis von persönlichen Einstellungen und Handlungen; sind sie wert- und bedürfnisorientiert, oder geschehen sie aus Bedürftigkeit und als Coping-Reaktionen.

Neben den beschriebenen Themen zeigen sich auch körperliche Symptome der Erschöpfung.

Existenzanalytisch gesehen sind daher aus meiner Sicht nachfolgende drei Themen und sich daraus ergebende Fragestellungen in der Weiterarbeit besonders relevant. Mittels der phänomenologischen Vorgangsweise gilt es besonders Hintergründe von Einstellungen, Handlungen und Reaktionen sichtbar zu machen und damit allenfalls Veränderungen mit innerer Zustimmung zur Entlastung zu ermöglichen:

Arbeit an den Lebensbedingungen und sich dadurch ergebenden Grenzen

Es gilt sich im persönlichen Prozess mit den eigenen Lebensbedingungen, bes. der 1. und 4. Grundmotivation, im beruflichen Kontext auseinander zu setzen. Sich allenfalls damit ergebende Grenzen zu erkennen, anzunehmen und zu akzeptieren. Dies einerseits bezogen auf z.B. äußere unternehmensseitige Vorgaben und Entscheidungen der Führungskräfte, wie auch andererseits auf eigene Grenzen der Leistungsfähigkeit oder Grenzen des (nicht) akzeptieren Könnens, aufgrund z.B. übernommener Überzeugungen. Durch das Reflektieren und Bearbeiten können innere Stellungnahmen dazu erarbeitet werden

(PEA-1 und -2), sowie den eigenen Werten und Umständen entsprechende Handlungsweisen abgestimmt werden (PEA-3).

Arbeit an eigenen Einstellungen, Ansprüchen und Anforderungen an sich und das Umfeld

Es gilt, die eigenen Einstellungen zu zentralen Lebensthemen zu prüfen, da diese auch wesentlichen Einfluss auf das berufliche Verhalten und Geschehen haben. Fragen wie: Welche Ansprüche leiten sich daraus für mich persönlich, aber auch an mein Umfeld ab? Sind diese Ansprüche (noch) angemessen? Unreflektiert können sie zu Unverständnis, Widerständen, Widersprüchen und v.a. auch zu Überforderung sowohl im äußeren Umfeld als auch für sich persönlich führen. Es gilt heraus zu arbeiten, ob diese Einstellungen auf persönlichen Werten gründen, oder sich ohne innere Stellungnahme im Laufe der Lebensgeschichte gebildet haben und von anderen übernommen wurden. Ebenso kann damit erkannt werden, worauf die eigene Leistungsbereitschaft beruht und ob sie dem eigenen Vermögen – bezogen z.B. auf das Alter – (noch) gerecht wird.

Arbeit an der Art und Intensität eigener emotionaler Reaktionen

Beruhend die in verschiedenen Situationen teilweise starken emotionalen Reaktionen und Coping-Reaktionen auf persönlichen Werten, die nicht gelebt werden konnten, verletzt oder missachtet wurden, sowie Bedürfnissen, die nicht erfüllt wurden, oder handelt es sich um psychodynamische Reaktionen, die auf subjektiver Bedürftigkeit aus der Lebensgeschichte basieren, oder weil Kränkungen erlebt wurden, die Person in ihrem Wesen, mit ihren Werten und Bedürfnissen nicht gesehen wurde.

Im Rahmen intensiver emotionaler Reaktionen, kann auch die „Fähigkeit zum Konflikt“ thematisiert werden. Sind mir meine Emotionen bewusst, spüre ich sie, nehme ich sie wahr? Nehme ich sie – und damit mich – ernst, kann ich sie angemessen und zeitgerecht äußern, oder gibt es innere Widerstände oder Ängste dies zu tun? Beim beraterischen oder therapeutischen Bearbeiten dieser Emotionen und Gefühle, wird die Energie und damit Handlungskraft, die diesen innewohnt, bewusst. Im Falle des bewussten oder unbewussten Ignorierens dieser Kraft, suchen sich diese „Kräfte“ möglicherweise andere Wege,

sich – in einer der von Frankl beschriebenen drei Dimensionen des Menschen – geistig, psychisch oder körperlich zum Ausdruck zu bringen.

Damit sind hier im konkret beschriebenen Fall drei mögliche Themenfelder aufgezeigt, die mittels der personalen Existenzanalyse präventiv und Burnout vermeidend bearbeitet werden sollten. Zu erwähnen ist, dass im Rahmen des PEA-Modells bei Bedarf weitere Themen sichtbar und bearbeitet werden. Beispielfhaft genannt: Zugang und erkennen der Gefühle und Impulse in bestimmten Situationen (PEA-1), Fähigkeit zu Selbstdistanzierung, reflektieren von Selbst- und Fremdverständnis, suchen und erarbeiten innerer Stimmigkeit (PEA-2), sich in angemessener Form ausdrücken können (PEA-3). Situationsbezogen werden auch biographische Einflüsse miteinbezogen und hinterfragt. Basierend auf dem existenzanalytischen Strukturmodell werden allenfalls auch Befürchtungen und Ängste (1.GM), sowie Themen des Selbstwertes (3.GM) bearbeitet.

2.4.3 Exkurs - Resilienz

Unabhängig vom existenzanalytischen Zugang zu Burnout-Prävention, gibt es aufgrund der Aktualität, viele Ratgeber zum Thema Burnout-Prävention. Ein dabei häufig verwendeter Terminus, wissenschaftlich aber auch umgangssprachlich, ist „Resilienz“. Die Bedeutung von Resilienz gem. Duden: „psychische Widerstandskraft; Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen“ (lat.: lateinisch resilire = zurückspringen)³³. Ergebnis bei Eingabe des Suchbegriffes „Resilienz“ in google.at: rund 2,99 Millionen Treffer.

Grundidee des Resilienz-Konzeptes: Emmy Werner³⁴, eine amerik. Entwicklungspsychologin, hat auf Basis einer Langzeitstudie über 40 Jahre, 698 Kinder die 1955 in Hawaii geboren wurden und dort aufwachsen beobachtet und analysiert. Die Studie (1977 veröffentlicht) zeigte, dass Kinder, die in kritischen bzw. unter ungünstigen Verhältnissen und Voraussetzungen aufwachsen, sich

³³ <https://www.duden.de/rechtschreibung/Resilienz>

³⁴ [https://de.wikipedia.org/wiki/Emmy_Werner_\(Psychologin\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Emmy_Werner_(Psychologin))

im Durchschnitt „negativer“ entwickelten, als Kinder die in „guten“ Verhältnissen aufwuchsen. Trotzdem entwickelten sich auch ca. 1/3 der Kinder aus kritischen Verhältnissen gut. Diese als „resilient“ bezeichneten Kinder, wurden dann in Hinblick auf deren positive Entwicklung nochmals genauer beforscht, ebenso wie andere, ähnliche Entwicklungen von Menschen.

Aus diesen vielen Beobachtungen wurden dann mehrere Kriterien für Resilienz herausgearbeitet, z.B. plakativ betitelt mit „Resilienz - 7 Schlüssel für mehr innere Stärke“ (Heller 2013), die in ähnlicher Form in verschiedenen Quellen immer wieder erwähnt und hier von mir nur sehr verkürzt angeführt werden. Als Brücke zur Existenzanalyse, verknüpfe ich sie auch mit entsprechenden und bereits erwähnten Begriffen der Existenzanalyse.

- **Optimismus:** vertrauen, dass die Krise begrenzt ist und überwunden werden kann; Raum für angenehme und positive Gedanken,... -> Grundvertrauen, Einstellung, innerer Dialog
- **Akzeptanz:** einer Situation, der eigenen Person, Akzeptanz von nicht zu Änderndem,... -> Einstellung, Personale Aktivität: aushalten und annehmen
- **Lösungsorientierung:** Fokus auf Lösungen, nützen eigener Ressourcen,... -> Einstellung, Grundvertrauen, Selbstwirksamkeit, offen in der Situation für „neue Angebote“
- **Verantwortung** übernehmen bzw. **Opferrolle** verlassen: Personale Aktivität des Trauerns, Stellungnahme, Frankl: Freiheit im Verhalten ggü. den Bedingungen, Hingabe, Einstellung
- **Netzwerkorientierung:** -> Beziehungen, Zuwendung, Nähe, Werte
- **Zukunftsplanung:** Fokus auf Möglichkeiten, realistischer Blick,... -> Kontext, Werte leben, Hingabe

Neben den vorab sehr verallgemeinert beschriebenen Kriterien, die die Resilienz beeinflussen, beschäftigen sich verschiedene Forschungen vertiefend und mit unterschiedlichsten Stellungnahmen dazu. Zum Beispiel sagt Doering³⁵ in Zusammenhang mit Resilienz: Die Persönlichkeit ist ungefähr zur Hälfte durch

35 Dr. Stephan Doering, Leiter der Klinik für Psychoanalyse und Psychotherapie an der Medizinischen Universität Wien

Gene festgelegt, schon bei Babys gibt es angeborene, unterschiedliche Sensibilität und Widerstandsfähigkeit. Die andere Hälfte wird gemäß Doering durch psychosoziale Faktoren wie etwa frühe Beziehungserfahrung in der Kindheit, spätere Erfahrungen und die aktuellen Lebensumstände festgelegt (SN 4.7.2020)³⁶. Einfluss hat auch die Lebenseinstellung, gekennzeichnet durch das Zitat vom Dalai Lama: „Die schwierigste Zeit in unserem Leben ist die beste Gelegenheit, innere Stärke zu entwickeln“. Die Forschung wiederum geht davon aus, „dass wir ungefähr ein Drittel unseres Glücksempfindens selbst durch unser Verhalten und unsere Aktivitäten beeinflussen können“, und dieses mit der Resilienz korreliert. „Von Vorteil ist auch, wenn man in der Lage ist, in seinem Tun einen Sinn sieht“ (Bucher³⁷, ebd.).

Leipold wiederum erwähnt aus seiner Forschungstätigkeit zum Thema Resilienz, die „Herausforderung oder Schwierigkeit der selbstgesteuerten Kontrolle“. Im Sinne, dass es (zur Bewältigung von Krisen) „neben den menschlichen Handlungen [...] Prozesse gibt, die sich der absichtlichen Kontrolle entziehen. [...] und dennoch in Entscheidungsprozessen wirksam werden [...]“. Damit spricht er von einem „Prozessgeschehen“, das die Resilienz neben den erwähnten Kriterien, auch beeinflussen kann (Leipold 2015, 206-207).

Untersuchungen im Rahmen der Dankbarkeitsforschung von Newberg und Waldman weisen ebenfalls auf positive Aspekte in Hinblick auf Resilienz hin. Im Rahmen ihrer Forschung mit bildgebenden Verfahren verweisen sie auf die Wirkung der Worte auf das Gehirn. „Ein einziges Wort hat die Kraft, den Ausdruck von Genen zu beeinflussen, die physischen und emotionalen Stress regulieren“ (Newberg/Waldman)³⁸. Dabei wird auch auf die Stärkung der Resilienz durch eine Lebenshaltung in Dankbarkeit verwiesen.

Körperliche Reaktionen bei Dauerstress ohne Erholungsphasen

Konträr zum Thema Resilienz, steht das Thema Dauerstress. Kurzfristig, bei akutem Stress, mobilisiert der Körper verschiedene Hormone. Um die Stress-

³⁶ Artikel „Was macht unsere Seele stark?“ von Thomas Hödlmoser, vom 4.7.2020 in den Salzburger Nachrichten

³⁷ Dr. Anton Bucher, Religionspädagoge, Erziehungswissenschaftler und Glücksforscher an der Universität Salzburg

³⁸ <https://whichdisease.com/6-wege-zur-dankbarkeit/> Dr.A.Newberg, Forschungsdirektor für Integrative Medizin an der Thomas Jefferson University

reaktion zu verarbeiten, braucht der Körper anschließend Erholung. Diese Phase dauert 24 bis 48 Stunden (Strienz 2010, 26). Steht ein Mensch jedoch unter Dauerstress, so ist in der anfänglichen Phase der Cortisolwert permanent hoch. Cortisol hat im Körper einerseits eine Feuerwehrfunktion, um Schadstoffe im Körper zu bekämpfen. Andererseits, bei länger andauerndem Cortisolüberschuss, kann dies aufgrund der neurotoxischen Wirkung, schwerwiegende Folgen für die Gehirnfunktion haben, das Gehirn nimmt Schaden, es kommt zu einem Verlust von Gehirnzellen (ebd., 27).

Auf Dauer ist jedoch ein hoher Cortisolwert nicht möglich, er sinkt und die betroffene Person ist anfälliger gegenüber Krankheiten, verursacht durch „überdurchschnittlich starken Entzündungsreaktionen“. Der dabei stattfindende physiologische „Dreischritt“ geht von der Stressphase in die Widerstandsphase, und kippt dann, wenn die Cortisoneubildung durch die Nebennieren nachhaltig nicht mehr möglich ist, in die Erschöpfungsphase. „Die neuroendokrinen Regelkreise sind zusammengebrochen“ (ebd., 27). Damit verknüpft, erniedrigte Werte vom „Glückshormon“ Serotonin und vom „Schlafhormon“ Melatonin. Benkert hat hier den Begriff „Stressdepression“ verwendet (ebd., 28).

Betreffend Stress nicht zu übersehen ist auch die Problematik, durch die Digitalisierung ständig erreichbar sein zu müssen oder zu wollen. Urlaubsphasen unter drei bis vier Wochen, „durchmengt“ mit „nebenbei“ mails abarbeiten, sind kein Zeichen von Erholung zur Regeneration von Körper und Psyche.

Interessant aus existenzanalytischer Sicht ist auch noch, dass gem. Kaluza, eine „hohe Ausprägung sich profilieren zu wollen“, „Hang zur Perfektion“ und die „Schwierigkeit die eigenen Grenzen der Leistung anzuerkennen“, stressverstärkend wirken (Kaluza 2004, 14).

Insgesamt ist damit aus dem Thema Resilienz erkennbar, dass vielfältige Faktoren, in Frankls Sinne, betreffend der Geistigkeit, der Psyche und der Körperlichkeit, eine Rolle spielen.

2.4.4 Der Idealfall

Im Idealfall besteht in einem Unternehmen die Möglichkeit, existenzanalytische Grundgedanken und Handlungsweisen in die Führungskräfteausbildung und damit in die Unternehmenskultur zu implementieren.

Konkret würde dies bedeuten:

- Mittels Psychoedukation Vermitteln eines Grundverständnisses der Existenzanalyse, mit Bezug auf die berufliche Führungstätigkeit und anwendbare Handlungsmöglichkeiten
- Einzel- und / oder Gruppenselbsterfahrungen und Supervisionen, zur persönlichen Verknüpfung der Theorie mit der Praxis, Aufarbeitung von konkreten Fallsituationen aus der beruflichen Praxis
- Bei Bedarf individuell durch existenzanalytische Beratung und therapeutische Sitzungen, Burnout Prävention für die einzelne Führungskraft

Um Missverständnissen vorzubeugen, sei an dieser Stelle erwähnt, dass Psychotherapie (altersunabhängig) v.a. auch der Entwicklung und Personalisierung der Persönlichkeit dient. Reflektion in Bezug auf die vier Grundmotivationen, Einstellungen und Haltungen, kann zu neuen Perspektiven, zu Änderung von Verhaltensmustern führen und damit auch der Burnout-Prävention dienen. Die Wirksamkeit von Psychotherapie ist mittlerweile mehrfach in verschiedenen Studien untersucht³⁹ und bewiesen.

2.4.5 Die häufigste Form der Umsetzung

Sozusagen an die alltägliche betriebliche Realität angepasst, auch ohne existenzanalytische Grundgedanken bewusst in die Unternehmenskultur integriert zu haben, ist deren Anwendung trotzdem in verschiedensten Situationen möglich. Dies kann anlassbezogen durch Beratungen in Einzelsitzungen erfolgen, oder in Workshops bei denen für Führungskräfte in Gruppen fallspezifische, schwierige Praxisfälle mit Adjuvanten Methoden bearbeitet werden.

39 Beispiel einer aktuellen Wissenschaftlichen Studie: <https://www.swr.de/wissen/odyso/broadcastcontrib-swr-33506.html>

Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft seitens der Unternehmensführung, diesbezüglich individuelle Entwicklungen der Führungskräfte kulturell verankert zu haben und entsprechende Mittel wie Zeit und Geld bereit zu stellen. Wie bereits erwähnt, ist die Evaluierung der Psychischen Belastung am Arbeitsplatz gesetzlich verpflichtend, die daraus abzuleitenden Maßnahmen obliegen aber der Verantwortung der Unternehmensführung.

Abgeleitet aus unter Punkt 2.2 und 2.3 beschriebenen möglichen Burnout Ursachen, sind aus meiner Sicht folgende Aspekte betreffend Burnout Prävention für die Führungskräfte, mit Blick auf den Menschen, besonders relevant:

- Worin liegt der Wert und damit der Sinn meines Wirkens als Führungskraft? (4.Grundmotivation)
- Welches sind meine individuellen Stärken und Lernfelder, bezogen auf das existenzanalytische Strukturmodell? (1.-3.Grundmotivation) Damit zusammenhängend -
- Gem. dem „Dreidimensionalen Menschenbild nach Frank!“ (Längle/Holzhey-Kunz 2008, 65): Welche psychischen, körperlichen und geistigen Einschränkungen, habe ich in meinem betrieblichen Tun bereits erlebt oder zumindest ansatzweise erlebt, und wie gehe ich in Zukunft damit um?

Diese Themenbereiche beschreiben Wege zu einem tieferen Zugang und Verständnis zur eigenen Person und beinhalten Wege diese vor Überlastung und existenzieller Frustration zu schützen, bzw. bereits erkennbare Symptome aufzugreifen und entsprechend zu (be-)handeln. Details dazu werden im nächsten Abschnitt beschrieben.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung, mit Fokus auf die Organisation, sollten unternehmensseitig, qualitative und quantitative Aspekte der Aufgaben, durch periodische Evaluierungen im Blick behalten werden⁴⁰. Dies betrifft die Aufgaben aufgrund des wirtschaftlichen Wandels an sich, Schnittstellen zwischen und innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten, ggf. erhöhter oder vermindertes Arbeitspensum.

40 Bezugnehmend auch auf die Arbeit von Kinast R, Milz A (2013) Existenzanalyse und Organisationsentwicklung. In: Existenzanalyse 30(1), 15-37

2.4.6 Worauf der Fokus bei Führungskräften gelegt werden sollte

Meines Erachtens sind für Führungskräfte folgende Aspekte in der Burnout Prävention, besonders relevant:

2.4.6.1 Der Sinn, meine Werte, der Wert meiner Tätigkeit, den Kontext sehen

Im „Im Sollen liegt der Sinn“ (Längle 2013, 210) zeigt Längle auf, wie wichtig es für den Menschen ist, in seinem Tun zu erleben, „dass er für etwas gut ist, das über ihn hinaus geht“. Die für Menschen individuell spürbaren Werte, in diesem Feld vor allem Erlebens- und Schaffenswerte, geben ihm Sinn in und für seine Tätigkeit (ebd., 19). Gehen diese verloren oder wurden sie nie bewusst erlebt, so kann dies in eine „existenzielle Frustration“ führen (Frankl 2007, 20). Für die Führungskraft bedeutet dies, „Hergabe“ statt „Hingabe“, wenn das „Wofür“, das Erleben der Wertberührung fehlt und damit das Handeln „nicht vom Erleben des Wertes motiviert“ ist (Längle/Künz 2016, 137).

Je nach Setting, kann hier der Punkt-4 „´Sollen und Wollen´: Orientierung und Sinn“ des Fragenbogen „LIDA zur Selbsteinschätzung – Leben in der Arbeit“ unterstützend bzw. als Einstieg in die beraterische od. therapeutische Arbeit verwendet werden (ebd., 253-260).

Grundsätzlich sehe ich hier, bevorzugt im Einzelsetting, die Chance individuelle Werte herauszuarbeiten und bewusst zu machen, gegebenenfalls (wieder-) zu entdecken, und im Rahmen der beruflichen Tätigkeit zu reflektieren. Dies kann auf Individueller Ebene, ergänzend aber auch auf Führungs- und Organisationaler Ebene gemacht werden. Erarbeitet werden kann dies anhand des Prozessmodells der Personalen Existenzanalyse (ebd., 210-225).

Erhält die Führungskraft im Rahmen dieses Prozesses die Bestätigung, eigene Werte gut und in Kombination mit Unternehmenswerten leben zu können, ist aus der vierten Grundmotivation heraus eine gute Basis zur „Motivation zum existenziellen Sinn und zur Entwicklung des Wertvollen, was wir als Handeln-Sollen erleben“ gegeben (Längle 2013, 64). Auch das „Wiederentdecken“ ei-

gener, nicht mehr bewusster Werte im täglichen Tun und in der „Er-füllung“ der beruflichen Funktion, kann ein Resultat des Prozesses sein und sozusagen ein „(neu-)aufladen“ der inneren Energiedepots darstellen. Somit auch von der „Hergabe“ zur „Hingabe“ führen.

Mit „Hingabe“ geht einher, dass das Handeln und Erleben als wertvoll empfunden wird, Erfüllung erlebt wird. Das Leben wird dann auch als schöpferisch, erlebnisreich, persönlich, frei und verantwortlich erlebt. Im umgekehrten Sinne fühlt sich „Hergabe“ wie eine innere Entleerung an, man fühlt sich zum Handeln gedrängt. Es wirkt sich erschöpfend, sachlich, gezwungen, verpflichtet an (Längle 1997, 5).

Umgekehrt kann aber auch erkannt werden, dass eigene Werte im Rahmen der beruflichen Funktion zu wenig gelebt werden können, oder beruflich gar entgegen eigener Werte gehandelt wird, also Wertekonflikte bewusstwerden. In Verbindung damit, kann dann ggf. auch erkannt werden, ob gegen eigene Überzeugungen gelebt bzw. gehandelt wird. Im Rahmen des Prozessmodells kann vor allem im zweiten Schritt („PEA1“) erkannt werden, wie sich dies auf körperlicher, psychischer oder geistiger Ebene zeigt: z.B. in körperlichen Spannungen, Gefühl der Leere, Unwohlsein, Unentschlossenheit, keine Authentizität zu erleben, etc. Auch das damit bewusstwerdende Gefühl „nur zu funktionieren“, ohne eine Wertberührung zu erfahren, wäre ein Indiz dafür, sich „lediglich“ für das betriebliche Geschehen „herzugeben“. Da ist auch der Fall, wenn Ziele verfolgt werden, ohne dahinterliegende Werte bewusst zu machen, oder nicht zu erkennen.

Diese kritischen Faktoren können in weiterer Folge zu der bereits erwähnten „existenziellen Frustration“ führen, die wiederum – neben anderen Auswirkungen – auch eine Burnout Entwicklung ermöglichen. Als Beispiel aus einem anderen Berufsfeld, zeigen „Untersuchungen bei Lehrern ... Zusammenhang zwischen mangelnder Sinnerfüllung und dem Ausbrennen...“ (Nindl (2001) in: Längle/Künz 2016, 139). Als Folge des „nicht Aushaltens der existenziellen Leere“, könnte hier auch Arbeitssucht eine der Entwicklungen sein.

In den Vorstufen wird dies durch die sog. Schutz- oder Copingreaktionen ersichtlich: 1.sich nicht einlassen, 2.Widerstand, 3.Zynismus und 4.Nihilismus (ebd., 141). Längle hat dazu „Burnout als Sonderform des existenziellen Vakuums“ beschrieben und sieben Thesen erarbeitet (Längle 1997, 11-19).

„Erdung“ durch den Blick auf das Gesamte: Durch die eingangs beschriebene, zunehmend berufliche Komplexität, entsprechenden Druck und Dynamik, in der die Führungskräfte stehen, wird für sie mitunter auch der „Blick auf das Gesamte“ im Alltagsgeschäft erschwert oder geht verloren. Damit möglicherweise die Verbindung, die Beziehung zum eigentlichen Tätigkeits-Sinn des Unternehmens. Auch dies kann für Menschen in „existenzieller Leere“ enden.

Präventiv kann für die Führungskräfte das regelmäßige „in Beziehung gehen“ mit den Werten des Unternehmens, der Dienstleistung die dieses für die Menschen erbringt, diesen Werten in gutem Maße Zeit und Raum geben, sprichwörtlich „erden“. Dieses „größere Ganze“ wahrzunehmen, der eigene Beitrag im Zusammenwirken mit anderen Menschen, damit verbundene Werte wie z.B. die Existenzsicherung der Familie durch das erwirkte Einkommen, unterstützen die auch schwierigen, herausfordernden Berufsphasen oder nicht zu verändernde, aber gegebene Rahmenbedingungen, gut „auszuhalten“.

Was bleibt ist - bei entsprechender Lebenseinstellung - die Entscheidung, sich immer wieder frei zu entscheiden, wie man sich zu den gegebenen Lebens- und Berufssituationen stellt und in weiterer Folge verhält (Frankl 2007, 18). Das bewusst machen dieser Freiheit, die damit verbundene Verantwortungsübernahme sich selber gegenüber, führt in eine Haltung der Aktivität, anstelle des Gefühls nur Opfer oder von den „Umständen“ getrieben zu sein.

2.4.6.2 Die Basis – 1.Können, 2.Mögen, 3.Dürfen

Die Basis, 1.-3.Grundmotivation (Tabellarische Übersicht für 1.-3.: Längle 2013, 84-86).

1.Können

Im Rahmen der Reflexion der ersten bis dritten Grundmotivation werden, im Falle von Einschränkungen der Handlungsfähigkeit, individuell Hintergründe phänomenologisch „erforscht“. Mittels des Prozesses der PEA werden wiederum „stimmige“ Möglichkeiten für die Führungskraft erarbeitet, um alternativ damit umgehen zu können, oder stimmige Entscheidungen treffen zu können. Dadurch werden der Person gerecht werdende Einstellungen und Haltungen erarbeitet, die zu authentischem Handeln führen.

Im vorangegangenen Abschnitt wurde die Tätigkeit als Führungskraft in Hinblick auf Werte und Sinnerleben geprüft. Nun können aber verschiedene Einflüsse es verhindern oder gar unmöglich machen, diese Werte zu erspüren und entsprechend frei zu entscheiden und handeln (ebd., 31 ff).

In der ersten Grundmotivation wird geprüft, ob die Führungskraft genügend Schutz, Raum und Halt im beruflichen Umfeld vorfindet, entsprechendes Vertrauen in sich und das Umfeld gegeben ist, die personalen Aktivitäten des „Annehmens des Positiven“, aber ebenso das „Aus-Halten des Negativen“ stark genug ausgeprägt sind. Im Mangel dieser Fähigkeiten, können sich Angst, Verunsicherung und Verschlossenheit zeigen (ebd., 84-86). Eben dieses Gefühl des „aushalten“ müssen, kann zu rein funktionalem Handeln führen, wie in Kap.2.2.2 „Angst als Motivator für (Mehr-)Leistung“ beschrieben.

Beispielhaft beschrieben, kann durch den PEA-Prozess erkannt werden, dass aus distanzierter Sichtweise, übergeordnete Werte sichtbar werden, die ein „annehmen“ oder „aushalten“ nicht veränderbarer beruflicher Rahmenbedingungen, genauso aber ein „los-lassen“ innerer, alter und mittlerweile hinderlicher Überzeugungen, mit innerer Entschiedenheit ermöglicht werden, ohne die eigene Person und deren Werte aus dem Blick zu verlieren. Verschränken sich hier berufliche und private Themen, oder geht es um tieferliegende Verunsicherungen, macht es auf jeden Fall Sinn, dies therapeutisch und außerhalb des beruflichen Umfeldes zu bearbeiten. Ziel ist es jedenfalls, als Basis ein tiefes Grundvertrauen erleben zu können.

Würden der Umgang mit den oben beispielhaft beschriebenen Situationen des Lebens, also „Anfragen des Lebens“, seitens der Führungskraft auf ein funktionales „mitspielen oder aussteigen“ reduziert werden, wäre das jedenfalls nicht im Sinne von Frankls „Kopernikanischer Wendung“ und würde der damit verbundenen Lebenseinstellung nicht gerecht werden (Frankl 2007, 107).

2.Mögen

Bezogen auf die Burnout Prävention, gilt es in diesem Schritt vor allem auf die Beziehung zu sich, zu anderen Personen und zu relevanten Themen zu achten. Voraussetzungen um in Beziehung gehen zu können, sind Zeit, Nähe und im Sinne der personalen Aktivitäten, das sich zu-wenden zum Positiven, genauso aber trauern um das was nicht möglich ist. Um in diesen Zustand des Mögens zu kommen, Werte für sich zu erkennen, braucht es das Gefühl, um zu fühlen wie etwas ist, aber auch um mit-zu-fühlen. Frühe, positive Grundwelterfahrungen sind dafür die Basis in der Tiefe der Person.

Fehlen Zeit, Nähe, Zuwendung um ins Berührt-Sein zu kommen, fehlt das Instrumentarium des Fühlens, ist ein in Beziehung gehen zu den verschiedenen Personen und Tätigkeiten nicht möglich. Die Aktivitäten werden funktional, im unternehmerischen Sinne auch zielorientiert abgearbeitet. Kritisch daran ist, dass dann in weiterer Folge auch keine Wertberührung und damit auch kein Sinn-Erleben möglich ist, ebenso geht das Gefühl für Grenzen erspüren und erkennen verloren. Ein „mit Herz bei der Sache sein“, ist dann nicht möglich.

Dadurch kann eine Ursache für Erschöpfung aufgrund, „überfordernden Funktionierens“, ohne erkennen der vor allem psychischen und körperlichen Belastungsgrenzen, gegeben sein. Im umgekehrten Sinne kann der Mensch in dieser Situation, aufgrund der Berührungs- und Wertlosigkeit des Geschehens und Erlebens, von Lustlosigkeit, Demotivation und Depression, somit auch von Burnout erfasst werden.

Präventiv gesehen gilt es hier zu erarbeiten, was die Führungskraft tatsächlich mag. „Um selbst ein Mögen spüren zu können, muss man sich vom Arbeitsleben berühren und durchfluten lassen... innere Beziehung zur Organisation, zur

Arbeit und den Geschäftspartnern finden, damit die eigene Lebenskraft einfließen kann.“ (Längle/Künz 2016, 91).

3.Dürfen

Im „sein dürfen, wie ich bin“, geht es ursächlich um die „Person“ und darum, was es ggf. schwer macht oder verhindert, dass die „Person“ das ihr Wesentliche leben kann. Im Rahmen des Abstimmungsprozesses betreffend Zusammenwirken zwischen „Person – Ich – Selbst“, kann hier Klärung erfolgen (Kolbe 2019, 5-11). Die weiteren Grundfragen dazu im Rahmen der Führungstätigkeit, gem. Längle/Künz: Werde ich in meiner Führungsfunktion auch als Person gesehen? Erfahre ich Beachtung, Gerechtigkeit, Wertschätzung, darf ich trotz unternehmerischen Vorgaben auch „meines“ leben, habe ich im Rahmen meiner Aufgaben genügend Freiraum, oder zählt nur meine Zielerfüllung? Wenn der Mensch zählt, kann ich mich authentisch zeigen. Das heißt, sich selbst sein dürfen, sich so zeigen können, zu sich stehen, und wenn notwendig, sich auch abgrenzen dürfen (Längle/Künz 2016, 103).

Im Sinne einer beruflich erfüllenden Existenz, bedarf es dazu auch der Offenheit und der Dialogfähigkeit (Längle 2013, 53-58). Im „inneren“ Dialog abzuklären, was in verschiedenen Situationen für sich „stimmig“ ist, im Einklang mit den Bedingungen der Außenwelt. Ebenso, dies dann im „äußeren“ Dialog ggf. zu vertreten, für sich einzustehen, im Dialog sich mit den äußeren Anforderungen in Verbindung zu bringen, sich ggf. abzugrenzen, aber auch äußere, z.B. betriebliche Rahmenbedingungen, im Blick zu haben.

Wird das „Eigene“ nicht gesehen, kann es nicht gelebt werden. Fehlt der dazu notwendige innere und äußere Dialog, können dies ebenfalls Mosaiksteine für eine Burnout Entwicklung sein (Längle/Künz 2016, 104-110, 200).

Anhand des erwähnten Strukturmodells, werden die „vier Säulen der Prävention“ bearbeitet (Längle/Künz 2016). Diese sind die Basis für ein gutes Fundament im Sinne von Grundvertrauen in das Leben, positive Grundwert- und Selbstwerterfahrung, sowie sinnvoll und erfüllt in der Welt eingebettet zu sein. Damit kann auch mit im beruflichen Wirken vorkommenden Situationen wie

z.B. Bedrängnis, Belastung, Rivalität und Frustration besser und „personal“ umgegangen werden.

Anhand dieser Arbeit an der eigenen „Person“ im Rahmen des Berufes werden in der persönlichen Bearbeitung mittels des Abstimmungsprozesses der PEA, auch die Personalen Aktivitäten (od. Fähigkeiten) bzw. Ich-Funktionen thematisiert.

Diese sind die Voraussetzung, um z.B. nachfolgende Themen zur Burnout-Prävention zu reflektieren:

- Eigene Grenzen wahrnehmen, erkennen und anerkennen, ebenso Grenzen durch die Umwelten (Themenbereich v.a. der 3.Grundmotivation)
- Bewusstsein hinsichtlich der eigenen Werte, wie auch der Unternehmenswerte, und ggf. damit verbunden Wertekonflikte bearbeiten (Themenbereich der 2. und 4.Grundmotivation)
- Empathie, Sorge, Einsatz für Andere, ist einerseits wichtig in Bezug auf die Führungstätigkeit, kann aber auch bewirken, dass man andere mehr im Blick hat als sich selbst (Themenbereich der 1.und 2.Grundmotivation)

Individuell können sich hier, je nach Persönlichkeit und Umfeldbedingungen, unterschiedlichste Themenaspekte ergeben. Neben der Arbeit an den beiden erwähnten Dimensionen „Geistigkeit“ und „Psyche“, wäre es auch sinnvoll die dritte Dimension der „Körperlichkeit“ mehr miteinzubeziehen. Der Körper zeigt oft schon lange vor den beiden anderen Dimensionen „Unstimmigkeiten“ an (Rauch 2019)⁴¹.

2.4.6.3 Burnout-Prävention im Rahmen der Organisationsentwicklung

Auf Basis der Existenzanalyse kann auch Organisationsberatung und Organisationsentwicklung erfolgen. In der Regel wird das durch externe oder interne Berater begleitet und z.B. in Form von reiner Beratung der Unternehmensführung, Workshops, Open Space, etc. durchgeführt. Auf Ebene der einzelnen

41 Seminar „Ich habe einen Körper – Ich bin Körper“, 28.9.2019 Therapiestation Carina, Mag. Rauch J. und MMag. Kohler E.

Mitarbeiter und Führungskräfte, kann Unternehmensentwicklung auch durch Kollegiales Coaching oder Einzel-Coaching vertieft und im Prozess gehalten werden.

Analog der Arbeit an individuellen, persönlichen Themen der Führungskraft, können auf Organisationsebene auf Basis der vier Grundmotivationen, Organisationsentwicklung mit dem Ziel Burnout zu vermeiden, betrieben werden (Kinast/Milz 2013, 22-24).

Zwei konkrete Beispiele veranschaulichen, welche Themen in Bezug auf Führungskräfte in einer Organisation großen Einfluss haben können, sowohl in Erwartungen an sie, als auch in Bezug zu Erwartungen die sie diesbezüglich an ihre Mitarbeiter haben.

In unserer digitalisierten Welt, spielen mails, chatrooms, gemeinsame genutzte Datenbanken, clouds, Smartphones, und die damit verbundene jederzeitige Online-Präsenz eine große Rolle. Verknüpft damit die Möglichkeit, als Sender jederzeit Einträge zu generieren, häufig mit der Erwartung verknüpft, ebenso schnell vom Empfänger eine Antwort zu erhalten.

Wie kann es dabei dem Empfänger gehen, was bei ihm auslösen? Es kann dabei der bewusste od. unbewusste Druck entstehen, schnell antworten zu müssen. „Unterwirft“ er sich diesem Paradigma, so muss er seine Aktivität unterbrechen, eine geplante Ruhezeit beenden, oder sich möglicherweise mit „schlechtem Gewissen“ auseinandersetzen, falls er die Antwort später oder nicht gibt. Verstärkt werden können diese Wirkmechanismen für den Empfänger noch durch Hierarchiegefälle, eine Unternehmenskultur in der Schnelligkeit zählt oder z.B. keine Fehler erlaubt sind.

Umgekehrt können auch beim Sender Irritationen entstehen, wenn er die Antwort auf sein mail nicht in erwarteter Zeit erhält. „Bin ich es nicht Wert, nimmt man mich nicht ernst, werde ich ignoriert, ...?“ Je nach Persönlichkeitstyp und individueller Situation, aber auch abhängig von der Unternehmenskultur, sind

verschiedenste Reaktionen möglich. Vom verständnisvollen warten, höflichem Nachfragen, bis hin zu sich gekränkt fühlen od. Rückzug.

In diesem alltäglichen Beispiel zeigen sich Faktoren, die für Mitarbeiter und auch Führungskräfte Handlungsspielräume einschränken, möglicherweise sogar Unsicherheit und Angst Vortrieb geben, wenn die vermeintliche Erwartung nicht erfüllt wird. Die sich daraus ergebenden existenzanalytischen Fragen, mit Bezug zu den Grundmotivationen, können lauten -

- Wie kommt die Führungskraft hier in eine für sie stimmige Zeitstruktur, um sich nicht „genötigt“ zu fühlen, wenn laufend E-Mails empfangen werden?
- Wo bleibt Zeit und Raum, um sich wesentlichen Aufgaben zu widmen, mit ihnen in Verbindung, in Wertberührung zu kommen?
- Wo und wie darf ich mich abgrenzen, um im Rahmen der beruflichen Aufgabenerfüllung auch mir als Person gerecht zu werden?
- Wie gelingt es mir, im „Dickicht“ der vielen kleinen Aufgaben, mein Engagement, mein Wollen nicht zu „verlieren“?

Ein weiteres Beispiel (wie in Kap.2.2.5 „...Rollenvielfalt...“ erwähnt), speziell Führungskräfte betreffend und meines Erachtens zu wenig im Bewusstsein der Betroffenen, ist die Rollenvielfalt als Führungskraft, sowie die Erwartungen an diese einzelnen Rollen von den verschiedenen Umfeldgruppen. Auch hier wieder beispielhafte Fragen im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung an die Führungskräfte: Welche Rollen nehme und lebe ich, welche werden mir zugeschrieben? Welche Rollen mag ich, welche vermeide ich? Was wird erwartet, was ist im Rahmen der Rollen meines, wann bin ich authentisch, wo nicht? Welche Perspektiven habe ich mit dem, was von mir erwartet wird, welche habe oder erwarte ich persönlich?

Wenn in Unternehmen kritischen Phänomene offensichtlich werden, die ein produktives Können, ein Arbeiten mit Engagement und Freude, ein „ich darf so sein wie ich bin“ oder ein Wissen Wofür ich gerne hier bin verhindern, ist Beratung oder Organisationsentwicklung für das Unternehmen sinnvoll. Nicht zuletzt auch um krankheitsbedingte Ausfälle, Burnout oder Kündigungen zu verhindern (Kinast/Milz 2013, 19).

Ergänzende Worte von Sabine Hockling, selbst ehemals Führungskraft und heute Buchautorin und Bloggerin, in der Zeit: Inzwischen lenken auch Firmen ein. Wo es bislang recht egal war, wie es dem mittleren Management geht. Aber: Zur Führungsaufgabe gehört auch funktionierende Selbstführung. Das haben auch die Personalabteilungen begriffen und bieten inzwischen Achtsamkeitstrainings oder Anti-Burn-out-Workshops an. Doch die Konzernleitung könnte noch mehr tun. "Viel besser ist, den Führungskräften Freiräume zu schaffen und ihnen zu ermöglichen, zusätzliche Qualifikationen zu erwerben [...]. Auch Sabbaticals können ein Anreiz sein."⁴²

3 Zum Abschluss - Das Wesentliche

Die Möglichkeiten für Menschen in Unternehmen Burnout Prävention auf existenzanalytischer Basis zu bewerkstelligen, können - zusammengefasst - in Seminarform, in Gruppen- od. Einzelsettings, auf Beraterischer oder im Einzelfall auf therapeutischer Basis umgesetzt, folgende Elemente enthalten:

- Vermittlung der Grundelemente der Existenzanalyse, sowie Basis für die Arbeit, wie z.B. Voraussetzung der Offenheit, Bereitschaft zur Beschäftigung mit seiner eigenen Persönlichkeit und allen ihren Schattierungen, im dialogischen Austausch in der „Lebenswelt“ des Unternehmens
- Psychoedukation in Bezug auf die Bedeutung stabiler Ich-Funktionen (der „Personalen Aktivitäten“ bzw. „Personalen-Fähigkeiten“), mit Fokus auf die individuelle persönliche Situation und Ausprägung (Kolbe 2014, 34), als Voraussetzung für „Gelingendes Leben“ in allen Lebensbereichen (Kolbe 2019, Vortrag in Schloss Hofen / Lochau, „Wie Leben gelingen kann – Existenzielle Zugänge“)
- Kenntnis des Prozesses der Personalen Existenzanalyse (Eindruck-Stellungnahme-Ausdruck), um im Klärungsfalle für die verschiedenen beruflichen Situationen „stimmige“ Entscheidungen und Vorgehensweisen vereinbaren zu können

⁴² <https://www.stern.de/wirtschaft/job/fuehrungskraefte-im-mittelmanagement--gefangen-in-der-sandwich-falle-7984730.html>

Im Rahmen der Organisationsberatung können dementsprechend, aufbauend oder ergänzend zu den Präventivmaßnahmen auf individueller und Organisations- ebene, auch weitere Akzente gesetzt und vertieft werden.

Im Wissen, dass die „Idealvoraussetzungen“ im unternehmerischen Geschehen in dieser Rein- od. Idealform in der Regel nicht gegeben sind, können doch im Rahmen regelmäßiger, prozessorientierter Fallbearbeitung, Maßnahmen zur „Burnout Prävention“ gesetzt werden. Mit Workshop-Reihen existenzanalytisch geprägter, Organisationsberatung und Organisationsentwicklung, bis hin zu individuellen Angeboten von Beratung und Therapie zur Prävention. Anregungen von Längle/ Künz in „Leben in der Arbeit“ (Längle/Künz 2016), oder Kolbe im Seminar „Wie Leben gelingen kann – Existenzielle Zugänge“ (Kolbe 2019) sind jedenfalls ausreichend gegeben.

Die Notwendigkeit von Burnout-Prävention in unserer von Wachstumsraten, hoher Dynamik, Disruption⁴³, Ungewissheit und damit auch Unsicherheit geprägten Wirtschaftsgesellschaft, stehen für mich jedenfalls außer Frage. Entsprechende Studien, in der beruflichen Praxis eines Dienstleistungskonzernes beobachtbare Burnout-Häufigkeiten, stellen diesbezüglich relevante Indikatoren dar. Der existenzanalytische Zugang ist aufgrund der Orientierung am täglichen Erleben des Menschen, eine sehr gute, nachhaltige und praktikable Möglichkeit, hier nicht nur einen wertvollen gesellschaftlichen Beitrag für die berufliche Burnout-Prävention zu leisten, sondern weit drüber hinaus positive und wertvolle Aspekte für das (Er-)Leben des einzelnen Menschen herauszuarbeiten.

Einen weiteren Hinweis dazu gibt Leipold durch Erwähnung einer Untersuchung in Bezug auf Sinn-Erleben (Leipold 2015, 61). In der Studie geht es um den Vergleich „handlungsleitende“ versus „sinnstiftende“ Funktion und zeigt eine positive Korrelation zw. „sinnstiftend“ und „höherer Lebensqualität“ auf, sowie auch eine Korrelation zu einem „höheren Lebensalter“.

43 [https://de.wikipedia.org/wiki/Disruption_\(Gesellschaft_und_Politik\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Disruption_(Gesellschaft_und_Politik)) Disruption ist ein Prozess, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein gesamter Markt durch eine stark wachsende Innovation abgelöst beziehungsweise „zerschlagen“ wird.

Zur Frage der Führungskräfte „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?“:

Nur am Rande sei erwähnt, dass die in den Unternehmen häufig gestellte Frage „Wie können Mitarbeiter motiviert werden“, mittels der Arbeit an den vier Grundmotivationen, sozusagen als „Nebenprodukt“ mitbearbeitet wird. Speziell im Rahmen des bewusst werden der eigenen individuellen Werte, sowie (hoffentlich) der Erkenntnis sich in einem sinnvollen Kontext eingebettet zu wissen, entwickelt sich auch ein „Wofür“, im Sinne einer „Hingabe“ statt „Her- gabe“. Entsprechend der existenzanalytischen Motivationslehre wird zwischen „psychischen“ und „personal-existentiellen (geistigen)“ Motiven unterschieden (Längle 2013, 200-209), wobei die „psychischen“ Motive weiter in Mangel-, Schutz- und Überflussmotive differenziert werden. Die „personal-existentiellen“ Motive basieren auf den vier Grundmotivationen und es geht um das Streben nach Wahrheit, Wert, Gerechtigkeit und Authentizität, sowie nach Sinn. In allen Fällen geht es um das Erreichen, Verbessern und den Erhalt von Werten (ebd., 203). Wiederum ein aktueller Bericht aus www.xing.com Harvard Business Manager dazu, „Warum Motivation verloren geht“, mit der Erkenntnis „Die vier Motivationsfallen: [...] 1.Mangelnde Übereinstimmung mit persönlichen Werten; 2.Mangelndes Selbstvertrauen; 3.Negative Emotionen; 4.Attributionsfehler.“⁴⁴

Erkenntnisse aus dieser Arbeit

Für mich persönlich ist einmal mehr Folgendes bewusst und bestätigt geworden: Im Rahmen dieser Arbeit verspüre und erlebe ich „Interesse“, „Freude am Thema“ sowie „Wertberührung“. Dies bestätigt mir, durch diese Themen mit meinen Werten in Berührung zu sein, sowie dass der Weg, den ich hier gehe, für mich sinnvoll und stimmig ist! Wenn ich so wie jetzt, während ich diese Zeilen schreibe, an einem sehr schönen, warmen Sommer-Sonntag vor dem Notebook sitze, gleichzeitig mit großer innerer Energie das Verlangen verspüre eine Bergwanderung zu machen, erlebe ich mich in einem heftigen inneren Dialog, was ich denn nun machen sollte. Dies aufgrund des Wissens und der

⁴⁴ <https://www.xing.com/news/articles/warum-motivation-verloren-geht-3303323?cce=em5e0cbb4d.%3AQiPI79NkZIxMDGDUzBiSAr>

Erfahrung, wie bedeutungsvoll das Erleben in der gebirgigen Natur für mich ist, in der „abgespeicherten“ Emotion, dadurch mit mehreren Werten in Resonanz zu stehen. Ich erlebe dadurch einen heftigen inneren Wertekonflikt. Neben dem Wissen, diese Berührungen in einigen Wochen wieder intensiver und mit mehr Zeit-Raum erleben zu können, lässt mich aber andererseits v.a. auch das Interesse an dieser Arbeit, diesen Wertekonflikt leichter aushalten, bzw. die Naturerlebnisse, stimmig entschieden, auf vorübergehend kleinere Einheiten zu reduzieren.

Noch bedeutender sind für mich die durch diese Arbeit vertiefenden existenzanalytischen Erkenntnisse in Bezug zu Burnout. Nicht nur für die Führungskräfte im Unternehmen in dem ich hauptberuflich in der Personalverantwortung tätig bin, ebenso für meine Klienten in der psychotherapeutischen Praxis, die in verschiedenster Form mit dem Thema in Berührung oder schon betroffen sind, und nicht zuletzt auch für mich selber.

Der mir hier allerdings am meisten bewusstwerdende Aspekt, ist die fast eindringliche Erkenntnis, der „Dimension“ Zeit und Raum. Die erwähnte wirtschaftliche Dynamik v.a. in aktiennotierten Konzernen, getrieben durch das in der westlichen Welt gesellschaftlich ständig präsente Wachstumsparadigma, erzeugt zumindest in meiner Wahrnehmung, sprichwörtlich immer mehr Druck auf die Führungskräfte aller Ebenen, ebenso aber auf viele Menschen in unserer Gesellschaft.

Wie wirkt sich phänomenologisch betrachtet, „Druck“ physikalisch bzw. physiologisch auf einen – auch menschlichen - Körper aus? Bekanntermaßen für den Inhalt einengend, verdichtend und komprimierend. Im Falle eines lebenden Organismus wie dem Menschen, die Atmung erschwerend, bis hin zu nicht mehr zulassend. Die den Inhalt umfassende und zusammenhaltende Form, wird durch den Druck, um diesem Stand zu halten, härter, ebenfalls komprimiert, verliert an Weichheit und auch Sensibilität. Druck auf den Magen, auf die Muskulatur verhärtet und schränkt ebenfalls ein.

In Franks „Dreidimensionalen Menschenbild“ weitergedacht, wird das Phänomen Druck, analog der Einwirkungen auf den Körper, sich auch auf die Psyche entsprechend auswirken. Druck macht eng, in weiterer Folge kann Angst entstehen, diesem Druck nicht standzuhalten. In dieser Art eingeengt, in der Wahrnehmung (soweit noch möglich) fokussiert auf Enge, Angst, Befürchtungen, bleibt weniger (Spiel-)Raum und Wahrnehmung für andere, das tägliche Erleben wichtige Gefühle. Depression drückt hier mit „niedergedrückt“ (lat. „depressio“) sprichwörtlich aus, um was es geht. Symptome wie gedrückte Stimmung, Interessensverlust, Freudlosigkeit, verminderter Antrieb, erhöhte Ermüdbarkeit, reduzierte Konzentration und Aufmerksamkeit, geringeres Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen, Schuldgefühle, pessimistische Zukunftserwartungen, Schlafstörungen, verlorener Lebensfreude, zeigen das auf (ICD-10 / F32).

Die für den Betroffenen durch eine Depression erzwungene Verlangsamung seines Daseins, nehme ich hier im Rahmen dieser Arbeit zu Burnout Prävention, als einen sehr relevanten Hinweis wahr. Hinweis in der Hinsicht, sich periodisch und sprichwörtlich „Zeit zu nehmen“, sich dadurch im täglichen Wirken bewusst zu „verlangsamen“. Damit für sich durch tiefergehendes Einlassen zu prüfen und wahrzunehmen, welche Aspekte im Leben mich berühren oder betreffen und ob bzw. wie ich zu diesen in Beziehung stehe. Dies auch Menschen in meinem beruflichen (und privaten) Umfeld betreffend, ebenso wie Themen die als „Anfragen des Lebens“ an mich herangetragen werden. Die Möglichkeit und Prüfung zu erkennen was ich mag oder auch nicht mag, damit zu spüren mit welchen Werten ich wie in Beziehung stehe, ist nur dann möglich, wenn ich diesen – und damit mir – Zeit und Raum gebe. Die Verantwortung für dieses (immer wieder) „mich prozessuale einlassen“ liegt, meine „Freiheit zu den Bedingungen während“, ausschließlich bei mir.

Literatur

- Frankl, V. E. (2007) Ärztliche Seelsorge: Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse; Deutscher Taschenbuchverlag; 4.Auflage 2013
- Haller, R. (2013) DIE NARZISSMUSFALLE: Anleitung zur Menschen- und Selbsterkenntnis; Ecowin Verlag
- Heller, J. (2013) Resilienz - 7 Schlüssel für mehr innere Stärke; Gräfe und Unzer Verlag
- Kaluza, G. (2004) Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung; Springer Verlag
- Kinast, R. / Milz, A. (2013) Existenzanalyse und Organisationsentwicklung. In: Existenzanalyse 30/1/2013, 15-37
- Kolbe, C. (1994) Biographie. Verständnis und Methodik biographischer Arbeit in der Existenzanalyse; Hrsg. Kolbe C.
- Kolbe, C. (2014) PERSON UND STRUKTUR: Menschsein im Spannungsfeld von Freiheit und Gebundenheit; In: EXISTENZANALYSE 31/2/2014
- Kolbe, C. (2019) PERSON – ICH - SELBST: Klärung sowie existenzanalytische Anmerkungen zur Ich-Struktur; In: EXISTENZANALYSE 36/2/2019
- Längle, A. (1997) Burnout – Existentielle Bedeutung und Möglichkeiten der Prävention; In: Existenzanalyse 14,2, (1997) 11-19
- Längle, A. (2000) Praxis der Personalen Existenzanalyse; Facultas Verlag
- Längle, A. / Holzhey-Kunz A. (2008) Existenzanalyse und Daseinsanalyse; Facultas Verlag
- Längle, A. (2013) Lehrbuch zur Existenzanalyse: Grundlagen; Facultas Verlag
- Längle, A. / Künz, I. (2016) Leben in der Arbeit?: Existenzielle Zugänge zu Burnout-Prävention und Gesundheitsförderung; Facultas Verlag
- Längle, A. (2016) LEXIKON DER EXISTENZANALYSE UND LOGOTHERAPIE; Herausgegeben von A. Längle, 4.erweiterte Auflage
- Längle, A. (2016b) Existenzanalyse: Existentielle Zugänge der Psychotherapie; Facultas Verlag
- Längle, A. (2018) Lehrbuch zur Existenzanalyse (Logotherapie) – Zweite Grundmotivation – Der Lebensbezug; Arbeitsmanuskript, 2.Aufl.September 2018
- Längle, A. (2018) Lernskriptum zur Existenzanalyse (Logotherapie) – Dritte Grundmotivation; 9.Ausgabe, September 2018 (überarbeitet)

- Leipold, B. (2015) Resilienz im Erwachsenenalter; Ernst Reinhardt Verlag
- Mintzberg, H. (2010) Managen; Offenbach Verlag
- Streich, R.K. (1999) Rollenprobleme von Führungskräften in der Berufs- und Privatsphäre. In: Rosenstiel, Lutz von / Regnet, Erika / Domsch, Michael E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart. 1999.
- Strienz, J. (2010) Nebennierenunterfunktion – Stress stört die Hormon-Balance; Zuckschwerdt Verlag

Weitere Ressourcen

Seminare, Symposien, Vorträge

- Drexler, H.: Symposium der GLE Österreich: Herbstsymposium 2013 der GLE Österreich, „Wege zum Wesentlichen – Adjuvante Methoden in Existenzanalyse und Logotherapie“, 27.-28.9.2013 Schloss Goldegg, Salzburg: u.a. Plenarvortrag „Adjuvante Methoden in der Existenzanalyse – ein Überblick“
- Kolbe, Chr.: Seminar „Wie Leben gelingen kann – Existenzielle Zugänge zum therapeutischen Umgang mit Burnout“, 9.u.10.Jän.2019 in Schloss Hofen / A-6911 Lochau
- Kolbe, Chr.: Seminar im Rahmen des Fachspezifikum Existenzanalyse und Logotherapie, 20.3.2016, Modul-13 / 3.GM „Dürfen Gewissen Scham.pdf“ S.4, 7-9
- Rauch, J./ Kohler, E.: Seminar „Persönlichkeitsstörung. Die besondere Herausforderung“, 6.10.2018, Therapiestation Carina / 6800 Feldkirch
- Rauch, J.: Seminar „Wut als heilende Kraft“, 16.3.2019, Therapiestation Carina / 6800 Feldkirch
- Rauch, J./ Kohler, E.: Seminar „Ich habe einen Körper – Ich bin Körper“, 28.9.2019 Therapiestation Carina

Artikel

- Hödlmoser, T. (2020) Artikel „Was macht unsere Seele stark?“, Salzburger Nachrichten 4.7.2020

Internet

<https://boerse.ard.de/boersenwissen/boersenwissen-grundlagen/warum-sind-aktienkurse-fuer-unternehmen-wichtig100.html> (25.4.2020)

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/239672/umfrage/berufsgruppen-mit-den-meisten-fehltagen-durch-burn-out-erkrankungen/> (13.8.2020)

[https://de.wikipedia.org/wiki/Emmy_Werner_\(Psychologin\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Emmy_Werner_(Psychologin)) (14.8.2020)

https://de.wikipedia.org/wiki/Frau_Holle_%E2%80%93_Das_M%C3%A4rchen_von_Goldmarie_und_Pechmarie (16.6.2020)

<https://lexikon.stangl.eu/4138/distress/> (15.6.2020)

<https://whichdisease.com/6-wege-zur-dankbarkeit/> (24.8.2020)

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/solvency-ii-45602> (15.6.2020)

<https://www.aerzteblatt.de/archiv/174912> (2.8.2020)

<https://www.asu-arbeitsmedizin.com/originalia/12-phasen-burnout-screening> (8.7.2020)

<https://www.christophkolbe.de/images/stories/Goldegg.pdf> (25.8.2020)

http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/2011_Studie_Das_mittlere_Management_im_Krankenhaus.pdf (9.8.2020)

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10002462> (15.6.2020)

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008910> (3.6.2020)

<https://www.stern.de/wirtschaft/job/fuehrungskraefte-im-mittelmanagement--gefangen-in-der-sandwich-falle-7984730.html> (13.8.2020)

<https://www.swr.de/wissen/odyso/broadcastcontrib-swr-33506.html> (31.5.2020)

<https://www.wko.at/branchen/information-consulting/finanzdienstleister/idd-versicherungsvertriebsrichtlinie.html> (15.6.2020)

https://www.xing-news.com/reader/news/articles/3445968?cce=em5e0cbb4d.%3AQiPI79NkZlXMDGDUzBiSAH&link_position=digest&newsletter_id=65960&toolbar=true&xng_share_origin=email (29.8.2020)

1 <https://www.xing.com/news/articles/warum-motivation-verloren-geht-3303323?cce=em5e0cbb4d.%3AQiPI79NkZlXMDGDUzBiSAr> (29.8.2020)

<https://www.zwp-online.info/zwpnews/wirtschaft-und-recht/businessnews/burnout-jeder-vierte-manager-ist-risikokandidat> (13.8.2020)