



# Flexibel und belastbar

Das **Wiener Resilienz-Modell**  
in der Praxis

Entwickelt  
von den Wiener  
Berufsgruppen der  
Lebens- und  
Sozialberatung

# Inhalt

<b>1. Vorwort:</b>	
Bundesministerin Mag. <sup>a</sup> Beate Hartinger-Klein	4
KommR DDr. Anton Ofner	5
Andreas Herz, MSc	6
Prof. Dr. Martina Leibovici-Mühlberger	7
<b>2. Einleitung</b>	<b>9</b>
Mag. Harald Haris G. Janisch	10
<b>3. Was ist Stress und wie entsteht er?</b>	<b>15</b>
3.1 Das 5-Phasen-Modell nach Dr. Peter Schulte	18
3.2 Auswirkungen von Stress auf das Immunsystem	20
3.3 Auswirkungen von Stress auf das Hormonsystem	21
3.4 Auswirkungen von Stress auf das Gehirn	24
<b>4. Was ist Resilienz?</b>	<b>27</b>
4.1 Die sieben Schlüsselfaktoren der Resilienz	29
4.2 Resilienz im Unternehmen	30
4.3 Die drei Säulen der Resilienz	31
<b>5. BGM und das Haus der Arbeitsfähigkeit</b>	<b>35</b>
5.1 Modernes Lebensrollenmanagement – das Herzstück des WRM	37
5.2 Diagnose Burnout! Was tun mit passiv Betroffenen?	39
<b>6. Impuls Pro</b>	<b>43</b>
FOOD – Ernährungswissenschaftliche Beratung	44
MOVE – Sportwissenschaftliche Beratung	45
MIND – Psychologische Beratung	45
<b>7. Lösungsansätze</b>	<b>47</b>
<b>8. Partner im Wiener Resilienz-Modell</b>	<b>57</b>
8.1. Wiener Inventar zur Resilienz: ein Test mit sofortiger Auswertung	58
8.2. Fit2work – konkrete Angebote zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit in Betrieben	59
8.3. Wirtschaftskammer Wien, Fachgruppe UBIT Wien – Arbeitskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement	60
<b>9. Literatur, Adressen</b>	<b>61</b>
9.1 Literatur	63
9.2 Resilienz-Partner in Ihrer Nähe – das Branchenhandbuch	63

## Impressum

**Projektleitung:** Mag. Harald Haris G. Janisch | **Autoren:** Mag.<sup>a</sup> Manuela Gatt, Birgit Meerwald

**Redaktion:** Beate Kolouch, Mag.<sup>a</sup> Monika Masik-Lebeda, Mag.<sup>a</sup> Miriam Biritz-Wagenbichler, Mag. Rosina Bruckner, Mag.<sup>a</sup> Nil Cetinkaya, Carolina Daenike, Ulrike Fahrner, Walter Ferch, Elisabeth Gall, Elaine Hofer, Margit Hodecek, Mag. (FH) Doris Lang-Lepschy, Heike Linamayer, Sabine Manhart, Birgit Meerwald, Verena Olsacher, Johanna Orthofer, Mag. Richard Pietsch, Mag.<sup>a</sup> Martina Racek, Ursula Riepl, Elisabeth Ritzinger, Irmgard Schaflinger, Mag.<sup>a</sup> Monika Schermann, Gernot Schnittler, Michael Spulak, Dr. Ingrid Weikert, Helga Zwarnig

**Layout:** Gert Schmidinger | **Grafiken:** Sango Grafikdesign,

**Fotos:** BM Mag.<sup>a</sup> Beate Hartinger-Klein [©Zinner für BMASGK], FVO Andreas Herz, MSc [©Foto Fischer], DDr. Anton G. Ofner [©Daniela Beranek], Dr. Martina Leibovici-Mühlberger [©M. Munoz], Janisch [©Foto Weinwurm], rido/123rf.com [S. 1, 63], Peggy Blume/Fotolia [S. 46], Dirima/Fotolia [S. 14/15, 63], lightwavemedia/Fotolia [S. 63], karelnoppe/Fotolia [S. 63], vladimirfloyd/Fotolia [S. 46], alphaspirt/Fotolia [S. 63], BillionPhotos.com/Fotolia [S. 63], Fotowerk [S. 63], ZoomTeam/Fotolia [S. 63], goodluz/123rf.com [S. 8/9], Cathy Yeulet/123rf.com [S. 27], Antonio Balaguer Soler/123rf.com [S. 45], magone/123rf.com [S. 44], strelok/123rf.com [S. 33], Simone Van Den Berg/123rf.com [S. 49], wafebreak Media Ltd./123rf.com [S. 59]

**Druck:** Bluestone Druck, 2333 Leopoldsdorf

Wirtschaftskammer Wien, Fachgruppe Wien Personenberatung und Personenbetreuung,

Rudolf-Sallinger-Platz 1, 1030 Wien, T +43 1 514 50 – 2203, F +43 1 514 50 - 92203 | [www.impulspro-wien.at](http://www.impulspro-wien.at), [www.lebensberater.at](http://www.lebensberater.at)

DER NEUE  
UMGANG  
MIT DER  
RESSOURCE  
MENSCH

# Vorwort



**Mag.<sup>a</sup> Beate  
Hartinger-Klein  
Bundesministerin  
für Arbeit, Soziales,  
Gesundheit und  
Konsumentenschutz**

Der von der WHO geprägte Satz „**There is no health without mental health**“ ist zwar schon über 50-Jahre alt, ist aber noch immer aktuell. Gerade die heutige Arbeitswelt ist einem stetigen Wandel unterworfen, der unsere Gesellschaft vor große Herausforderungen stellt. Gestiegener Zeitdruck, oftmals mangelnde Personalressourcen und der dadurch entstehende Leistungsdruck erfordern Persönlichkeiten, die einem breiten Anforderungsspektrum gerecht werden müssen. Der Mensch ist nur begrenzt belastbar und psychische sowie körperliche Belastungen am Arbeitsplatz können schnell zu gesundheitlichen Beschwerden führen. Diese Veränderungen der zunehmend leistungsorientierten Arbeits- und Lebenswelt stellen hohe Ansprüche wie Selbstmanagement, Disziplin und eine ausgeprägte Widerstandsfähigkeit an den Einzelnen aber auch an Organisationen. Auf diese Fähigkeiten kann allerdings nicht jeder Betroffene zurückgreifen. Wie in der vorliegenden Broschüre erwähnt, ist lediglich jeder dritte Mensch mit einer derartigen psychischen Widerstandsfähigkeit ausgestattet. Allerdings ist es möglich Stressbewältigungskompetenz zu erlernen bzw. zu stärken.

In diesem Zusammenhang rückt unweigerlich der Begriff der **Resilienz** in den Fokus. Der Fähigkeit, Krisen und Belastungen durch den Rückgriff auf persönliche Ressourcen entsprechend begegnen zu können, kommt eine immer größere Bedeutung zu. Als Arbeitsministerin ist es mir ein großes Anliegen, ArbeitnehmerInnen, aber natürlich auch Führungskräften und ArbeitgeberInnen die bestmögliche Unterstützung in der Bewältigung ihres täglichen Arbeitslebens bieten zu können. Daher freut es mich besonders, dass neben bereits existierenden und etablierten Angeboten wie „fit2work“ oder der betrieblichen Gesundheitsförderung nunmehr ein weiteres Beratungs- und Unterstützungsangebot zur Verfügung steht.

Resilienz entwickelt sich nicht trotz belastender Umstände am Arbeitsplatz oder im Privatleben, sondern wegen dieser Herausforderungen. Umso wichtiger ist eine professionelle Beratung und Unterstützung hinsichtlich schützender Faktoren. Nur so kann es gelingen geeignete Bewältigungsmechanismen zu entwickeln, um Stress positiv entgegenwirken zu können. Das Angebot der speziell ausgebildeten Lebens- und SozialberaterInnen liefert hierzu einen wichtigen Beitrag.

Ich bin überzeugt davon, dass das **Wiener Resilienz-Modell** dazu beitragen kann, Resilienz zu fördern, Stress und seine weitreichenden Folgen wie Burn-out oder sonstige psychische und körperliche Beeinträchtigungen weiter zurückzudrängen und somit die Lebensqualität der ÖsterreicherInnen nachhaltig zu verbessern.

Herzlichen Dank an alle an der Entwicklung des Wiener Resilienz-Modells Beteiligten für ihren Einsatz und weiterhin viel Erfolg!

Mag.<sup>a</sup> Beate Hartinger-Klein

*„Humane Resilienz gilt für das 21. Jahrhundert als essentieller Wirtschaftsfaktor, um das wertvolle Humankapital innerhalb von Betrieben langfristig erhalten und optimieren zu können.“*

**Die Fachgruppe Personenberatung und Personenbetreuung in der Wiener Wirtschaftskammer hat mit der Entwicklung des Wiener Resilienz-Modells (WRM) ein effektives Resilienzoptimierungs- und Gesundheitsberatungsprogramm für österreichische UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen geschaffen. Führungskräfte und MitarbeiterInnen eines Betriebes lernen dadurch, leichter mit den stressbedingten Herausforderungen unserer modernen Lebens- und Arbeitswelt umgehen zu können.**

Laut WKÖ Studien schieden in Österreich bereits über 450.000 Personen vorzeitig – aufgrund von Berufsunfähigkeit – aus dem Erwerbsleben aus. Große Verluste für zahlreiche Firmen und enorme Belastungen für das österreichische Gesundheitssystem gehen damit unweigerlich einher. Daraus resultiert die gesellschaftspolitische Notwendigkeit, nachhaltige Maßnahmen zu ergreifen, um die Arbeitsbewältigungsfähigkeit von MitarbeiterInnen und UnternehmerInnen zu verbessern. Ziel ist es, die körperliche wie auch psychosoziale Gesundheit zu erhalten, Burnout vorzubeugen und Motivation sowie Leistung zu steigern. Mit dem Wiener Resilienz-Modell (WRM), insbesondere in Verbindung mit geförderten Programmen wie FIT2WORK – das von der AUVA mitfinanziert wird – gelingt dies.

Gerade in Wien verfügen wir über eine große Anzahl von Personen mit entsprechender Expertise, die die Unternehmen und deren MitarbeiterInnen bei einem modernen Lebensrollenmanagement beraten und unterstützen.

Die Intention des Wiener Resilienz-Modells ist es, sowohl die **Selbstheilungskräfte des Menschen als auch die Selbstheilungskräfte im sozialen Umfeld im Mikrokosmos einer Person zu aktivieren**. Mit professionellem Know-how bieten speziell ausgebildete ResilienzberaterInnen der Wiener Berufsgruppe der Lebens- und Sozialberater Programme aus dem Bereich „Food, Move & Mind“ an, um präventiv einzugreifen und längerfristig Krankenstände für das jeweilige Unternehmen zu minimieren. Die sinnvolle Einbindung von Resilienzberatung in das bestehende System des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) ist zeitgemäß und unabdingbar, wobei die Kooperation aus Lebens- und SozialberaterInnen, UnternehmensberaterInnen und geeigneten Förderinstrumenten wie FIT2WORK optimal ist. In diesem Sinne leistet die WKW Berufsgruppe der Personenberater enorme Dienste zum Erhalt der Wirtschaftsfähigkeit von Wiener Betrieben.

KommR DDr. Anton G. Ofner



**AUVA-Obmann KommR  
DDr. Anton G. Ofner,  
Vizepräsident der  
Wirtschaftskammer  
Wien**



**Andreas Herz, MSc**  
Obmann der  
Wirtschaftskammer  
Österreich,  
Fachverband  
Personenberatung und  
Personenbetreuung

**Neues Paradigma der Prävention: Resilienz.** In den vergangenen Jahren hat dieses Wort einen beeindruckenden Aufschwung in der öffentlichen Wahrnehmung erlebt. Als so durchschlagskräftig erwies sich die Resilienz im Diskurs über Gesundheit und Prävention, dass der eine oder andere in Versuchung geriet, sie ganz salopp als Modewort abzutun. Das ist sie nicht – allein schon deswegen, weil auch das zugrundeliegende Phänomen alles andere als eine (bloß mehr oder weniger vorübergehende) Modeerscheinung ist. Resilienz ist auch viel mehr als nur eine mentale oder körperliche Technik. Aber was ist sie eigentlich, die Resilienz?

Die Antwort mag auf den ersten Blick wenig spektakulär klingen, doch sie hat für die Wahrnehmung dessen, was Resilienz leistet, weitreichende Konsequenzen:

**Resilienz ist kein Modewort, sondern ein Schlüsselbegriff.** Ein Schlüssel, der uns das Tor zu einem zukunftsweisenden Paradigma von Prävention und Gesundheit aufschließt. Ein Paradigma, in dem wir als Individuen selbst Handlungs- und Gestaltungskompetenz in Hinblick auf unsere mentalen und körperlichen Ressourcen erlangen. Als trainier-, erlern- und erweiterbare Fähigkeit, den Herausforderungen des Lebens, den Belastungen, die unsere Existenz selbst unter den wünschenswert besten Bedingungen begleiten, Widerstandskraft entgegenzusetzen, verschafft Resilienz dem altgedienten, jedoch zeitlebens schwächelnden Konzept der Prävention ungeahnte Durchsetzungsfähigkeit, erfüllt es mit neuem Leben.

Auf der positiven Achse erweitert Resilienz Lebenschancen, Möglichkeiten, Handlungsräume – mehr als sie bloß wider die Anfechtungen des Lebens rüstet. Diese Selbstermächtigung in der Resilienz ist höchst willkommen in einer Zeit, in der sich alles immer schneller dreht – Arbeitswelt wie Freizeit und privates Leben. Aufgabe der Unternehmen ist es, eine resilienzfördernde Kultur in den Betrieben zu etablieren und zu fördern.

Denn die dramatischen Beschleunigungsprozesse in Arbeits- und Lebenswelt haben Fragen aufgeworfen: Wie können wir die kritische Aktivierung der Hypothalamus-Hypophysen-Nebennierenrinden-Achse (HPA-Stressachse) vermeiden bzw. kontrollieren und Menschen, Mitarbeitern, Teams, aber auch Organisationen zu höherer Flexibilität, Leistungsfähigkeit, Motivation, Stressresistenz, letztlich zu nachhaltiger Gesundheit verhelfen? Das Schlüsselwort: Resilienz.

Als ich 5 Jahre gegen meine schwere Krebserkrankung kämpfte, musste ich erkennen, wie wertvoll eine hohe Resilienz ist. Auch im letzten Jahr durfte ich die enorme Energie, die dem Resilienz-Konzept innewohnt, auf den 810 Kilometern des Jakobswegs, die ich in 21 Tagen bewältigen konnte, am eigenen Leib erfahren.

Eine letzte Anmerkung: Mit unseren drei Fachbereichen psychologische, sportwissenschaftliche und ernährungswissenschaftliche Beratung sind wir Expertinnen und Experten in der Lebens- und Sozialberatung die zwingenden, weil im umfassendsten Sinne der gesundheitlichen Prävention verpflichteten Resilienz-Partner.

Andreas Herz, MSc

Unlängst hat ein großer deutscher Verlag die Taschenbuchrechte für mein Buch **„Die Burnout Lüge“** gekauft. Ich gebe mich keiner Illusion hin! Das ist nicht geschehen, weil ich so brillant schreibe, sondern weil das Thema Burnout zunehmend mehr Menschen beschäftigt. Betroffene und solche, die gerade noch den Schlüsselrand von Funktionalität umklammern und den drohenden Absturz fürchten, finden sich weit über den traditionell angenommenen Kreis der helfenden Berufe hinaus in nahezu jeder Berufsgruppe und Lebenslage. Vor allem werden auch die Angehörigen durch die erschreckende Symptomatik des Burnout-Syndroms gefordert.

Längst ist die Burnout Lüge entlarvt. Der Grabenkrieg zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen mit wechselseitiger Schuldzuweisung hat sich als viel zu kurz gedacht erwiesen, um der ätiologischen Vielschichtigkeit gerecht werden zu können. Im Gegenteil: Unternehmen und MitarbeiterInnen müssen in der post-modernen Steigerungsgesellschaft mit ihrem Hochgeschwindigkeitsprimat und komplexer Stressorenlandschaft im Schulterschluss vorgehen, um wirkungsvoll gesamtgesellschaftlich das Steuer herumreißen zu können. Denn Produktivität und Lebensfreude, hohe berufliche Identifikation und psychophysische Gesundheit sind keine Gegensätze, sondern ergänzen einander sinnvoll.

Psychophysische Gesundheitsprophylaxe im Sinne betrieblicher Gesundheitsvorsorge und nachhaltige Bewusstseinsbildung partizipativer Eigenverantwortung und Selbststeuerung sind dabei Gebot der Stunde!

Die Lebens- und SozialberaterInnen mit entsprechender fachlicher Zusatzqualifikation im Bereich Stressmanagement und Resilienzförderung sind für die notwendigen Prozesse die dafür kompetentesten Partner. Sie entwickeln sowohl auf die jeweilige Situation zugeschnittene Konzepte zur Prophylaxe als auch Maßnahmenpläne für Unternehmen und Institutionen mit besonders exponierten MitarbeiterInnen. Dazu zählen unter anderem Kindergärten oder Schulen, Flughafenpersonal oder Krankenhäuser. Neben dem Coaching ganzer Gruppen liegt ihr Fachschwerpunkt auch in der psychosozialen Beratung einzelner Personen zum Thema Stressmanagement und Resilienzsteigerung. Ebenso unterstützen sie als psychosoziale BeraterInnen den so fundamental wichtigen Begleitprozess in der Wiedereingliederungsphase nach einem Burnout.

Als ExpertInnen der Thematik und mit dem breiten Hintergrundwissen für die Anforderung psychosozialer Beratung sowie seiner methodischen Kompetenz verstehen die in diesem Feld spezialisierten Lebens- und SozialberaterInnen die Balanceentwicklung zwischen Prophylaxe-Maßnahmen eines Unternehmens und Stärkung der Eigenverantwortung des Einzelnen voran zu treiben, um so der Regulationskrankheit Burnout keine Chance mehr zu geben!

Dr. Martina Leibovici-Mühlberger



**Dr. Martina Leibovici-Mühlberger**  
Lebens- und Sozialberaterin, Ärztin, Psychotherapeutin







## 2. EINLEITUNG



**Mag. Harald  
Haris G. Janisch  
Obmann der  
Wiener Fachgruppe  
Personenberatung und  
Personenbetreuung**

Als gesetzliche Interessenvertretung der Wiener LebensberaterInnen haben wir für UnternehmerInnen das „**Wiener Resilienz-Modell (WRM)**“ entwickelt. Es dient als Beratungsangebot für UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen, um die Distress-Probleme der modernen Lebens- und Arbeitswelten optimal meistern zu können. Ressourcen- und lösungsorientiert haben wir auch die Begriffe „Stressmanagement“ und „Burnoutprävention“ zum modernen Begriff der **Resilienzberatung** transformiert. Erklärtes Ziel ist dabei die Optimierung der „intra- und interpersonalen Selbstheilungskräfte“ von Menschen in- und außerhalb von Organisationen.

So gewinnt das Thema Resilienz im beruflichen wie auch im privaten Kontext immer mehr an Bedeutung. Resilienz ist eine spezielle Begabung von Menschen, die eigene psychische und körperliche Gesundheit – auch unter schwierigsten Lebensbedingungen – zu erhalten. Diese Widerstandsfähigkeit ist besonders bei zielorientierten Menschen mit großem Verantwortungsbewusstsein bemerkbar. Besonders UnternehmerInnen verfügen über diese Gabe!

Um die Gesundheit der MitarbeiterInnen als wertvollstes Kapital eines Unternehmens zu erhalten bzw. zu verbessern, hat sich die Einrichtung eines „Betrieblichen Gesundheits-Managements“ (BGM) etabliert und gilt als hoffnungsvoller Weg zur Optimierung firmeninterner Ressourcen. Denn nur ein „gesundes“ Unternehmen, dessen MitarbeiterInnen im Sinne der Verhaltensprävention auf die eigene Gesundheit achten, kann im Wettbewerb nachhaltig erfolgreich bestehen.

Genau bei diesem Thema setzen die Wiener Lebens- und SozialberaterInnen an. Als ausgewiesene ExpertInnen im Bereich der Burnout-Prävention bieten sie durch ernährungswissenschaftliche, sportwissenschaftliche und psychosoziale Beratung – eben Resilienzberatung – maßgeschneiderte Unterstützung an, sowohl im privaten als auch im unternehmerischen Umfeld.

LebensberaterInnen sind als ResilienzberaterInnen einerseits gesetzlich befugt, dieses hochqualifizierte Beratungsangebot zu liefern, andererseits gelten sie aufgrund der vorgeschriebenen staatlichen und universitären Ausbildungen als „Meisterklasse der Salutogenese“. Sie sind damit die ExpertInnen, wenn es um Coaching, Mediation und Supervision in den Bereichen mentale Stärke, körperliche Fitness und gesunde Ernährung geht.

Um KundInnen am Markt eine Orientierung zu bieten, hat die Interessenvertretung in der WKO die Qualitätsmarke „ImpulsPro“ geschaffen. UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen können dieser Dachmarke vertrauen. Denn wer als BeraterIn befugt ist, die Qualitätsmarke ImpulsPro zu benutzen, hat eine fundierte Ausbildung, unterwirft sich den ethischen Grundsätzen der Berufsgruppe und kann auf ein hohes Ausmaß an praktischer Erfahrung verweisen.



**ImpulsPro,  
die Dachmarke der Lebens-  
und SozialberaterInnen**

Im Namen aller Wiener LebensberaterInnen viel Erfolg und starke Resilienz!

Mag. Harald G. Janisch

In Österreich wird Burnout in der Internationalen Klassifikation der Erkrankungen (ICD 10) nicht als Krankheit angeführt. Es wird hingegen als Syndrom, mit einem Zustand des „Ausgebranntseins“ und der totalen Erschöpfung, aber nicht als eigenständige Krankheit bezeichnet.

Laut Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) sind bereits über 450.000 Personen wegen Berufsunfähigkeit vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden. Als Hauptdiagnose wird gewöhnlich das Krankheitsbild der „Depression“ herangezogen. Aber eigentlich sind es Episoden von Erschöpfungsprozessen einer andauernden Lebensrollenüberforderung unserer modernen Leistungsgesellschaft. Diese Erschöpfungsdynamiken führen letztlich zu psychischen wie auch physischen Erkrankungen und damit zur Zunahme von Krankenständen. Die Krankenstanddauer bei psychischen Erkrankungen beträgt gemäß Studien von Krankenkassen für einen betroffenen Mitarbeiter durchschnittlich 31,4 Tage, sprich einen ganzen Monat pro Jahr. Das führt zu einer Kostenexplosion im staatlichen Gesundheitsversorgungssystem und in Betrieben. Diese alarmierenden Kosten sollten UnternehmerInnen und auch staatliche Strukturen motivieren, vorwiegend in die „Verhaltensprävention“ von MitarbeiterInnen zu investieren, um humanes wie auch monetäres Kapital zu ersparen. Der Staat subventioniert neben zahlreichen Programmen z. B. auch „**fit2work**“, um durch eine nachhaltige Begleitung von österreichischen Betrieben die Krankenstände zu reduzieren. In kongenialer Ergänzung zu fit2work können dann anschließend **ResilienzberaterInnen** der Wiener Berufsgruppe der Lebens- und Sozialberater mit Programmen zur Verhaltensprävention aufwarten, um das Anliegen der Krankenstandreduzierung mit professionellen Angeboten hinsichtlich **FOOD, MOVE & MIND** nachhaltig zu unterstützen.

Die Kosten für die Allgemeinheit aufgrund von psychischen Erkrankungen schlagen sich in den Krankenkassen derzeit mit rund 7 Milliarden Euro zu Buche. Durch wirksame **Präventionsprogramme im Sinne der „Resilienzberatung“** könnten somit realistisch Milliarden Euro eingespart werden. Deshalb benötigt die Gesellschaft Alternativen und Lösungen, die im Kollektiv der Wiener Lebens- und SozialberaterInnen schlummern und darauf warten, gesellschaftlich breit genützt zu werden.

**Krankenstände aufgrund von Überlastung machen derzeit pro MitarbeiterIn durchschnittlich schon einen Monat im Jahr aus.**

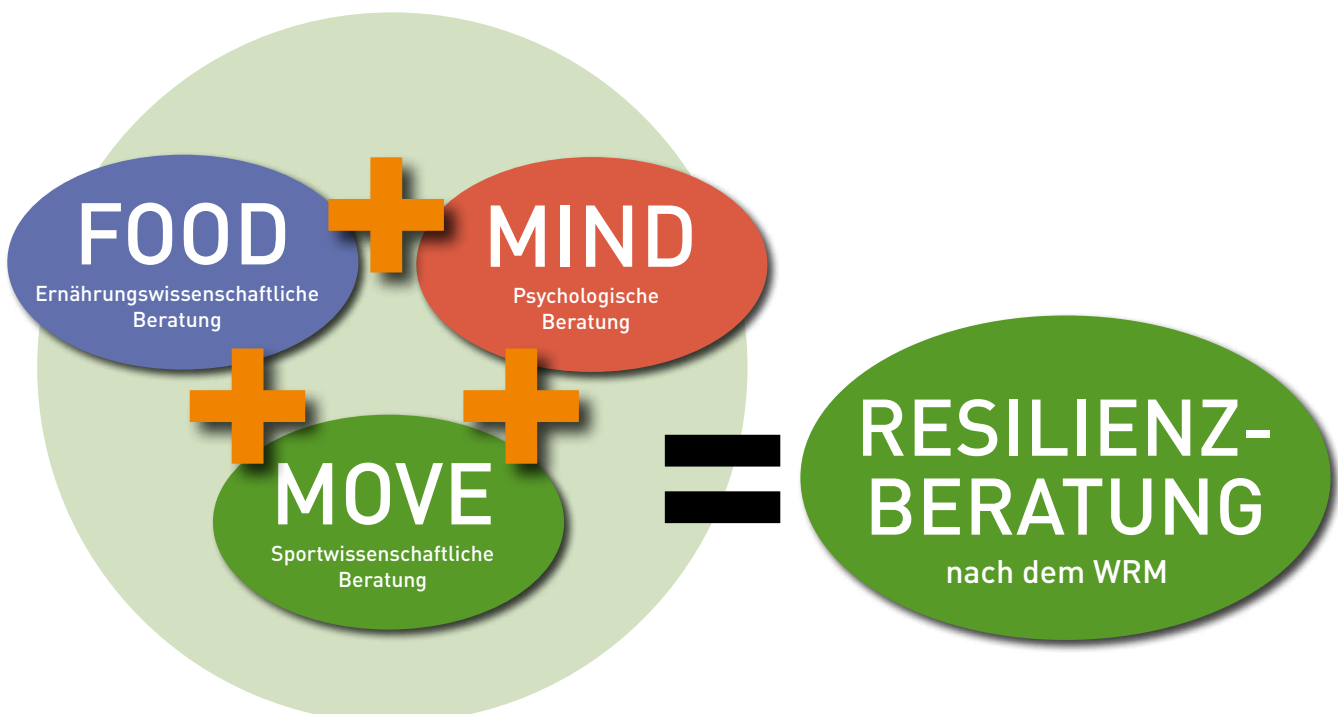
## 2.1. WRM ALS UNTERSTÜTZUNG IM VERANTWORTUNGSVOLLEN UMGANG MIT DER RESSOURCE MENSCH

Diese oben genannten Daten und Fakten zeugen von der „Erschöpfung unserer Gesellschaft“ und machen es notwendig, sich mit Lösungsstrategien für die Zukunft zu befassen. Die vorliegende Broschüre will Lösungen anbieten und als nützlicher Leitfaden für verantwortliche Führungskräfte, UnternehmerInnen sowie für Betroffene dienen, um neue realistische Wege aus den zahlreichen psychischen, psychosomatischen und somatischen „Störungsepisoden“ der Disstressspirale aufzuzeigen.

Die Berufsgruppe der Lebens- und Sozialberatung gilt in der österreichischen Landschaft der Gesundheitsvorsorge als 4. Säule. Im Bewusstsein um diese Verantwortung haben nun die Berufsgruppen der Lebens- und SozialberaterInnen das „**Wiener Resilienz-Modell**“ (**WRM**) entwickelt, um dadurch dem empfunden gesellschaftlichen Auftrag zur Gesundheitsförderung besser nachkommen zu können. Dieses Modell erhebt den Anspruch, gegenwärtig das effektivste Bera-

tungsmodell zur Resilienzsteigerung von Menschen und sozialen Systemen zu sein. Es zielt mit ganzheitlichen Methoden auf die Stärkung des menschlichen Organismus ab und unterstützt die Optimierung von psychosozialen Ressourcen aus dem zwischenmenschlichen Umfeld von Personen. Das WRM basiert auf den wissenschaftlichen Grundlagen der „Salutogeneseforschung“ und verkörpert einen ganzheitlichen Ansatz in der Gesundheitsprävention mit dem Ziel, die Selbstheilungskräfte innerhalb eines menschlichen Organismus wie auch innerhalb der umgebenden Sozietäten (Familie, Freunde, Arbeitswelt etc.) zu mobilisieren und zu stabilisieren. Alle Interventionen und Beratungsmethoden sind langjährig erprobt und hinlänglich empirisch bestätigt. Basieren diese doch auf einer langjährigen Tradition der wirksamen Gesundheitsprophylaxe im ganzheitlichen Sinn. In diesem Sinne verfügen die Wiener ResilienzexpertInnen über mehrjährige staatliche bzw. universitäre Ausbildungen mit einschlägiger Berufserfahrung. Sie sind deshalb in der besonderen Lage, mit wissenschaftlich erprobten Beratungsmethoden und Interventionen, Menschen in Lebenskrisen fundiert psychologisch zu beraten bzw. zu begleiten und KlientInnen in einem längeren Prozess nachhaltig zu begleiten.

Im Überblick befindet sich unten das **Wiener Resilienz-Modell (WRM)** – mit allen beteiligten Beratungsressourcen. Hierbei finden auch ganzheitliche Gesundheitswege aus verschiedenen Kulturen der Menschheitsgeschichte, wie indische, fernöstliche oder antike europäische Gesundheitslehren (Hippokrates, Galen etc.) eine Würdigung. Ganz im Sinne der kybernetischen Vernetzung aller Gesundheitsressourcen von gesunder Ernährung, gesunder Bewegung, gesunder sozialer Beziehung und geistiger Stärke:



Alle BeraterInnen nach dem **WRM** können Menschen in ihrem Lebensrollen-Management so stärken, dass sie auch in schwierigen Lebenssituationen resilient und leistungsfähig bleiben. Mit professionellen Herangehensweisen werden dadurch die täglichen Lebensgewohnheiten eines Menschen auf der Ebene der „Verhaltensprävention“ verwandelt. Mit dem Ziel, die Disstress-

Symptome bewusster wahrzunehmen und über die Aktivierung der eigenen Selbstheilungskräfte durch passende Interventionen wieder aufzulösen. Dabei geht es um die Förderung von Verhaltens- und Erlebensweisen, die den alltäglichen Umgang mit Stress verbessern und dauerhaft die Belastbarkeit durch ein adäquates „Stressresistenztraining“ im Sinne der Resilienz zu erhöhen.

**Das Wiener Resilienz-Modell steht methodisch auf dem neuesten Stand der Wissenschaft**

Im Coaching oder in der WRM-Beratung finden wissenschaftlich fundierte Methoden der psychologischen Beratung Anwendung, die im Methodenkatalog der Lebens- und Sozialberatung (Entwicklung im Jahre 2013) definiert sind:

## Methoden der Beratung

**Philosophischer Dialog &  
Psychologische Beratung**

## Orientierung

tiefenpsychologisch - psychodynamische  
humanistisch - existenzielle  
systemisch - soziodynamische

Befugte Wiener ResilienzberaterInnen beraten dabei im Sinne dieser Methoden und garantieren, den ethischen Standards ihrer Berufsgruppe verpflichtet zu sein. Diese Standards sind in den gesetzlich verankerten Standesregeln niedergeschrieben und bilden damit das „ethische Herz“ der Berufsgruppe LSB (Lebens- und Sozialberatung). KlientInnen können daher auf ein hohes Ausmaß an praktischer Erfahrung vertrauen und die Einhaltung dieser ethischen Standards gewerberechtlich einfordern. Die große Vielfalt an Methoden der in Theorie und Praxis gut ausgebildeten LebensberaterInnen ermöglicht somit für KlientInnen eine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte professionelle Intervention.

Das Wiener Resilienz-Modell, kurz WRM, bildet die Grundlage für einen professionell begleiteten Veränderungsprozess. Anhand psycho-neurobiologischer Grundsätze (PNB) begleiten die ExpertInnen des Wiener Resilienz-Modells Menschen zu ihrer persönlichen Salutogenese.





# 3. WAS IST STRESS UND WIE ENTSTEH ER?

**Stress** bezeichnet eine normale psychophysische Reaktion des menschlichen Organismus auf Reize, die als Stressoren bezeichnet werden. Diese Stressoren sind psychogener Natur, also aus der eigenen Innenwelt, oder auch als soziale Stressoren bekannt. Eben dann, wenn Mitmenschen zur Belastung werden. Physiologische Stressoren erleben wir durch Lärm, Hitze, Kälte usw. Die Summe unterschiedlicher Stressoren kann einen Organismus aus seinem Gleichgewicht bringen und bei anhaltendem oder wiederholtem Auftreten („chronischer Dauerstress“) zu massiven gesundheitlichen Beschwerden psychischer und körperlicher Natur führen.

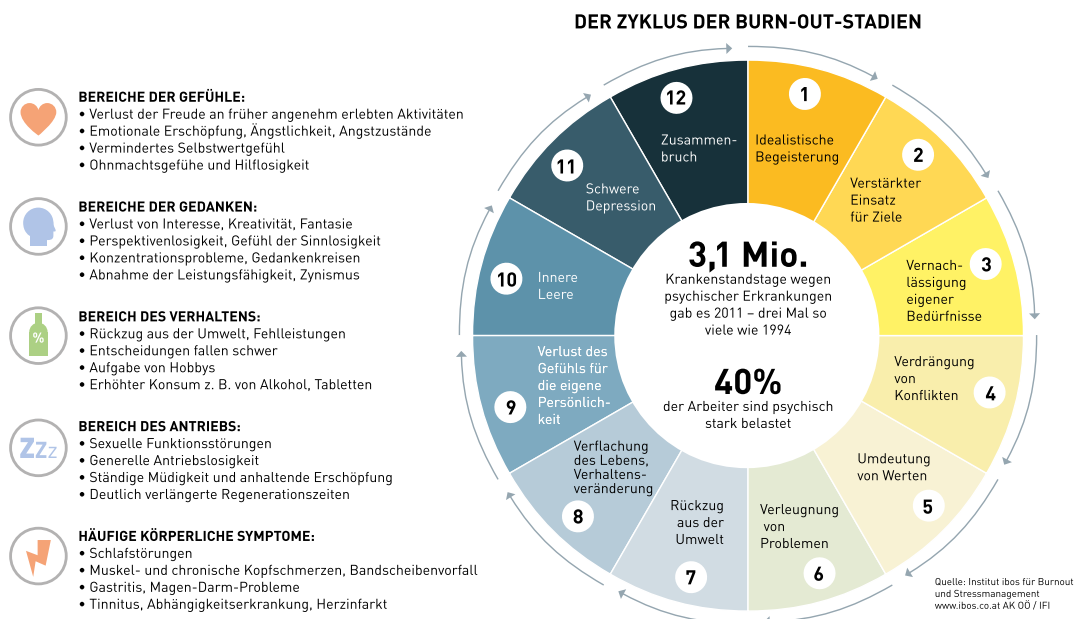
Es gilt zu verinnerlichen: Wir benötigen den Stress und können ohne ihn nicht leben. Eustress sichert sogar unser Leben und unser Überleben. Wer zum Beispiel richtig verliebt ist, weiß um die Freuden des „guten Stress“ und welche Bedeutung er für die Beglückung von uns Menschen besitzt. Demnach unterteilen wir den Stress in den „heilsamen Stress“ (Eustress) und in den „belastenden Stress“ (Distress).

Die sogenannte „**Psychoneurobiologie**“ beschreibt wissenschaftlich, wie krankmachender Stress den menschlichen Organismus verändert. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf das destruktive Wechselspiel zwischen Körper und Geist gelegt. Die Erfahrung von zahlreichen betroffenen Menschen hat über Jahrzehnte bestätigt, dass chronische Stressbelastungen das harmonische Zusammenspiel im menschlichen Organismus massiv beeinträchtigt. Empirisch belegt ist dabei die auffallende Schwächung des Nerven-, Immun- und Hormonsystems und letztlich die Beobachtung, wie am Ende einer Burnout-Dynamik neben den körperlichen besonders die psychischen Kräfte einen völligen Zusammenbruch erleiden.

Ständiger Zeitdruck, emotionale Belastungen in verschiedenen Lebensrollen und ein ungesunder Lebensstil bewirken einen dysfunktionalen Stresscocktail, der in Summe aller Belastungen zu einem „Systemcrash“ des menschlichen Organismus führen kann, wenn nicht rechtzeitig Schritte dagegen unternommen werden. Dies führt dann unweigerlich zur bekannten Burnoutphasenbeschreibung nach Freudenberg, einer Spiraldynamik in den Abgrund einer Erschöpfung gleichend:

### TYPISCHE SYMPTOME AUF DEM WEG IN DIE ERSCHÖPFUNG

Handelt es sich um einen Burn-out-Prozess, stehen Hyperaktivität, das Gefühl der Unentbehrlichkeit und freiwillige Mehrarbeit am Anfang.





Die Beratung im Sinne des WRM kann nun mit psychophysisch effektiven Gegenmaßnahmen entscheidende Abhilfe schaffen – zum Beispiel die Bedrohung durch einen „Systemcrash“ abzuwenden, indem die Disstress-Spirale heilsam umgekehrt wird.

Heutzutage sind die LeistungsträgerInnen unserer Gesellschaft so sehr an Stress gewöhnt, dass die Unterscheidungsfähigkeit zwischen Eu- und Disstress sehr getrübt ist. Über Stress zu klagen ist salonfähig und gehört zum guten Ton. Daher ist es den Menschen kaum mehr möglich, diesen schleichenden Prozess wahrzunehmen. Es ist wichtig, sie dabei zu unterstützen, sich wieder selbst „zu ermächtigen“ und darin zu bestärken, das eigene Leben und die Gesundheit selbstbestimmt in die Hand zu nehmen. Dafür braucht es professionelle BegleiterInnen, die mit Expertise und Achtsamkeit erkennen, in welcher der möglichen Phasen eines Burnout-Verlaufs ein Betroffener oder eine Betroffene sich befindet.

Eine andere Skalierungs-Möglichkeit, um den eigenen Zustand besser einschätzen zu können, findet sich im 5 Phasen-Modell der Burnoutentwicklung nach Dr. Peter Schulte. In der Praxis könnte das so aussehen:

**Stress ist normal. Die Unterscheidungsfähigkeit zwischen gesundem Eustress und krank machendem Disstress ist aber sehr getrübt und muss wieder gelernt werden.**

#### **Beispiel 1: Gerhard M., Chef einer PR - Agentur**

Ein neuer großer Auftrag ist hereingekommen, endlich. So viel Vorarbeit und Einsatz sollen sich nun endlich gelohnt haben. Voller Enthusiasmus macht er sich an das Projekt. Seine Mitarbeiter werden eingebunden und es beginnt ein Prozess, der G. M. die nächsten fünf bis sieben Monate begleitet. Er wusste, es würde eine intensive Zeit werden: stundenlange Büroarbeit. Er würde seine Familie kaum sehen, Zeit für Sport würde weniger und Schlaf würde es auch weniger geben. Es war ja schließlich der eine große ersehnte Auftrag, begrenzt auf fünf, maximal sieben Monate. Falls seine Firma den Folgeauftrag auch noch bekäme. Ihm war es diesen Einsatz wert, da er Erfolg auf allen Ebenen möchte. Von seinen Mitarbeitern erhofft er sich den selben Einsatz. Der Urlaub im nächsten Monat wurde storniert, das Projekt geht vor. Urlaub macht die ganze Firma nach dem erfolgreichen Abschluss dieses Großauftrages.

Der Beginn ist voller Freude und Erfolg. Es läuft richtig gut und macht enorm Spaß, alle Mitarbeiter sind mit Eifer dabei und engagieren sich.

#### **... 2 Monate später ...**

Der erste Mitarbeiter ist erkrankt, der Druck und der Aufwand sind groß. Gerhard verlangt viel von seinen Mitarbeitern. Er diskutiert über Überstunden mit seinen Mitarbeitern. Er schläft nur noch 6 Stunden, wobei er manchmal auch munter wird und Ideen, die in seinem Kopf herumschwirren, niederschreibt. Er erlebt sich selbst mitten drin und bemerkt nicht, dass er seine Work-Life-Balance schon lange verlassen hat.

#### **... 3 Monate später ...**

Der Druck ist enorm, Gerhard muss liefern, der Termin steht vor der Tür. Seine Familie beschwert sich, dass er nicht einmal am Wochenende mehr zu Hause ist. Sein Freizeitsport kommt schon lange zu kurz. Sein Alltag beginnt mit Arbeit und endet mit Arbeit. Oft ertappt er sich mit Gefühlen von Frustration, die er sich selbst nicht zugesteht, weil nicht immer alles so läuft, wie er sich das vorstellt. Zwei seiner Mitarbeiter verlassen die Firma, wie sich später herausstellt, weil sie den Anforderungen als Jungeltern nicht gewachsen waren und den Einsatz rund um die Uhr nicht bringen konnten. Die Zeit, zwei neue Mitarbeiter zu finden, gibt es im Moment nicht. Gerhard verspricht den

restlichen Mitarbeitern, dass es bald Ersatz geben würde, aber im Moment müssten sie die anfallende Arbeit übernehmen.

**... 5 Monate später ...**

Gerhard beginnt den Tag mit Verspannungskopfschmerzen und leicht erhöhtem Blutdruck. Sein Familienleben hat kaum noch Platz. Familie und Freunde beginnen sich Sorgen zu machen. Er funktioniert nur noch. Er steht auf, trinkt einen Kaffee und über den Tag verteilt noch einige mehr. Oft weiß er nicht, wie er in die Firma gekommen ist, weil so viele Gedanken in seinem Kopf sind, dass er sich an die Fahrtroute nicht erinnert. Spaß mit den Mitarbeitern gibt es schon lange keinen mehr. Die Stimmung kurz vor Abschluss ist im Keller. Durchwegs alle Mitarbeiter sind an ihren persönlichen Grenzen angelangt. Am Abend fällt er vor den Fernseher. Ohne Berieselung ist Schlafen nicht mehr möglich.

Gerhard M. hat sich verloren. Er ist eine Marionette seines Erfolgsdrucks und seiner persönlichen Antreiber geworden. So hat er sich sein Leben nicht vorgestellt. Gerhard M. durchlebt klassisch alle **fünf Phasen des Burnouts** nach folgendem Modell:

### 3.1. DAS 5-PHASEN-MODELL NACH DR. PETER SCHULTE

1. Enthusiasmus
2. Stagnation
3. Frustration
4. Apathie
5. Burnout-Syndrom

#### Phase 1: Enthusiasmus

**„Nur wer brennt, kann auch ausbrennen“**

Die wichtigsten Voraussetzungen, um beruflich erfolgreich zu sein, sind Engagement, Idealismus und Begeisterung.

Diese gehen oft gekoppelt mit Selbstüberschätzung, hohem Energieeinsatz und dem Tempo des digitalen Zeitalters einher. Sie können dazu führen, dass die eigenen mentalen und körperlichen Grenzen regelmäßig und unbewusst überschritten werden. Sehr hoher Energieeinsatz, Überidentifikation mit dem Beruf, Selbstüberschätzung, Gefühle der Unentbehrlichkeit ebnen den Weg in eine Burnout-Entwicklung.

Dringend benötigte Pausen werden nicht eingehalten, sodass der menschliche Organismus auf „anderen Wegen“ reagiert. Bereits in dieser Phase ist das Empowerment der MitarbeiterInnen zu stärken. Es ist von großem Vorteil, wenn diese ihre inneren unbewussten Antreiber rechtzeitig erkennen lernen. Es gilt, die eigenen Muster des Zwangs, sich zu beweisen, des verstärkten Einsatzes und der Vernachlässigung eigener Bedürfnisse rechtzeitig zu erkennen.

Um den eigenen Zielen und den hohen Anforderungen gerecht zu werden, wird immer mehr Energie aufgewendet. Es kommt trotz des gesteigerten Einsatzes und Engagements durch abnehmende Konzentrationsfähigkeit bereits zu ersten Rückschlägen. Die **Fehlerhäufigkeit** beginnt zu steigen. Enttäuschung wächst, weil trotz höherer Anstrengung die Erfolge ausbleiben.

Die Reaktionen darauf sind unbewusste diffuse Ängste, Spannungen, Erschöpfung, Reizbarkeit, Übermüdung. Spätestens jetzt sollten Veränderungen vorgenommen werden. Wenn das nicht bewusst geschieht, kommt es unweigerlich zur nächsten Phase des Burnouts, in welcher professionelle Unterstützung durch eine(n) psychologische(n) BeraterIn erforderlich ist. In dieser Phase ist es wichtig zu erkennen, dass es immer wieder zur Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen kommt. Mit dem Effekt, dass die MitarbeiterInnen soziale Kontakte als belastend empfinden und damit beginnen, Probleme auszublenden.

## Phase 2: Stagnation

### **Die Erkenntnis, dass der höchste Einsatz vergeblich war, führt zu einer tiefen inneren Frustration!**

Ohnmacht löst Frustration aus. Wenn das eigene Handeln als ineffektiv bewertet wird, geht den Betroffenen der Sinn ihres Tuns verloren. Sie werden zunehmend frustrierter. Einschränkende Bedingungen werden nicht nur als unbefriedigend wahrgenommen, sondern die Arbeit als Ganzes wird als sinnlos empfunden.

Viele Menschen reagieren darauf mit krankhaftem Konsumverhalten, übermäßigem Alkoholenuss oder Medikamentenmissbrauch. Das Ausbleiben von Erfolgserlebnissen wird gerne mit fett- bzw. zuckerhaltigem Essen kompensiert.

Es treten die ersten körperlichen Symptome auf, die Krankenstände häufen sich. In diesem Stadium ist es für die Betroffenen schwer möglich, ohne Hilfe durch Spezialisten – wie z.B. psychologische BeraterInnen – einen Weg aus diesem Teufelskreis heraus zu finden. Reagiert man hier immer noch nicht, folgt der Eintritt in die nächste Phase.

## Phase 3: Frustration

**Apathie** stellt einen typischen und natürlichen Abwehrmechanismus gegen Frustration dar. Mit Apathie bezeichnet man die Teilnahmslosigkeit, die Leidenschaftslosigkeit oder die mangelnde Erregbarkeit. Apathische Menschen sind sozusagen unempfindlich gegenüber äußeren Reizen.

Apathie bedeutet, nur noch Dienst nach Vorschrift zu leisten und den möglichst geringsten zeitlichen Aufwand zu investieren. Herausforderungen werden vermieden. Der persönliche Fokus liegt nun eher darin, die eigene gesicherte Position nicht zu gefährden.

Apathie wird oft auch als „**innere Kündigung**“ der MitarbeiterInnen bezeichnet. Gedanken an einen Einsatz für unternehmerische Ziele gibt es nicht mehr. Eher kommt es zu Überlegungen, wie man das Erreichen der Unternehmensziele bewusst unterlaufen kann. Oft fühlen sich MitarbeiterInnen in dieser Phase vom Unternehmen im Stich gelassen und suchen die Schuld für ihren mentalen und körperlichen Zustand beim Arbeitgeber. Die Arbeit wird auf das aller Notwendigste reduziert. Das berufliche wie private Sozialleben ist ernsthaft in Gefahr.

## Phase 4: Apathie

## Phase 5: Burnout-Syndrom

### Das Burnout-Syndrom ist eine schwere Lebenskrise.

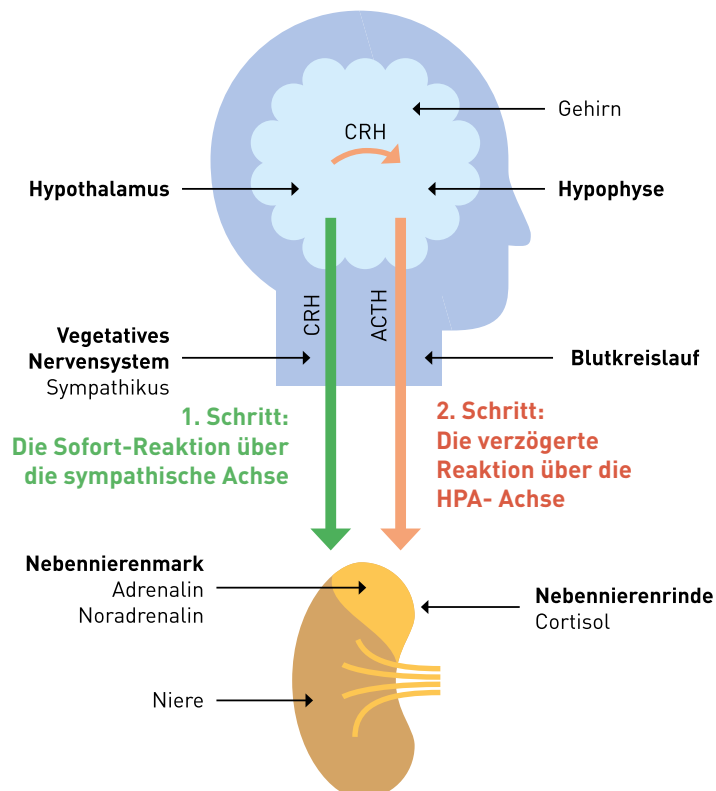
Diagnose und Therapie gehören in professionelle medizinische Hände. Negative Gefühle gegen sich und andere beherrschen den Menschen. Er befindet sich in einer bedrohlichen Lebensphase, in einer Negativspirale, aus der er keinen Ausweg mehr erkennen kann.

Eine Burnout-Therapie mit Krankenstand und Kur ist zur Behandlung unumgänglich. Eine professionelle Diagnose, ob ein Mensch sich in dieser Spirale eines Burnout-Syndroms nach unten befindet, kann Leben, vor allem aber die Lust am Leben retten. Wie bereits erwähnt, ist es in der heutigen Zeit nicht ungewöhnlich, dass Menschen beruflich stressige Phasen durchmachen. Das Problem entsteht, wenn die Adaptierung an Stress so schleichend erfolgt und Betroffene nicht mehr selbst erkennen, dass sie ihre Gesundheit ruinieren. Der Körper reagiert präzise. Um das innere Gleichgewicht immer wieder herzustellen, kann er jahrelang sehr gut kompensieren. Irgendwann kippt das System aber und der Körper schreit geradezu nach einer Auszeit.

## 3.2. AUSWIRKUNGEN VON STRESS AUF DAS IMMUNSYSTEM

Mittlerweile ist mit den Erkenntnissen der Psychoneurobiologie bewiesen, dass das menschliche Immunsystem kein eigenständiges System ist, das stereotyp reagiert, sondern ein kybernetisch vernetztes System, das eng an unser Nervensystem und Hormonsystem gekoppelt ist. Gegenseitige Beeinflussung – über Botenstoffe eingeleitet – macht es deshalb möglich, blitzschnell auf unterschiedliche Anforderungen zu reagieren. Im Anschluss ein kleiner Einblick in dieses wechselseitige Beziehungsnetzwerk, wobei der schnelle wie auch der verzögerte Reaktionsweg erklärt wird:

### Das zweistufige Verteidigungskonzept der Immunabwehr



Wenn ein akuter Stressor oder eine bedrohliche Situation auf uns einwirkt, wird der **Hypothalamus** alarmiert. Diese tiefe Hirnstruktur sendet die Notrufsignale über den **Sympathikus, das vegetative autonome Nervensystem**, weiter zum Nebennierenmark. Dort werden die Hormone Adrenalin und Noradrenalin ausgeschüttet, die über das Blutgefäßsystem an die Organe weitergeleitet werden. Dadurch ist der Körper auf Kampf oder Flucht vorbereitet.

Der Blutdruck und die Herzfrequenz steigen, die Atmung wird beschleunigt, damit der Körper mehr Sauerstoff zur Verfügung hat. Die Muskulatur wird durchblutet und besser mit Nährstoffen versorgt. Dadurch sinkt das Schmerzempfinden. Das Immunsystem wird aktiviert und für die Abwehr vorbereitet. Es entstehen Entzündungen.

Da aber ein andauerndes Entzündungsgeschehen dem Körper schadet, müssen Entzündungen möglichst bald wieder abklingen. Deshalb wird in einem **zweiten Schritt** die verzögerte Reaktion der Verteidigung eingeleitet. Dazu wird im Hypothalamus das CRH (Corticotropin-Releasing Hormon) freigesetzt und an die Hypophyse weitergeleitet.

In weiterer Folge wird dort ACTH (Adrenocorticotropin) ausgeschüttet. Über den Blutkreislauf gelangt dieses zur Nebennierenrinde, die durch das ACTH stimuliert wird und daraufhin Cortisol ausschüttet. Das Cortisol sorgt nun dafür, dass die Entzündungsreaktion wieder heruntergefahren wird, damit es zu keiner überschießenden Immunreaktion kommt.

Im Anschluss daran wird das Cortisol abgebaut und der Normalzustand wieder hergestellt. Der Körper kann sich also dank dieser zwei Systeme optimal auf die Stressoren einstellen und sich an die jeweilige Situation anpassen.

**Was passiert aber, wenn der Stress zu lange anhält und dadurch über einen längeren Zeitraum Cortisol ausgeschüttet wird ?**

Es kommt vermehrt zu:

- viralen Erkrankungen (Erkältung, Lippenherpes, usw.)
- allergischen Reaktionen (Asthma bronchiale, allergischer Schnupfen, usw.)
- Wenn nach einem halben Jahr Überlastung und laufender Cortisol-Ausschüttung endlich losgelassen wird, ist die TH1-Abwehr geschwächt.

**Der einzige Weg diesen Kreislauf frühzeitig zu stoppen ist, die Resilienz zu stärken.**

## 3.3. AUSWIRKUNGEN VON STRESS AUF DAS HORMONSYSTEM

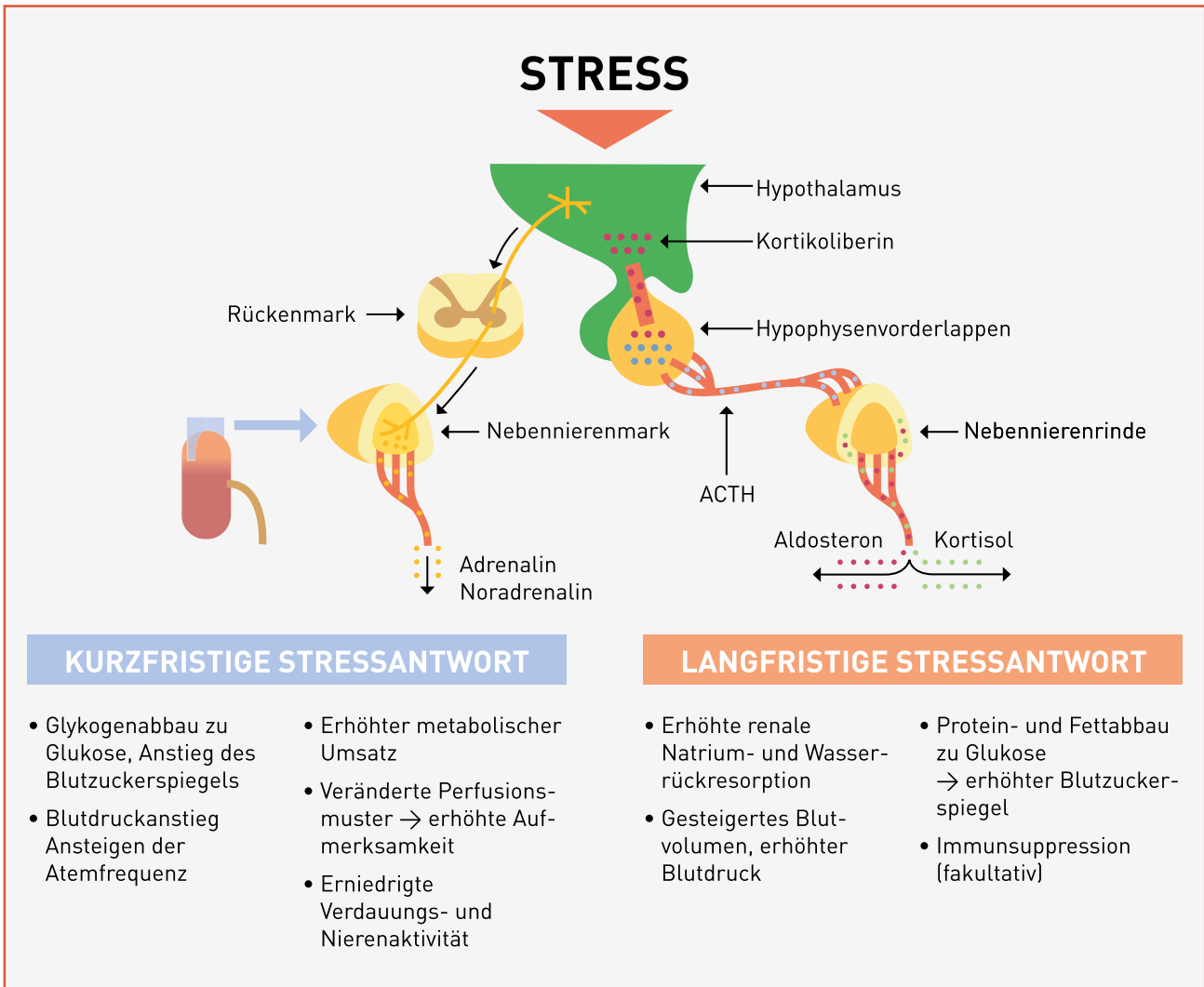
In einem Netzwerk von belastenden oder heilsamen Faktoren, die den menschlichen Organismus stärken oder schwächen, spielen stressinduzierte Veränderungen von neuronalen in Verbindung mit hormonellen Prozessen eine wichtige Rolle. Medizinisch hinreichend belegt ist die Wechselwirkungen von Stresshormonen, Blutdruck, inflammatorischen Zytokinen (ausgelöst durch Verletzung oder Entzündung) und oxidativem Stress auf die Gefäßwand und die mögliche Plaquebildung (Thrombenbildung). Zum Beispiel bei der Bildung einer Arteriosklerose. Stresshormone gelten als „Biomoleküle“, die aus der Bahn geraten sind und unser Hormonsystem, auch endokrines System genannt, durcheinander wirbeln.

Unser Hormonsystem ist mit unserem Nervensystem über die zwei Bereiche der Hypophyse (Hypophysenvorder- bzw. -hinterlappen) untrennbar verknüpft. Mit Hilfe von Hormonpeptiden, die als Biomoleküle auch als „Körper-SMS“ bezeichnet werden könnten, regelt das Hormonsystem unsere gesamten Stoffwechselläufe. Hormone werden in endokrinen Drüsen oder einzelnen Drüsenzellen

**1. Schritt:  
Die Sofort-  
Reaktion über  
die sympathische  
Achse**

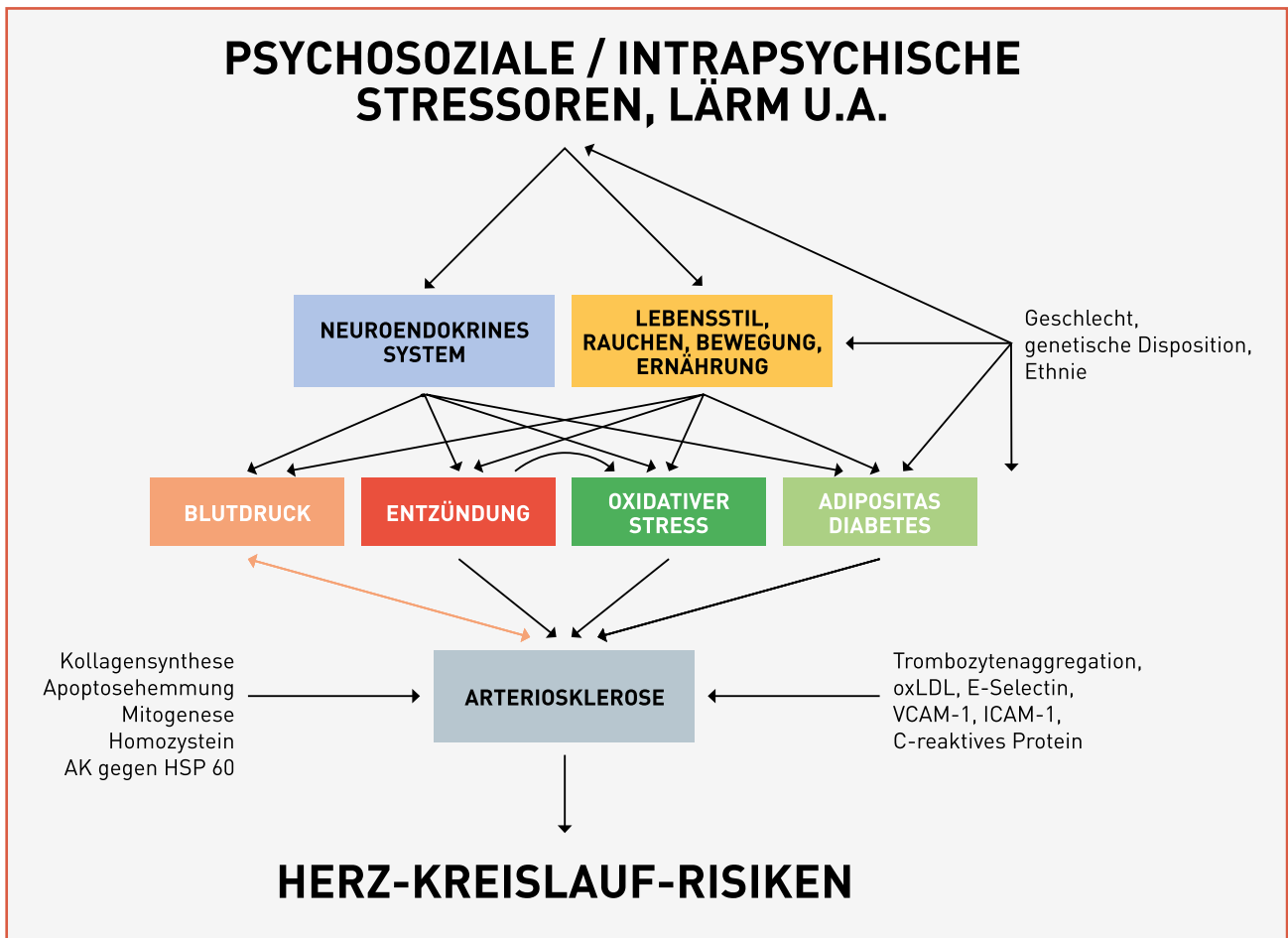
**2. Schritt:  
Die verzögerte  
Reaktion über die  
HPA-Achse –  
Hypothalamic-  
pituitary-  
adrenocortical**

gebildet, die ihr Produkt – als modifizierte Hormone – je nach Bedarf an die Blutbahn abgeben. Hormone und Nervensystem bilden so ein sich kongenial ergänzendes System, um eine optimale Antwort des Körpers auf psychogene, soziale und physiologische Stressoren zu liefern. Ganz im Sinne der Homöostase des menschlichen Organismus.



Bei Stressbelastungen wird in einer kurzfristigen Stressantwort über das Nebennierenmark **Adrenalin** ausgeschüttet und der Körper dadurch auf Höchstleistung vorbereitet. Nach der Belastung wird es schnell wieder abgebaut. Sport kann dabei beste Dienste leisten.

**Aber:** Ist dies aufgrund einer Dauerbelastung durch chronischen Dauerstress nicht möglich, wirkt sich das vor allem auf das Herz-Kreislauf System sehr belastend aus und kann die Entstehung einer Arteriosklerose begünstigen. Diese Gefahr gilt besonders für Männer. Der Einfluss von psychosozialen Stress und Depressionen, die oft als Folge davon auftreten, ist in vielen Studien, zum Beispiel in der „Inter-Heart-Studie“ (2004), eindeutig belegt.



### Die wichtigsten Hormone der langfristigen Stressantwort:

**Cortisol** wird in der Nebennierenrinde gebildet und trägt zusammen mit Insulin zur Regulierung des Blutzuckerspiegels bei. Bei Stressbelastung wird es in höherer Dosis, durch die verzögerte Reaktion über die Achse Hypothalamus, Hypophyse und Nebennierenrinde ausgeschüttet. Es hat die Aufgabe, dem Körper rasch Energie bereitzustellen, indem es Reserven im Körper direkt mobilisiert. Es ist aber auch das wichtigste Anti-Stress-Hormon des Körpers. Denn es ist das körpereigene aktive Cortison und schützt den Körper vor allen negativen Folgen von starkem Stress. Cortisol wirkt stark entzündungshemmend und ist eng mit dem Immunsystem verknüpft. Gestresste Menschen mit einem hohen Cortisolspiegel haben eine schwächere Immunabwehr. Cortisol ist auch an der Kontraktion von Gefäßen im Körper beteiligt, wirkt also tendenziell blutdrucksteigernd. Wir brauchen die richtige Dosis „Cortisol“, die der Organismus bei gesunder Lebensführung bereitstellt.

**Aldosteron** wird ebenfalls in der Nebennierenrinde gebildet und ist unser „Durst-hormon“. Es wird vor allem bei Flüssigkeitsmangel ausgeschüttet und sorgt dafür, dass Wasser in der Niere rückresorbiert wird. Im Gegenzug wird mehr Kalium und Ammonium ausgeschüttet. Bei Stressbelastung wird dadurch auch der Blutdruck erhöht.

**Insulin** wird in den Langerhans-Zellen der Bauchspeicheldrüse gebildet. Es wird bei zu hohem Blutzuckerspiegel ausgeschüttet und sorgt dafür, dass die Glucose aus dem Blut in die Zellen aufgenommen wird, was den Blutzuckerspiegel wieder senkt. Bei dauerhafter Stressbelastung kommt es über diese Achse zu einem Übermaß an Cortisol, erhöhtem Blutzuckerspiegel, fortlaufender Insulin-

produktion. Durch körperliche Aktivität im Sinne von Ausdauersport kombiniert mit Kraftsport kann sich der dauerhaft erhöhte Blutzucker wieder gut erholen.

**Serotonin** wird in bestimmten Zellen in der Darmschleimhaut gebildet. Da es aber die Blut-Hirnschranke nicht überwinden kann, wird es auch im zentralen Nervensystem in den Zellkörpern der Raphe-Kerne produziert. Die Axone strahlen in alle Teile des Gehirns aus. Serotonin fungiert einerseits als Neurotransmitter im synaptischen Spalt, andererseits wird es diffus über freie Nervenenden ausgeschüttet. Serotonin hat ein großes Wirkungsspektrum im gesamten Organismus. Es ist wesentlich – über die Innervierung bestimmter Hirnareale – an der zeitlichen Steuerung und Ausschüttung des Hormones Melatonin über die Zirbeldrüse am Schlaf-Wach-Rhythmus mitbeteiligt. Durch die Dämpfung von unangenehmen Gefühlen wird es auch als „Glückshormon“ beschrieben.

**Prolaktin** wird im Hypophysenvorderlappen gebildet und im Normalfall durch Dopamin gehemmt. In der Schwangerschaft und Stillphase wird die Hemmung aufgehoben, um die Milchproduktion zu unterstützen. Bei einem Überschuss, der auch durch chronischen Stress zustande kommen kann, kann es beim Mann zu Potenzstörungen kommen, zur Abnahme der sexuellen Lust und eventuell zu Unfruchtbarkeit. Bei Frauen kann durch das Ausbleiben des Eisprungs die Menstruation verhindert werden, was ebenfalls Unfruchtbarkeit bedeutet.

**Oxytocin** wird im Hypothalamus gebildet und über die Hypophyse ausgeschüttet. Es wirkt auf die Muskulatur des Uterus und der Milchdrüsen. Gleichzeitig beeinflusst es auch das Verhalten bzw. die Bindung zwischen Mutter und Kind, aber auch zwischen Geschlechtspartnern, vor allem nach dem Sexualverkehr. Dadurch wird es auch als „Kuschelhormon“ bezeichnet. Es wird auch bei Umarmungen und wohlthuendem Körperkontakt ausgeschüttet und reduziert dadurch die Stressbelastung.

Die beiden Sexualhormone **Östrogen** und **Testosteron** haben, unabhängig von der Wirkung auf unsere primären und sekundären Geschlechtsmerkmale und auf den weiblichen Zyklus, unterschiedlichen Einfluss auf das Stresserleben. Die Begierde und Lust zur sexuellen Vereinigung entsteht irgendwo in den Millionen Nervenzellen des limbischen Systems. Dieses Hirnareal ist als unser bekanntes „Gefühlszentrum“ besonders für die Leidenschaft zuständig. Signale von dort veranlassen bei Erregung die Hormondrüsen (Hoden und Eierstöcke), Geschlechtshormone zu produzieren. Testosteron und Östrogen aktivieren anschließend rückwirkend wieder die hormonelle Lustschiene im Gehirn. Die Vorläufersubstanz für unsere „Sexhormone“ ist das Dehydroepiandrosteron, kurz DHEA. Es steuert bei Frauen die Libido, bei Männern vor allem die Erektion. Heute wissen wir durch zahlreiche Studien: Stress ist ein Lustkiller und stört entscheidend das hochkomplexe Zusammenspiel des gesamten endokrinen Systems, besonders im Bereich der Sexualität. Wer sich physisch und psychisch ständig überfordert fühlt und darunter leidet, produziert weniger Sexhormone, verringert die Bildung von DHEA, blockiert die Stress-Signalsubstanzen in den Leydig-Zellen (in den Hoden) und drosselt damit die gesamte Testosteron-Produktion.

### 3.4. AUSWIRKUNGEN VON STRESS AUF DAS GEHIRN

Die Psychoneurobiologie PNB ist ein interdisziplinäres Forschungsgebiet, das sich aus dem Forschungsgebiet der Psychosomatik heraus entwickelt hat. Untersucht wird die Wechselwirkung bzw. die Kommunikation zwischen Psyche, Nerven, Hormonen und Immunsystem. Alle Systeme sind miteinander verknüpft und haben das gemeinsame Ziel, den Organismus vor Angreifern sowie inneren und äußeren Stressoren zu schützen. Viele der Wechselwirkungen zwischen Psyche und Körper können heute bereits sehr wirklichkeitsnah erklärt werden.



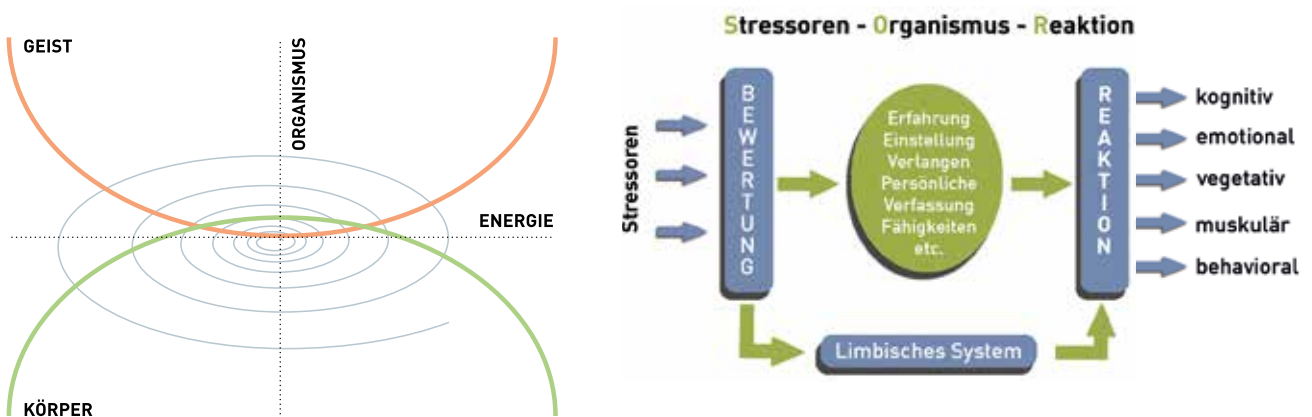
Bis vor wenigen Jahren glaubte man, dass das Gehirn eine feste Anzahl von Nervenzellen mit unveränderlichen Verbindungen hat. Heute wissen wir, dass sich das Gehirn zu jeder Lebenszeit gezielt verändern kann. Dies geschieht durch **Neuroplastizität**, d.h. durch Anpassung der Nervenzellen. Für Funktionen, die häufig ausgeführt werden, stellt das Gehirn mehr Gewebe zur Verfügung. Das Gehirn vergrößert seinen Bereich z. B. für Fingermotorik bei einem Geiger. Auf die gleiche Weise kann eine bestimmte Denkweise auch zu geistiger Veränderung führen. Wir können uns immer wieder selbst neu erschaffen, mit neuem Bewegungsmuster und neuen Denkstrukturen.

Unter Neuroplastizität, sowohl im neurobiologischen als auch neurophysiologischen Sinn, versteht man die Fähigkeit des Nervensystems, sich unterschiedlichen Anforderungen anzupassen. Dies kann letztlich durch die neuronalen Muster geleistet werden, die sich im Zusammenhang mit körperlicher und geistiger Aktivität (durch Lernen) entwickeln. Erkenntnistheoretisch bzw. philosophisch betrachtet ist der Begriff Neuroplastizität ein neues Erklärungsmodell, durch das man verschiedene neurologische und auch psychische Phänomene unter einem gemeinsamen psychoneurobiologischen Gesichtspunkt verstehen kann.

Das unten angeführte **SOR Modell** erklärt diese psychoneuroplastische Wirkungskette anhand der Stressdynamik des menschlichen Organismus. Das daraus abgeleitete **GEK-O System** will die ganzheitliche kybernetische Wirkungs-dynamik zwischen den geistigen Prozessen des Menschen (Gedanken, Gefühle, Willenskräfte, Glaubenskräfte und Herzenskräfte) und den energetisch-körperlichen Prozessen, die im Konzept der Umkehrung der Distressspirale auch zum Lösungsansatz führt: Eine gesunde Lebensweise hinsichtlich heilsamer und sozialer Beziehungen, selbstbemächtigender geistiger Kräfte und gesunder Nahrungsmittel, wie auch die richtige Dosis an täglicher Bewegung mobilisiert und stabilisiert die menschlichen Selbstheilungskräfte.

## GEK-O-SYSTEM

Das GEK-O-SYSTEM strebt IMMER nach HOMÖOSTASE



Das GEK-O System auf der Basis des SOR Modells (Quelle: Janisch, Lifemanagement 2003)

Die Psychoneuroplastizität findet besonders im neuen Konzept des „**Embodiment**“ ihre Entsprechung. Bei Erkrankungen ist dieser Prozess einfacher zu erkennen: Man erklärt sich dies so, dass beispielsweise die Nervenzellen, die im Randbereich eines dysfunktionalen Gehirnbereiches überlebt haben, im Laufe der Zeit teilweise die Dysfunktionalität kompensieren können. Das bedeutet, dass sie im Verbund mit anderen benachbarten Nervenzellen die ursprüngliche Funktionalität teilweise wiederherstellen und ersetzen können. Dies geschieht durch neuroplastische Weiterentwicklungen von Nervenzellen und deren Verbindungen.

### Unter Dauerstressbelastung kommt es zu Veränderungen in der neuronalen Struktur des Gehirns.

Durch lange Stressreaktionen kommt es zu einem neuronalen Umbau, zu neuronalen Anpassungen bzw. zu Veränderungen im Sinne der Neuroplastizität. Das Nervensystem passt sich in Folge der andauernden Stressbelastung an. Es baut wahrscheinlich gewisse neuronale Verbindungen zusätzlich auf, baut andere Verbindungen ab oder modifiziert sie. Es kommt daher auf der Strukturebene des Gehirns zu neuronalen Veränderungen, die nicht eingetreten wären, wäre der Mensch nicht dieser Langzeit-Stress-Belastung ausgesetzt gewesen.

Das bedeutet, dass sich ein zuvor weitgehend im Normbereich funktionierendes Nervensystem unter Dauerstressbelastung in eine ungünstige Richtung entwickelt. Es treten Anpassungsvorgänge im Nervensystem ein, welche dem Menschen vorübergehend zum bestmöglichen Funktionieren in der momentanen Situation verhelfen, aber im Hinblick auf das natürliche Funktionieren und für das Wohlbefinden nicht optimal sind. Dies zeigt sich beispielsweise durch das Auftreten von Symptomen wie diversen körperlichen und psychischen Beschwerden und Störungen, welche speziell in der Ruhephase, also bei Stressabfall, eintreten.

Diese bei zahlreichen Betroffenen beobachteten Phänomene sollen uns verstehen helfen und besonders motivieren, rechtzeitig eine Korrektur in unserem Leben einzuleiten. Eine konsequente Veränderung der eigenen Lebensgewohnheiten im Sinne der Verhaltensprävention hilft demnach nachweislich, die neuroplastischen Veränderungen in eine positive Richtung zu lenken.

Diese Erkenntnis reicht aber erfahrungsgemäß als Motivation nicht aus, um den eigenen Lebensstil zu korrigieren. Meist verändern Menschen ihr Leben erst nach einer Krise, die leider oft in einem Zusammenbruch von Körper und Geist mündet. In der Verhaltensprävention und in der Aufbauphase nach einem Zusammenbruch (ab REHA-Stufe 4) ist es sinnvoll und sehr hilfreich, eine(n) ResilienzberaterIn zu Rate zu ziehen, um die eigene Stressspiraldynamik heilsam umzukehren.

Mit Unterstützung eines Resilienzberaters / einer Resilienzberaterin kann so ein Verständnis für sich und die eigene Stressdynamik kultiviert werden, um sich selbst besser beobachten und wahrnehmen zu können, wo die eigenen Schwachstellen sind und welche psychischen und körperlichen Belastungssymptome individuell unter Druck auftreten. Dazu sind Stressstagebücher und die Reflektion des eigenen Bewegungs- und Ernährungsverhaltens unabdingbar. Es ist also in Betrieben wichtig, den MitarbeiterInnen zur Erkenntnis zu verhelfen, dass sie ihr Handeln verändern müssen. Der Einsicht kann also das Handeln folgen und im Sinne der Neuroplastizität Veränderung herbeigeführt werden.

Worum es geht, ist ein Umlernen und immer wieder Neulernen auf neuronal zellulärer Ebene, im Sinne von Veränderung der neuronalen Muster, die in weiterer Folge auch zu veränderten Körperreaktionen führen. Bei all diesem Tun spielen Achtsamkeit sowie das bewusste Wahrnehmen der psychischen und körperlichen Befindlichkeit eine große Rolle.

Der Mensch sollte die eigene Natur erkennen, um das für ihn passende Handeln herausfinden und zu praktizieren. Unser heutiges Denken und Handeln bestimmt somit, wie wir in Zukunft denken und handeln. **Wir entscheiden, wer wir morgen sein wollen.**



# 4. WAS IST RESILIENZ?

Ein Drittel der Menschen kann selbst schwierigste Umstände unbeschadet überwinden. Diese Fähigkeit lässt sich lernen!

„**Resilienz**“ (lat. resilire: zurück springen, abprallen) oder psychische Widerstandsfähigkeit ist die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und sie durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen als Anlass für Entwicklungen zu nutzen. Resilienz ist ein Ausdruck der inneren Widerstandskraft, die wir uns in unserem vergangenen Leben angeeignet haben.

Der Begriff Resilienz kommt ursprünglich aus der Physik und beschreibt die Fähigkeit hochelastischer Werkstoffe, die nach jeder Verformung ihre ursprüngliche Form wieder annehmen. Resilienz beschreibt die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen. Der menschliche Organismus (GEK-O) ist ein faszinierendes Regelwerk, weil er sich scheinbar autopoetisch im Sinne der Selbstorganisation durch innewohnende Selbstheilungskräfte stets im Sinne der psychoneurobiologischen Homöostase regeneriert. „Ich kann mit Sicherheit auf meine eigenen Selbstheilungskräfte vertrauen, denn mein GEK-O System wird mit Ziel-sicherheit meine Dysbalance von Geist, Energie und Körper wieder mit Gesundheit ausgleichen.“ Wichtig ist es demnach, den sich selbst heilenden Organismus mit gesunden Nahrungssubstanzen, einer gesunden Dosis an Bewegungsreizen wie auch mit heilsamen Beziehungen und positiven Mentalbotschaften zu nähren.

Manche Menschen sind von Natur aus in der Lage, mehr Problembereiche „wegzustecken“. Sie sind ganzheitlich sehr widerstandsfähig und kehren nach kurzen Perioden starker Belastung wieder ganz in ihre ursprüngliche Form zurück. Das ist vermutlich teilweise genetisch bedingt und in frühen Phasen der eigenen Biografie erworben worden. Begünstigende Faktoren in der Kindheit sind zum Beispiel eine enge emotionale Herzens-Bindung zu mindestens einer Bezugsperson, erlebter Respekt und der Wunsch, als autonome Persönlichkeit akzeptiert zu werden sowie erlebte soziale Unterstützung von außen. Man kann diese Fähigkeit aber auch im Erwachsenenalter durch gezielte Handlungen und Übungen kultivieren und NACH-trainieren.

Bereits in den 1950er Jahren gab es erste Studien zu diesem Thema. Eine berühmte Langzeitstudie ist die von Emmy Werner, einer amerikanischen Entwicklungspsychologin. Sie hat über 40 Jahre den Werdegang und die Entwicklung von rund 700 HawaiianerInnen beobachtet und analysiert. Ihr Fokus lag auf den 30 Prozent, die unter schwierigen Bedingungen aufwuchsen. Wie viele von ihnen würden den Sprung in ein besseres, zufriedenes Leben schaffen? Es war ein Drittel, das sich sehr gut entwickelte und zu starken, resilienten, selbstbewussten und zufriedenen Erwachsenen heranwuchs. Daraus schloss Emmy Werner, dass Resilienz sehr wohl auch erlernbar ist.

Eine weitere wichtige Studie ist die von Maddi Salvatore von der Universität in Chicago. Gemeinsam mit seinem Team untersuchte er in den 1970er Jahren 350 ManagerInnen einer großen amerikanischen Telefongesellschaft. Das Unternehmen war von vielen strukturellen Veränderungen, Zusammenlegungen, Kündigungen, irritierten Kunden, fallenden Renditen und verärgerten Aktionären betroffen. Auch hier zeigte sich, dass sich ein Drittel der ManagerInnen trotz der schwierigen Situation nicht unterkriegen ließ, sondern zufrieden und gesund seinen/ihren Weg gegangen ist.

Emmy Werner und auch Maddi Salvatore haben nicht nach Risikofaktoren für die Persönlichkeit gesucht, sondern haben ihr Augenmerk auf diejenigen gelegt, denen widrige Bedingungen oder auch schlechte Rahmenbedingungen offenbar nicht schaden. Sie suchten nach Faktoren, die diese Gruppe verbinden bzw. gingen folgender Frage nach: „Was führt dazu, dass ein Mensch Niederlagen, Krisen und andere Widrigkeiten gut übersteht?“ Sie untersuchten und analysierten Faktoren, welche die Widerstandsfähigkeit eines Menschen positiv beeinflussen und entwickelten aus diesen Erkenntnissen das Resilienzkonzept mit den essentiellen **sieben Schlüsselfaktoren der Resilienz**.

## 4.1. DIE SIEBEN SCHLÜSSELFAKTOREN DER RESILIENZ

Aus diesen Studien konnte folgendes abgeleitet werden: Jeder dritte Mensch verfügt über eine Resilienzkompetenz, die ihn mit dem menschlichen Potenzial ausstattet, belastende Ereignisse und schlechte Rahmenbedingungen gut verkraften zu können. Die Quintessenz dieses menschlichen Potenzials manifestiert sich in sieben Schlüsselkompetenzen:

**1. Akzeptanz:** Akzeptieren Sie, was passiert ist. Was geschehen ist, ist geschehen. Nehmen Sie die Chance zur Veränderung wahr. Um „akzeptieren zu können“ gehört auch die Fähigkeit, „loslassen zu können“ dazu. Es ist was es ist. In Unternehmen ist diese Akzeptanz vor allem bei Veränderungen im Betrieb selbst oder in dessen Umfeld relevant.

Wegschauen und Ignorieren führt in diesen Situationen nicht weiter. Es benötigt die Akzeptanz der MitarbeiterInnen und Führungskräfte, vor allem gegenüber der Situation, aber auch untereinander. Auch hier ist das realistische Annehmen von Vergangenem mit jeglicher Qualität essentiell.

**2. Optimismus:** Vertrauen Sie darauf, dass es besser wird. Denn Krisen sind zeitlich begrenzt und können überwunden werden. Es ist Ihnen möglich auf das, was passiert, Einfluss zu nehmen. Auch wenn die Situation schwierig und ausweglos scheint, gibt es aus einem anderen Blickwinkel eine Lösung. Im Unternehmen ist es wichtig anzuerkennen, dass die Situation gerade schwierig ist, aber wieder besser werden wird. Bei der Bewertung von Situationen ist es hilfreich, nicht immer den Fokus nur auf die negativen Aspekte zu legen, sondern ganz bewusst einen neuen Blickwinkel einzunehmen und auch das Positive bewusst hervorzuheben. Der Fokus auf positive Emotionen stärkt die Zusammenarbeit im Team.

**3. Selbstwirksamkeit:** Machen Sie sich sowohl Ihre Stärken und Fähigkeiten als auch Ihre Bedürfnisse bewusst. Bei der Übernahme von neuen Aufgaben ist es oftmals hilfreich, Vertrauen in seine Fähigkeiten zu haben und sich Dinge zuzutrauen, auch wenn man anfänglich noch Unterstützung benötigt.

**4. Verantwortung:** Übernehmen Sie Verantwortung für sich und Ihr Handeln. Erkennen Sie Ihre eigenen Leistungsgrenzen und stärken Sie Ihre Selbstreflexion. Es ist wichtig, die eigenen Überzeugungen immer wieder zu hinterfragen, neue Perspektiven einzunehmen und auch aus vergangenen Fehlern zu lernen.

**5. Netzwerkorientierung:** Was können Sie selbst aktiv angehen und wo benötigen Sie Unterstützung? Suchen Sie sich diese und nehmen Sie die Hilfe auch an. Dabei geht es vor allem um die Fähigkeit, mit anderen Kontakt aufzunehmen zu können, sich in andere hineinzusetzen, mit verschiedenen Persönlichkeiten zurecht zu kommen und somit letztlich eine gute Führungskraft zu sein. Ein gutes Netzwerk ist vor allem in Zeiten einer von Krisen oder des Umbruchs eine große Unterstützung – im Unternehmen wie auch im privaten Umfeld.

**6. Lösungsorientierung:** Gehen Sie proaktiv an Ihre Probleme heran! Schwierigkeiten sind da, um gelöst zu werden. Legen Sie den Fokus auf die Lösung, aber



machen Sie sich bewusst, dass Sie diese nicht sofort parat haben müssen. Das wird auch von einer Führungskraft nicht verlangt. Der Fokus liegt auf dem Lösen in der Zukunft und es soll Zeit und Raum gegeben werden, eigenständig oder im Team Lösungsansätze zu entwickeln und ihre Auswirkungen stets zu hinterfragen.

**7. Zukunftsorientierung:** Richten Sie den Blick auf Ihre Möglichkeiten und nutzen Sie diese mit Blick auf die Zukunft. Planen Sie Ihr Leben und sorgen Sie dafür, dass Sie Ihre Pläne realisieren. Im Unternehmensbezug zielt dieser Faktor auf die Vision und die strategische Ausrichtung eines Unternehmens ab. Ziele und Prozesse werden festgelegt und verfolgt, sollen aber auch regelmäßig hinterfragt und den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden.

Diese sieben Schlüsselfaktoren wirken unterstützend, unsere Resilienz zu stärken und immer weiter auszubauen. So könnten auch alle unangenehmen Erfahrungen als wertvolle Trainingsreize für die Entwicklung von „Resilienzmuskeln“ „reframed“ oder umgedeutet werden, um dadurch die Kraft des eigenen Geistes für eine positive Selbstinstruktion nutzbar zu machen.

## 4.2. RESILIENZ IM UNTERNEHMEN

Resilienz und Widerstandskraft sind wesentliche Erfolgsfaktoren für Menschen und Unternehmen. Erfolgreiche, resiliente Unternehmen zeichnen sich heutzutage besonders durch Widerstandskraft, Innovations- und Anpassungsfähigkeit sowie Belastbarkeit aus. Diese Faktoren sollen Bestandteil der Unternehmenskultur und der Strategie eines jeden Unternehmens sein und ihren Platz im Führungsstil und im Personalmanagement finden: sich proaktiv an den Gegebenheiten des Marktes orientieren, sich rasch anpassen können, Prozesse gemeinsam im Unternehmen implementieren sowie Synergien schaffen und damit die innere Kraft und Robustheit des Unternehmens aufbauen.

Die Bereitschaft der MitarbeiterInnen und der Führungskräfte, sich auf neue Entwicklungen einzulassen, sich kritisch und konstruktiv einzubringen und aktiv mitzugestalten, sind ebenfalls extrem bedeutend. Unumstritten ist auch die Bedeutung motivierter MitarbeiterInnen, die sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen und einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen. Der Gesundheit und der Stabilität der MitarbeiterInnen soll auch ein entsprechender Stellenwert eingeräumt werden. Ihre Motivation wird ungleich besser werden, wenn sie das Gefühl haben, einen sicheren Arbeitsplatz in einem gut strukturierten Unternehmen zu haben, das am Markt bestehen kann und sich seiner Stärken und des gesamten Teams bewusst ist. Dazu gehört das stetige gemeinsame Entwickeln und Arbeiten mit den MitarbeiterInnen, genauso wie das Überprüfen der Prozesse und Ziele, welche an die Gegebenheiten anzupassen sind.

Letztlich sollen sich auch die MitarbeiterInnen kontinuierlich weiterentwickeln, sich gesund und leistungsfähig halten sowie mit Veränderungen und neuen Richtungen umgehen können. Das Unternehmen soll dabei unterstützend wirken, damit die MitarbeiterInnen in Eigenverantwortung die Entwicklung und den Fortschritt des Unternehmens auch entsprechend mittragen können.

Das Wiener Resilienz-Modell mit seinen zertifizierten WRM-BeraterInnen will insbesondere UnternehmerInnen beratend und begleitend zur Seite stehen. Sie unterstützen gemeinsam mit UnternehmensberaterInnen den Aufbau eines modernen Gesundheitsmanagements. Dazu soll in kongenialer Weise mit allen wichtigen Ressourcen einer Firma zusammengearbeitet werden, im Sinne der Partnerschaft der wichtigsten „Firmenplayer“ – ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn und damit verbunden „Verhältnispräven-

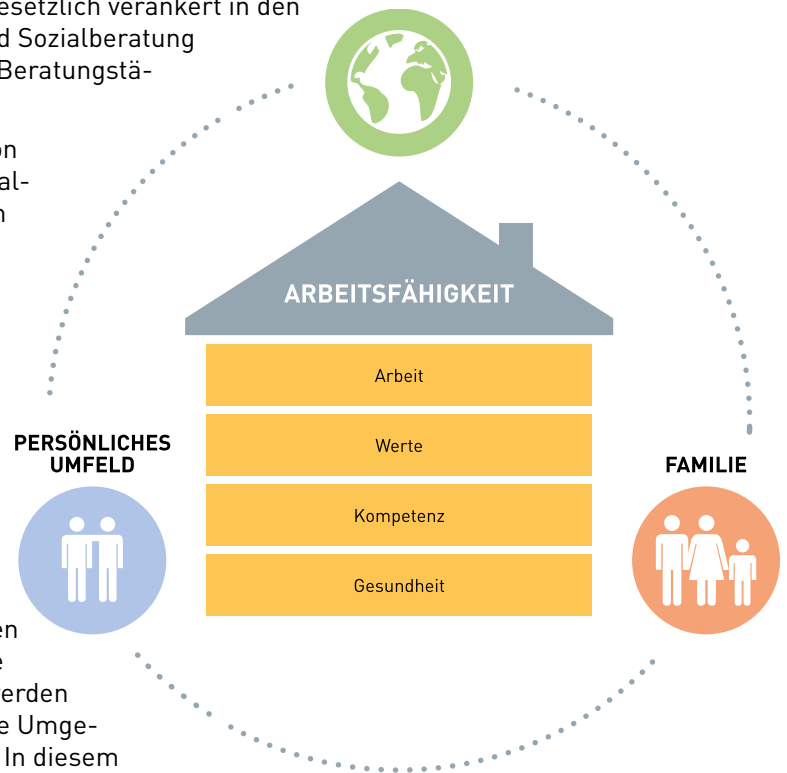


**FAIRTREAT**

tion“ und auch die „Verhaltensprävention“. Der Geist des WRM drückt sich am besten in den Tugenden von **FAIR TREAT** aus, wobei im Logo die Farbe Rot den Arbeitgeber symbolisiert und Schwarz den Arbeitnehmer.

Ein gewinnbringender und erfolgreicher Fortbestand eines Betriebes kann letztlich langfristig und nachhaltig nur auf der Grundlage einer fairen, von win/win-Dynamiken durchdrungenen Partnerschaft gewährleistet sein. Daher ist auch die ethische Basis der ResilienzberaterInnen – gesetzlich verankert in den Standesregeln der Berufsgruppe Lebens- und Sozialberatung – von großer Bedeutung in ihrer praktischen Beratungstätigkeit.

Die Bestrebungen, einem Betrieb im Sinne von **FAIRTREAT** zu helfen, können auch dem Sozialministerium positiv unterstellt werden, indem es mit dem Programm von **fit2work** jedem österreichischen Betrieb bzw. Unternehmen hilft, die betriebsinternen Ressourcen für die Gesunderhaltung aller Firmenmitglieder zu bündeln. Das Herzstück von **fit2work** ist das international anerkannte Modell des **Hauses der Arbeitsfähigkeit**, definiert durch den finnischen Wissenschaftler Juhani Ilmarinen. In vier Etagen werden die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit eines Menschen dargestellt: Gesundheit, Kompetenz, Werte und Arbeit. Zusätzlich werden Einflussfaktoren auf der Makroebene berücksichtigt, durch die die individuelle Arbeitsfähigkeit beeinflusst werden kann (Familie, persönliches Umfeld, regionale Umgebung sowie Gesellschaft, Kultur, Politik etc.). In diesem Modell vereinigen sich die wichtigsten Lebensbereiche zwischen Arbeitswelt und Lebenswelt eines Menschen. Hiermit wird auch die Verantwortlichkeit beider Firmenplayer klar gefordert, eben der **Verhältnisprävention** (60 %) durch den Arbeitgeber und dessen RepräsentantInnen in der Führungsebene, aber auch die **Verhaltensprävention** (40 %) von MitarbeiterInnen. Denn es sollte nicht die Aufgabe des Staates oder der ArbeitgeberInnen sein, die gesamte Verantwortung zu übernehmen.



### 4.3. DIE DREI SÄULEN DER RESILIENZ

Gerade bei dem Thema der Resilienz ist eine ganzheitliche anthropologische Betrachtung des menschlichen Wesens notwendig. Wie weiter oben ausgeführt, sind wir im Spannungsfeld des Geistes (Psyche), des Energiefeldes und des Körpers aufgefordert, die – im Organismus vorhandenen – Selbstheilungskräfte wie auch die Lebenskräfte selbstbestimmt zu lenken. Dazu bedarf es einer Lebenskultur, die uns nährt, stärkt und Glück beschert. Wenn es aber in verschiedenen Lebensrollen Problemfelder gibt, ist der Mensch besonders gefordert, diese mit seinen physischen und psychosozialen Ressourcen so gut und gesund wie möglich zu meistern.

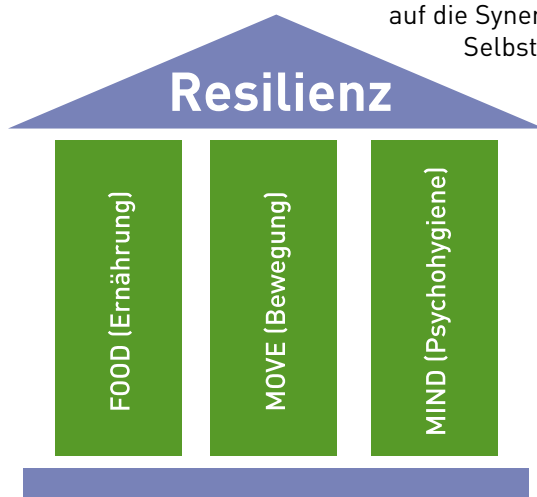
Besonders herausfordernd ist gegenwärtig das Spannungsfeld zwischen Lebens- und Arbeitswelt. Daher wird auch seitens des Staates besonders durch das Projekt **fit2work** auf das Gleichgewicht von „Verhältnisprävention“ der ArbeitgeberInnen und der „Verhaltensprävention“ der ArbeitnehmerInnen gesetzt.

### Beispiel 2: Elisabeth F., Führungskraft in einem Baustoff-unternehmen

Frau F. hat viel Verantwortung in ihrem Beruf. Außerdem ist sie Mutter zweier Kinder. Seit ihre Kinder in den Kindergarten und in die Schule gehen, arbeitet sie wieder ganztätig. Früher hat sie viel Zeit mit ihnen an der frischen Luft, im Wald und auf Spielplätzen verbracht. Seit sie wieder voll arbeitet, kommt sie sehr selten dazu, sich zu bewegen. Mit den Kindern konnte sie gut auf ihre Ernährung achten und oft frisch kochen. Da sie aber jetzt zu Mittag nicht nach Hause gehen kann, isst sie in der Kantine. Das Kantinenessen bekommt ihr jedoch nicht so gut. So nascht sie oft in den Pausen, um ihren Hunger und Gusto zu befriedigen. Frau F. nimmt stetig etwas zu und bewegt sich seither noch weniger. Frustrierende Erlebnisse mit ihren Mitarbeitern lassen sie immer öfter zu Schokolade und mehr Kaffee greifen.

Als Belohnung zu essen, hat sie schon als Kind gelernt. Wenn sie besonders tüchtig war, bekam sie regelmäßig Naschsachen von ihren Großeltern. Während der Stress im Job steigt und auch die Alltagsbelastung immer mehr wird, beginnt Frau F. Ablenkung zu suchen. Sie sieht mehr fern, um abschalten zu können, sie kauft deutlich mehr ein. Die Waren im Einkaufswagen bestehen inzwischen nicht mehr hauptsächlich aus Gemüse, Obst und Vollwertware, sondern aus Fertigprodukten, Chips und Süßem. Frau F. wird zusehends träger und lustloser. Ein Gefühl von Frustration macht sich täglich breit. Im Job bekommt sie als Führungskraft nicht annähernd das Lob, das sie bräuchte. Dies zieht sich mittelfristig auch in ihre Partnerschaft hinein. Sie fühlt sich auf allen Ebenen vernachlässigt, da es auch mit ihrem Mann kaum mehr Themen außer den Problemen mit den Kindern gibt. – Hier zeigt sich deutlich, dass Frau F. über alle drei Ebenen eine deutliche Verbesserung ihrer Zufriedenheit erreichen könnte.

Das **Herzstück des Wiener Resilienzmodells** ist gerade dieser ganzheitliche Ansatz, bedingt durch die Trinität der Berufsgruppe der Lebens- und SozialberaterInnen. Niemand kann die wissenschaftlichen Fakten bestreiten, dass Ernährung, Bewegung und psychosoziale Gesundheit die essentiellsten Säulen im Bereich der Salutogenese darstellen. Aber es bedarf gut ausgebildeter ExpertInnen, die fachlich befähigt, gesetzlich befugt und thematisch vereint sind, diese Trinität auch zu verkörpern. Es gibt außer den ExpertInnen des Wiener Resilienzmodells kein einziges Berufsgruppenkollektiv in Österreich, das im Bereich der Salutogenese diese Ganzheitlichkeit leben könnte. Nur diese können auf die Synergieeffekte der Bereiche FOOD/MOVE/MIND verweisen, um so die Selbstheilungskräfte von Menschen und Systemen zu mobilisieren wie auch zu stabilisieren. Deshalb fußt das WRM auf den 3 Säulen:



- **gesunde Ernährung (FOOD),**
- **körperliche Bewegung (MOVE) und**
- **psychische Stärke (MIND)**

Diese drei Bereiche ergeben in Summe nicht eine „mathematische 3“ sondern in ihrer Wirkungsweise vermutlich eine „synergetische 5“.

Alle drei Bereiche bedienen sich aber auch beratender Methoden, die im Methodenkatalog der Lebens- und Sozialberatung für alle Bereiche der Kommunikation, des Coachings, der Mediation, der Moderation, der Supervision und des Mentorings rechtlich verankert sind. Die WRM-BeraterInnen bearbeiten mit ihren KlientInnen deren individuelle Stressbelastung und



persönliche Burnout-Gefahr mithilfe der drei Säulen „FOOD-MOVE-MIND“. Sie suchen mit ihren Interventionen – im Sinne einer nachgehenden Beratung – in allen drei Bereichen nach individuellen Ressourcen, um bei Defiziten gemeinsame Lösungsstrategien zu entwickeln.

## **FOOD – Ernährung**

### **SpezialistIn: Ernährungswissenschaftliche BeraterIn**

Bei Stress kommt es zu einer chronisch erhöhten Ausschüttung der Stresshormone Cortisol, Adrenalin und Noradrenalin. Dies hat im Körper gravierende Auswirkungen auf den Stoffwechsel. Die Energiedepots des Körpers werden mobilisiert. Der Fettabbau wird verlangsamt, der Anstieg des Blutzuckerspiegels aktiviert. Der Vitamin- und Mineralstoffbedarf nimmt zu. Spezielle Ernährung kann dabei Abhilfe schaffen.

Diese hat nicht nur wesentlichen Einfluss auf Stressresistenz und Resilienz, sondern wirkt auch unterstützend auf dem oft langen Weg aus einer Burnout-Phase. Eine ausgewogene Ernährung und ein richtiges Essverhalten – wie z. B. langsames und bewusstes Essen – können die Produktion der Stresshormone im Körper reduzieren. Darüber hinaus sollte besonderer Wert auf die Zufuhr von sogenannten „Schutzstoffen“ (Vitamine, Mineralstoffe und Spurenelemente) gelegt werden. Im Zuge einer ernährungswissenschaftlichen Beratung können ein individueller Ernährungsplan erstellt sowie mögliche Optimierungen im Essverhalten besprochen werden.



## **MOVE – Bewegung**

### **SpezialistIn: Sportwissenschaftliche BeraterIn**

Die richtige Bewegung erhöht die Stressresistenz und Resilienz und hilft beim Stressabbau. Körperliche Bewegung aktiviert den Stoffwechsel und das Herz-Kreislauf-System. Stresshormone wie Adrenalin, Noradrenalin und Cortisol können leichter und effektiver abgebaut werden. Es ist allerdings wichtig, sich im Rahmen der individuellen Leistungsfähigkeit zu bewegen, denn sportliche Überforderung kann noch mehr Stress auslösen. Eine Mischung aus Kraft- und Ausdauertraining erweist sich erfahrungsgemäß als optimal. Alltagsbewegung wie Stiegen-Steigen oder täglich mindestens 10.000 Schritte zu gehen, kann dazu beitragen, das Bewegungspensum ohne großen Aufwand zu erfüllen.

Auch die Körperwahrnehmung, das Embodiment, spielt dabei eine wichtige Rolle. Diese hilft, die eigenen Energiereserven besser abschätzen und einsetzen zu lernen. Im Zuge einer sportwissenschaftlichen Beratung werden für die KlientInnen geeignete Bewegungsformen eruiert und ein individueller Trainingsplan erstellt.

## **MIND – Psychohygiene**

### **SpezialistIn: psychologische BeraterIn**

Ein wesentlicher Faktor in Bezug auf Stressmanagement und Burnout-Vorsorge ist der Geist. Persönliche Erfahrungen mit Stress-Situationen in der Vergangenheit prägen die heutigen Verhaltensmuster im Umgang mit Stress. In einer psychologischen Beratung werden der Aufbau von neuen gesunden Denk- und Verhaltensweisen im Sinne der Neuroplastizität und im Wissen um die Psychoneurobiologie (PNB) unterstützt sowie die eigenen Ressourcen aktiviert.

Des Weiteren werden gemeinsam neue lösungsorientierte Perspektiven erarbeitet. Es ist wichtig, sich immer wieder der eigenen Lebensrollen bewusst zu werden und entsprechende Prioritäten zu setzen, um nicht in die Burnout-Spirale zu geraten. Genauso gilt es, Glaubenssätze und Wertvorstellungen in regelmäßigen Abständen zu hinterfragen und gegebenenfalls zu bearbeiten, um resilient zu sein und zu bleiben.

Wer lernt, mit stressigen Situationen positiver und gelassener umzugehen, wie z. B. mit Hilfe von Entspannungstechniken, neuen Lösungsstrategien und Veränderung des Blickwinkels, kann die Ausschüttung der Stresshormone Adrenalin, Noradrenalin und Cortisol verringern.

## ÖSTERREICHISCHE EMPFEHLUNGEN FÜR GESUNDHEITSWIRKSAME BEWEGUNG

(Fonds Gesundes Österreich)

### SIE KÖNNEN AUCH BEWEGUNGEN MITTLERER UND BEWEGUNGEN HÖHERER INTENSITÄT KOMBINIEREN

Als Faustregel gilt, dass 20 Minuten Bewegung mit mittlerer Intensität gleich viel zählen wie 10 Minuten Bewegung mit höherer Intensität.

**Mittlere Intensität bedeutet**, dass die Atmung etwas beschleunigt ist, während der Bewegung aber noch gesprochen werden kann.

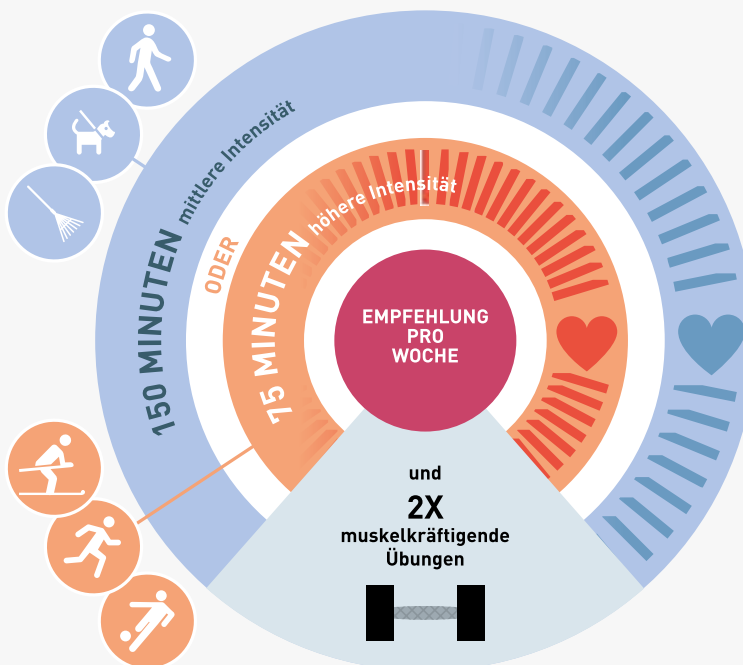
Dauer: 150 min = 2 ½ h

Für Einsteiger empfohlen.

**Höhere Intensität bedeutet**, dass man tiefer atmen muss und nur noch kurze Wortwechsel möglich sind.

Dauer: 75 min = 1 ¼ h

**Bei muskelkräftigender Bewegung** sollen die großen Muskelgruppen des Körpers gestärkt werden, indem das eigene Körpergewicht oder Hilfsmittel (z.B. Therabänder) als Widerstand eingesetzt werden.





# 5. „BGM“ UND DAS HAUS DER ARBEITS- FÄHIGKEIT

**Die Grundidee des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM):** Für Unternehmen sollte die Gesundheit sowie die Arbeitsbewältigungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen ein strategischer Unternehmensfaktor sein. Es gibt bereits eine Vielzahl an Studien, die deren Bedeutung vor allem auch für ältere Arbeitskräfte belegen. Die Kurve der Arbeitsbewältigungsfähigkeit geht über die Jahre stark nach unten. Mit Hilfe gezielter Förderung gelingt es allerdings, diese sehr stabil zu halten. Unternehmen sparen damit auch sehr viel Geld, was einen höheren „Return On Investment“ (ROI) zur Folge hat, und die MitarbeiterInnen selbst profitieren automatisch auch davon. Es kommt also zu einer klassischen win/win-Situation.

Burnout-Vorsorge, Stressbewältigung und Resilienz durch einen gesunden Arbeitsplatz und Arbeitszufriedenheit bewirken somit ein motivierendes Arbeitsumfeld und in weiterer Folge eine deutlich höhere Leistungsbereitschaft. MitarbeiterInnen sollen in der Lage sein, Herausforderungen in vielen Lebensrollen zu meistern. Erlernbares Stressmanagement bzw. Resilienzprogramme, gesunde Ernährung und ein persönliches Bewegungsprogramm sind dafür prädestiniert. Der Beitrag der psychologische BeraterInnen ist es, den betroffenen Menschen zu helfen, die vorhandenen natürlichen Ressourcen wieder zu aktivieren.

Im sogenannten „**Haus der Arbeitsfähigkeit**“ werden anhand eines sehr anschaulichen Modells diese Zusammenhänge beschrieben. Das Modell stammt ebenfalls von dem finnischen Wissenschaftler Juhani Ilmarinen und beschreibt im Wesentlichen das Gleichgewicht zwischen dem, was MitarbeiterInnen dauerhaft leisten können und dem, was sich Unternehmen an Leistung vorstellen. Es

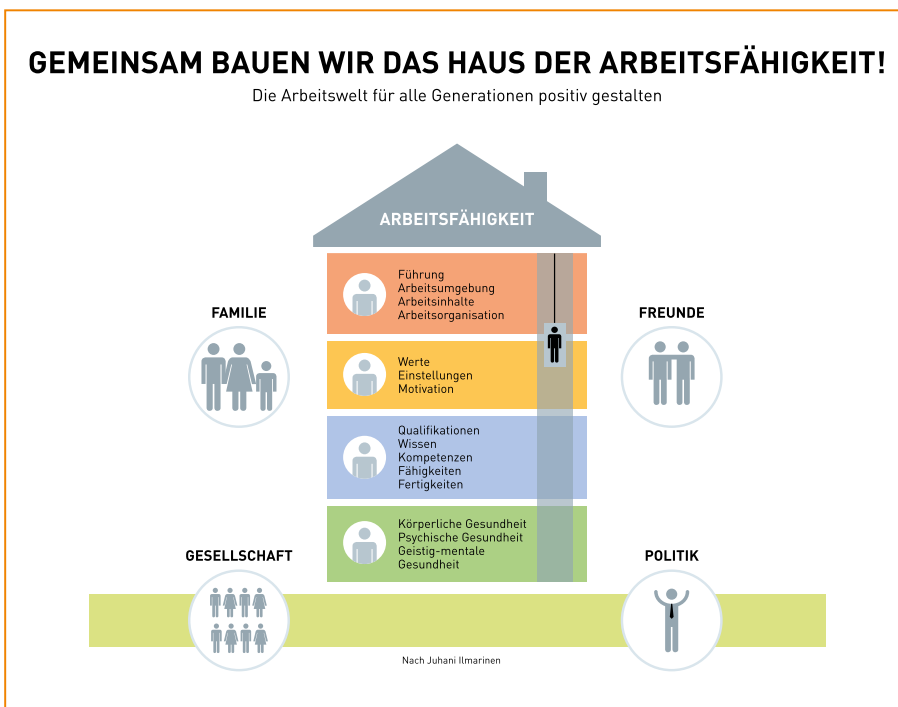
beschreibt „Arbeitsfähigkeit“ als die Übereinstimmung von dem, was ein Unternehmen dauerhaft verlangt und dem, was MitarbeiterInnen leisten können und wollen. Es erklärt, inwieweit die ArbeitnehmerInnen in der Lage sind, ihre Arbeit angesichts ihrer Arbeitsanforderungen, ihrer Gesundheit, ihrer mentalen Ressourcen, ihrer Qualifikation sowie ihrer Werte und Einstellungen zu erfüllen.

In **vier Etagen** werden die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit eines Menschen dargestellt:

- **Gesundheit**
- **Kompetenz**
- **Werte**
- **Arbeit**

Durch eine ausführlichen Analyse mittels eines speziellen Diagnoseverfahrens (ABI+) wird zunächst der aktuelle Status der Arbeitsfähigkeit einer Belegschaft analysiert. Entlang der verschiedenen Ebenen des Hauses wird einerseits eine Diagnose erstellt, andererseits werden Interventionen zur Förderung von Arbeitsfähigkeit gesetzt.

Wo kann mit welchen Schritten angesetzt werden, um die Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen zu fördern und zu stärken, sowie entsprechende Maßnahmen



im Unternehmenskontext festzulegen und zu implementieren?

Hinweise für notwendige Maßnahmen im Haus der Arbeitsfähigkeit auf Basis der Analyse können beispielsweise sein:

- **Arbeit:** rasche Veränderungen im Unternehmen, Probleme im Führungsbereich, Konflikte, erschwerte Personalbeschaffung, Qualitätsprobleme und Produktivitätsverluste, starre Systeme
- **Werte:** Unzufriedenheit, Engagement wird immer weniger, gesunkene Leistungsfähigkeit
- **Kompetenz:** Weiterbildungsangebot wird nicht angenommen, keine Aufzeichnungen über Weiterbildungen, kaum Angebot, Qualitätsprobleme
- **Gesundheit:** gesundheitliche Probleme, viele Krankenstände, vermehrt Unfälle

**Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein dynamischer Prozess, der von der Zusammenarbeit aller Personen im Unternehmen getragen wird.**

Das BGM ist ein **dynamischer Prozess**, bei dem Ziele und Strategien festgelegt, Strukturen geschaffen, Situationen entsprechend analysiert und wiederum Ziele abgeleitet werden. Die daraus entwickelten Maßnahmen werden umgesetzt, anschließend evaluiert und kontinuierlich verbessert. Wesentlich dabei ist, dass diese Maßnahmen und Ableitungen Teil der Unternehmensstrategie werden, dass die entsprechenden Prozesse stets evaluiert und gegebenenfalls angepasst

**UnternehmensberaterInnen mit Schwerpunkt Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)** unterstützen Unternehmen dabei, die Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen zu fördern und zu stärken sowie entsprechende Maßnahmen im Unternehmenskontext festzulegen und zu implementieren.

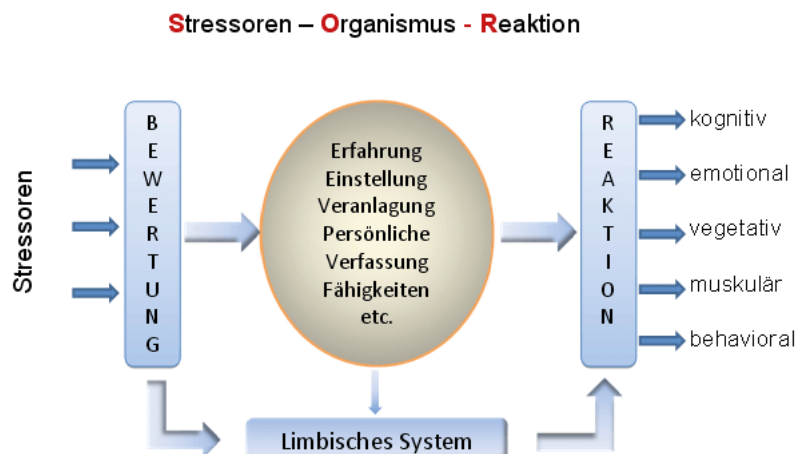
Sie entwickeln mit Unternehmen Ziele & Strategien und Prozesse & Strukturen um Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz gesundheits- und produktivitätsförderlich zu gestalten. ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen profitieren gleichermaßen messbar und kennzahlenorientiert.

Mehr Informationen zu professionellem ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement bieten u.a. die UnternehmensberaterInnen des Arbeitskreises BGM ([www.bgm-consultants.at](http://www.bgm-consultants.at)), Fachgruppe UBIT.

## 5.1. DAS HERZSTÜCK DES WRM – EIN MODERNES LEBENSROLLENMANAGEMENT

werden – und dass sich sowohl Unternehmensführung als auch MitarbeiterInnen zum BGM bekennen.

Es wurde bereits ausführlich erörtert, wie krank machender Stress den menschlichen Organismus verändert. Als wissenschaftliches Erklärungsmodell, wie es nun möglich ist, dass ständige negative Gedanken und Gefühle den eigenen Organismus nachhaltig belasten können, erklärt die moderne „Psychoneurobiologie“ (PNB). Dabei wird das Wechselspiel zwischen dem Körper und der Psyche eines Menschen wissenschaftlich erklärt. Die Erfahrung vieler betroffener Menschen bestätigt, dass chronische Stressbelastungen das harmonische Zusammenspiel des menschlichen Körpers maßgeblich beeinträchtigen und die psychischen Kräfte schwächen.



chen können. Ständiger Zeitdruck, emotionale Belastungen in verschiedenen Lebensrollen sowie ein ungesunder Lebensstil bewirken einen Distresscocktail, der irgendwann zu einem „Systemcrash“ des menschlichen Organismus führen kann – mit der Folge einer möglichen körperlichen oder psychischen Erkrankung.

Das **SOR (Stress-Organismus-Reaktion) Modell** erklärt, wie ständige (körperliche, psychogene oder psychosoziale) Stressoren im Sinne von massiven Überforderungen innerhalb der verschiedensten Lebensrollen (Beziehungsprobleme, Arbeitsdruck, Tod eines Angehörigen, Heirat, Scheidung, Geburt eines Kindes, Arbeitslosigkeit, Mobbing usw.) den menschlichen Organismus belasten und letztlich zu einem Burnoutproblem führen können.

Das Modell zeigt auch den Weg in ein Burnout, das am Ende einer ständigen „Stressüberdosis“ steht – genau dann, wenn die stete Überforderung in den verschiedenen Lebensrollen zu einer totalen Erschöpfung des Organismus geführt hat.

**An einem Beispiel erklärt:**

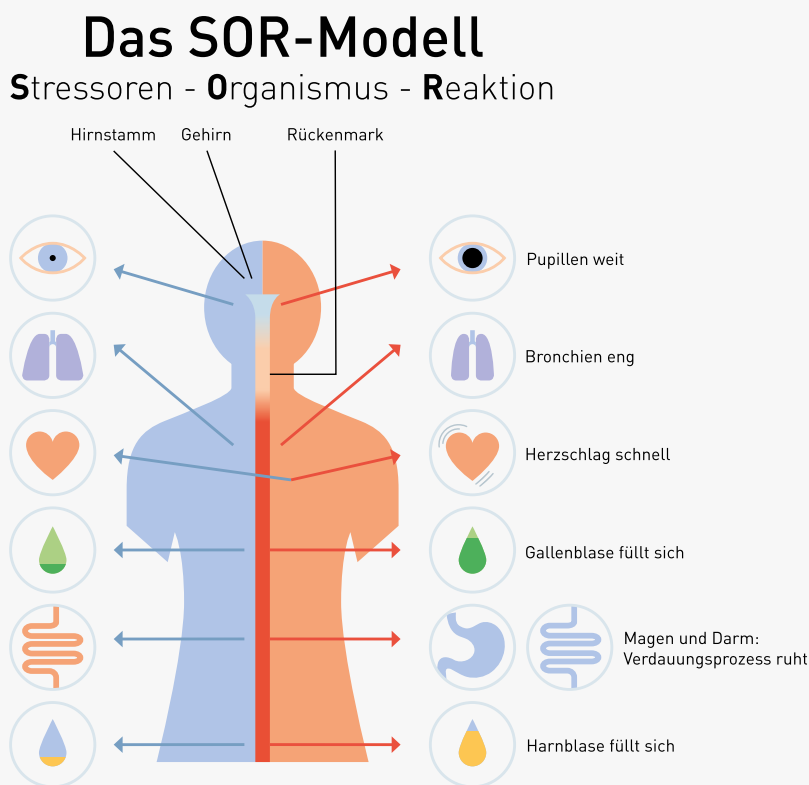
Eine Frau erlebt, dass ihr Mann sie betrügt. Gleichzeitig wird sie in ihrem Beruf wegen ihrer Opfermentalität schon seit Monaten gemobbt und hat noch die volle Verantwortung für ihre zwei Kinder, da sich der Mann wegen seiner Affäre und

seinem Beruf kaum Zeit für die Kinder nimmt. Es kommt zur Scheidung. Sie ist in Geldnot und erfährt geringe Unterstützung durch ihren Mann. Diese Frau erlebt nun extreme innere Stressoren, wodurch ihre Gedanken (kognitiv) durch Sorgen, Verletzung und Enttäuschung ständig ins „negative Denken“ abrutschen.

Dadurch werden auch die Gefühle (emotional) beeinträchtigt, wodurch Wut, Angst, Schmerz Traurigkeit immer öfter zu depressiven Stimmungen führen. So schläft sie weniger, muss beruflich und für die Kinder noch mehr leisten. Diese körperlichen Stressoren werden durch ungesundes Essen und Bewegungsmangel noch verstärkt.

Zusätzlich belasten auch noch „Flucht-Sucht“-Substanzen wie Nikotin, zu viel Kaffee und Wein am Abend den Körper.

Die andauernden psychosozialen Stressoren von Sorgen, Angst und seelischen Verletzungen wirken nun auf das vegetative Nervensystem, wie z. B. auf das Gefühlszentrum des Gehirns, das limbische System (vegetativ). Dieses Gefühlszentrum beeinflusst nun auch über den Hypothalamus und die Hypophyse das Hormonsystem. Ebenso auch das Nervensystem, insbesondere das Wechselspiel zwischen dem Sympathikus (rot) und dem Parasympathikus (blau).



Bei Dauerstress wird vordergründig der Sympathikusnerv (rot) aktiviert und treibt den Organismus mit „Kampf/Flucht/Stresshormonen“ ständig auf Hochtouren. Für eine Erholung wäre die Aktivierung des Parasympathikus notwendig, aber dafür gibt es keine Zeit. Irgendwann wird dann die betroffene Frau zur „Alltags-Hochleistungssportlerin“, denn der Organismus passt sich dem Dauerstress-Lebensstil an und verändert sich, um zu überleben.

Diese Dauerbelastungen beeinträchtigen mit der Zeit die Organebene wie auch das Muskelsystem (muskulär). Verspannungen in den Nackenmuskeln bis zu Bandscheibenproblemen, aber auch Probleme mit dem Magen, der Verdauung bis hin zur Sexualität können sich so psychosomatisch manifestieren.

Über einen langen Zeitraum können somit diese Stressdynamiken auch zu einer Verhaltens- und Persönlichkeitsveränderung führen (behaviorial). Das sind auch die Stationen in einer Burnoutdynamik.

Das Endstadium eines Burnouts ähnelt dabei oft dem Zustand einer psychotischen Erkrankung. Ob es aber jemals soweit kommt hängt – wie im SOR-MODELL beschrieben – auch von den Genen, der Veranlagung, der Erziehung, der Tagesverfassung und den Lebenserfahrungen eines Menschen ab. Besonders wichtig ist die eigene Bewertung (z.B. positives Denken) von Stressoren, ob sie positiv oder negativ interpretiert werden. Anhand des nebenstehenden Stressspiralen-Cartoons wird das SOR Erklärungsmodell verständlicher.

### MEIN STRESS UND SEINE FOLGEN



**1. SITUATION:**  
Eine für mich unangenehme Situation ...



**2. INTERPRETATION:**  
... deutete ich als Belastung ...



**3. EMOTIONALE ANTWORT:**  
... Jetzt fühle ich mich wirklich schlecht. Wenn ich spätestens jetzt nichts dagegen unternehme, ...



**4. KÖRPERLICHE ANTWORT:**  
... "fällt mir alles auf den Kopf". Das tut ordentlich weh!!! ...



**5. KONSEQUENZEN:**  
... und bekomme letztendlich "die Rechnung präsentiert".

## 5.2. DIAGNOSE BURNOUT! WAS TUN MIT PASSIV BETROFFENEN?

### Beispiel 3: Fritz H., Angestellter im Vertrieb eines großen Pharmakonzerns

Seit drei Jahren ist Herr H. in einem Pharmakonzern angestellt. Er lebt mit seiner Partnerin und ihren Kindern in einem gemeinsamen Haushalt. Er kommt ursprünglich aus dem Vertrieb einer Versicherungsgesellschaft. Die Arbeit im Vertrieb macht ihm Spaß. Der neue Arbeitsplatz ist zwar ein bisschen stressig, aber das ist Herr H. ja schließlich gewöhnt. Plötzlich erkrankt seine Lebensgefährtin an Brustkrebs. Herr H. ist es nicht gewohnt, über seine Probleme zu sprechen. Schon gar nicht mit seinen Kollegen. Die Erkrankung seiner Partnerin macht ihm sehr zu schaffen. Er macht sich viele Gedanken und beginnt im Job nachzulassen, weil seine Sorgen ständig im Kopf sind. Herr H. verändert sich, beteuert aber regelmäßig, es ginge ihm gut. Er arbeitet immer mehr und verschleißt sich zunehmend. Nach einem Monat geht er zum Betriebsarzt, weil er an Verspannungsschmerzen und Schwindelgefühl leidet. Nach dem Gespräch mit dem Mediziner verspricht er in Beratung zu gehen und sich Unterstützung zu holen. Nach zwei Mona-

ten hat er den Berater noch nicht angerufen, denn er könne das alles alleine lösen und es ginge ihm ohnehin schon besser.

Die Kollegen beginnen sich zu beschweren, da Herr H. immer häufiger Fehler macht und auch immer wieder einmal zu spät zum Dienst erscheint. Arbeit bleibt liegen. Eines Tages bricht Herr H. mit einem Schwindelanfall zusammen, kommt ins Krankenhaus und wird sofort für zwei Monate krank geschrieben. Er kommt für sechs Wochen in ein Rehabilitationszentrum. Nach acht Wochen kommt Herr H. zurück an seinen Arbeitsplatz. Seine Kollegen hatten sich seine Arbeit aufgeteilt und ein Praktikant war zur Unterstützung eingestellt worden. In den ersten Tagen seiner Rückkehr an seinen Arbeitsplatz fühlt sich Herr H. sehr unwohl. Seine Symptomatik beginnt von Neuem... Anscheinend hat er nur eine Chance, den Beruf oder die Arbeitsstätte zu wechseln...



### Arbeitgeber und Fürsorgepflicht

Selbst wenn ArbeitgeberInnen für ein offenes, konstruktives Betriebsklima und für ein respektvolles Miteinander sorgen, werden nicht alle MitarbeiterInnen gleich gut mit den an sie gestellten Anforderungen umgehen können. Trotz aller Vorsorge wird es passieren, dass MitarbeiterInnen mit der Diagnose „Burnout“ krank geschrieben werden.

### Diagnose Burnout! Was nun?

Ein langwieriger Krankenstand wird unvermeidbar, um die vollständige Genesung zu ermöglichen. Während dieser „Auszeit“ sollen sich die erkrankten MitarbeiterInnen erholen, Strategien für die Stressbewältigung erlernen und herausfinden, welche Stressoren die Überforderung verursacht haben. Bestenfalls identifizieren sie die ersten Anzeichen

für eine Überforderung, um zukünftig adäquat darauf reagieren zu können. In dieser Zeit werden sie unter anderem Entspannungstechniken lernen, eventuell die Ernährung umstellen und mehr Bewegung in ihren Alltag integrieren. Dadurch können sie die Sinnhaftigkeit für ihr Tun zurückgewinnen. Ein Rückfallrisiko in ein Burnout besteht jedoch immer und ist auch sehr hoch.

### Welche Möglichkeiten haben ArbeitgeberInnen?

Wichtig ist es auf jeden Fall die KollegInnen dabei zu unterstützen, die Situation zu verstehen. Viel Information ist notwendig! Wenn KollegInnen wegen eines Burnouts krankgeschrieben werden, fallen diese meist für mehrere Wochen, manchmal sogar für Monate aus. Nicht nur, dass die Arbeit von anderen KollegInnen übernommen werden muss, bleiben darüber hinaus viele Fragen offen und oft zeigt sich Unverständnis gegenüber den erkrankten KollegInnen. Unzufriedenheit, resultierend aus Unsicherheit, kann das Resultat davon sein. Es wurde vielleicht bemerkt, dass sich die KollegInnen in der letzten Zeit verändert haben. Ein wirkliches, notwendiges Verständnis ist damit aber noch nicht vorhanden, denn jeder kennt „schlechte“ Phasen, von denen man sich ja auch immer wieder erholen kann. Es ist daher wichtig, die KollegInnen dabei zu unterstützen, achtsam und sensibel mit diesem Thema umzugehen.

Ziel muss es sein, diese in Empowerment zu schulen, für sich zu sorgen und rechtzeitig auf negative Veränderungen zu reagieren.

Um einen reibungslosen Betrieb aufrecht zu erhalten, ist es jetzt wichtig, dass Führungskräfte auf ihre MitarbeiterInnen intensiv eingehen und klären, wie mit dieser Situation am besten umgegangen werden kann.



**Folgende fünf Fragen eignen sich dafür:**

- Was ist in der letzten Zeit in der Zusammenarbeit mit den KollegInnen aufgefallen?
- Wie geht es Ihnen selbst mit der Arbeit, mit dem Team, mit den Vorgesetzten?
- Welche Zusatzbelastung fällt an – was braucht es, um diese zu bewältigen?
- Wie kann das Team in dieser Stress-Situation gestärkt und motiviert werden?
- Wie kann die Rückkehr in die Arbeit für alle Beteiligten so gut wie möglich gestaltet werden?

Wenn in MitarbeiterInnen-Gesprächen, Team-Supervisionen oder Ähnlichem keine Anzeichen für Probleme erkennbar wurden, muss Ursachenforschung für die Überforderung betrieben werden.

**Wenn sich die MitarbeiterInnen wieder zurückmelden, ist es empfehlenswert, mit ihnen folgende Punkte vorab möglichst ausführlich zu besprechen:**

- Ist eine Änderung der Arbeitszeit notwendig? (Vollzeit oder besser Teilzeit?)
- Ist eine Versetzung (unter Umständen befristet) sinnvoll?
- Wurden die MitarbeiterInnen gemobbt?
- Welche Aufgaben haben sie überfordert bzw. woher kam der Druck?
- Was muss sich ändern, um einen Rückfall zu vermeiden und welche Strategien haben die MitarbeiterInnen für ihre Salutogenese entwickelt?
- Welche Unterstützung kann seitens der ArbeitgeberInnen gegeben werden?

Hier ist es notwendig, professionelle BeraterInnen zu Hilfe zu holen, um etwaige, die MitarbeiterInnen betreffende verändernde Maßnahmen in einem behutsam begleiteten Prozess anzugehen.

**Team – Wie kann die Zusammenarbeit wieder funktionieren?**

Wenn die MitarbeiterInnen gut in den Arbeitsprozess integriert werden sollen, ist es wichtig, sie und das Team am Anfang zu begleiten. In einer professionell begleiteten **Team-Supervision** können alle Bedenken, Fragen und Unsicherheiten im Umgang miteinander sowie bei den Aufgaben und der Zusammenarbeit geklärt werden:

Es sind Impulse zu geben, damit Fairness, Respekt und soziale Gerechtigkeit auch tatsächlich gelebt werden können.



Die Dachmarke **ImpulsPro** hat es sich zum Ziel gesetzt, als vertrauenswürdiges Qualitätssiegel im Dschungel der Beratungslandschaft zu dienen.

**Zur Unterstützung von Arbeitsteams bewährt sich das Instrument regelmäßiger „Supervision“ durch außen stehende ExpertInnen**





IMPULS PRO

# 6. IMPULS PRO: WOFÜR STEHT ES?

### Gesetzliche Grundlagen

Aktive „**Betriebliche Gesundheitsförderung**“ (**BGF**) ist für Firmen ein Wettbewerbsvorteil und Zeichen für einen gesunden Betrieb. Das Herz einer effektiven BGF ist die Steigerung von Gesundheit und Wohlbefinden der Führungskräfte und MitarbeiterInnen.

Die Gesundheit und die Arbeitsbewältigungsfähigkeit der eigenen MitarbeiterInnen sollten Bestandteil jeder Unternehmensstrategie sein. Umgekehrt haben auch alle MitarbeiterInnen **selbst dafür Verantwortung** zu übernehmen und sich der Zusammenhänge zwischen ihren Lebensrollen und ihrer persönlichen Lebens- und Arbeitsgestaltung bewusst zu werden. Dafür bietet das Unternehmen im Idealfall Unterstützung an, um den Einsatz, die Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen zu erhalten.

Für diese Aufgaben gibt es **ImpulsPro-BeraterInnen**, die dabei unterstützen, gesunde Ressourcen zu aktivieren. Im reglementierten Gewerbe der Lebensberatung arbeiten BeraterInnen für psychosoziale Ressourcengewinnung, für alle Bewegungs- und Sportangebote sowie für alle Ernährungsfragen. Sie sind die AnsprechpartnerInnen für kleine und mittlere Unternehmen (EPU/KMU). Als Einzelpersonen-Firmen agieren die BeraterInnen flexibel, effizient und preiswert.



Unter diesem Logo können KlientInnen sicher darauf vertrauen, in den Bereichen Ernährung, Sport und den psychologischen Lebensfeldern BeraterInnen zu finden, die dazu auch wirklich befähigt sind.

### Qualitätsmarke

Als Dachmarke für eine entsprechende qualifizierte Beratung wurde von der Wirtschaftskammer „ImpulsPro“ ins Leben gerufen. Alle gewerblichen LebensberaterInnen unter der Qualitätsmarke ImpulsPro sind als **ExpertInnen in den Bereichen food, move oder mind** befugt und fachlich top ausgebildet. Mit ImpulsPro BeraterInnen gelingt ein gesünderer Lebensstil von Führungskräften und MitarbeiterInnen.

### FOOD – Ernährungsberatung:

„Resilienz hat sehr viel mit Ernährung zu tun. Nur wer Gutes isst, kann Höchstleistungen erbringen.“ (Mag.<sup>a</sup> Monika Masik-Lebeda, Mitglied des Ausschusses für Ernährungsberatung Wien)

Ernährungswissenschaftliche Beratung steht für eine gesunde, ausgewogene Ernährung, die Genuss inkludiert und so für ein perfektes Gleichgewicht von Körper und Seele sorgt. Sie ist nicht ausschließlich für jene hilfreich, die von Übergewicht oder Untergewicht betroffen sind. Vielmehr kann sie dazu beitragen, gesund alt zu werden und zu einem optimalen Lebensstil zu finden.

In der heutigen, oftmals hektischen Zeit wird es immer schwieriger, das Thema Essen auf eine gesunde Art und Weise in den Arbeitsalltag zu integrieren. Eine gute, ausbalancierte Ernährung steigert die Leistungsfähigkeit, tut Körper und Seele gut, wirkt in puncto Zivilisationskrankheiten präventiv und sorgt dafür, dass ArbeitnehmerInnen leistungsfähig, konzentriert und aktiv bleiben. ErnährungsberaterInnen können maßgeblich dazu beitragen, das



„Selbst“ von MitarbeiterInnen zu stärken und mit individuell zugeschnittenen Programmen und Konzepten ihre körperliche und emotionale Leistungsfähigkeit zu steigern. Optimal und gesund ernährte Menschen sind seltener krank, motivierter und konzentrierter.

### **MOVE – Sportwissenschaftliche Beratung:**

#### **„Mit dem richtigen Training steigern Sie Ihre Belastungs- und Leistungsfähigkeit“**

(Mag.<sup>a</sup> Miriam Biritz-Wagenbichler, Berufsgruppensprecherin für Sportwissenschaftliche Beratung Wien)

Sportwissenschaftliche Beratung steht für kompetente Bewegungs- und Gesundheitsbegleitung, damit die vielfältigen Herausforderungen im beruflichen Leben gut gemeistert werden können. Der Körper in Verbindung mit dem Geist sind die höchsten Ressourcen, die ein Mensch besitzt, um leistungsfähig zu sein. Damit diese Ressourcen optimal eingesetzt werden können, braucht es einen sinnvollen Ausgleich zwischen Belastung und Erholung. Hier hilft die sportwissenschaftliche Beratung das richtige Maß zu finden. Durch gezielte Bewegung werden Belastungen mit der richtigen Intensität gesetzt, damit der Körper sich aufbauen kann und gewappnet für berufliche Anforderungen wie langes Sitzen, viel Stress oder flexibles Denken ist.

Mit dem gesamten Spektrum der sportwissenschaftlichen Methoden kann der Körper seine Ressourcen wie Muskulatur, Faszien, Knochen, Gehirn und Herz-Kreislaufsystem mobilisieren. So werden Verspannungen, Schmerzen, Leistungseinbußen und typische Zivilisationserkrankungen im Vorfeld vermieden.

Begleitend dazu bieten sportwissenschaftliche BeraterInnen Unterstützung in der Regeneration. Denn ohne die wichtige Erholungsphase – egal ob passiv oder aktiv – verlieren alle Trainingsinhalte ihre effektive Wirkung. Erst mit dem richtigen Maß zwischen Belastung und Erholung kann der Körper sich aufbauen und sein Potenzial nutzen.

**Tipp:** Wussten Sie schon, dass Sie Ihre exekutiven Funktionen wie Aufmerksamkeit, Konzentration und flexibles Denken, mit Koordinationstraining verbessern können? Probieren Sie es aus!

### **MIND – Psychologische Beratung:**

#### **„Leben heißt Veränderung, Begegnung und Entfaltung!“**

(Beate Kolouch, Dipl. Lebens- & Sozialberaterin, Berufsgruppensprecherin für Psychologische Beratung Wien)

Werden MitarbeiterInnen gehört und richtig gefördert, steigt die Leistungsbereitschaft exponentiell. – Nur, wie bewerkstelligt die Führungskraft im





**Regelmäßige Reflexion des beruflichen Handelns vermeidet schwelende oder destruktive Konflikte.**

Unzufriedenheit kann oft durch fehlende oder unklare Information entstehen, aber auch durch fehlende Wertschätzung oder Wahrnehmung, durch schwelende Konflikte im Team oder Angst vor zu schnellen Veränderungen. Auf Dauer wird aus Unzufriedenheit eine stetige Belastung.

Um solchen Stresszuständen vorzubeugen, unterstützen psychologische BeraterInnen Ihre MitarbeiterInnen durch **Einzelgespräche** oder **Teamcoachings**.

Regelmäßige Reflexion verschafft Klarheit über das eigene berufliche Handeln, fördert die Eigenverantwortung und steigert somit die Arbeitszufriedenheit.

arbeitsreichen Alltag diese Aufgabe? Sie kann sich zum Beispiel folgende Fragen stellen (und beantworten):

- Können meine MitarbeiterInnen all ihre beruflichen Fähigkeiten einsetzen?
- Fühlen sich meine MitarbeiterInnen wertgeschätzt in dem, was sie tun?
- Bekommen sie das nötige Feedback, um sich weiter zu entwickeln?

Ab einer bestimmten Anzahl von MitarbeiterInnen wird es fast nicht mehr möglich sein, jeden Einzelnen an seinem optimalen Wirkungsbereich einzusetzen. Daher ist es sinnvoll, ExpertInnen von außen hinzu zu ziehen, um die Menschen nach ihren Fähigkeiten einzusetzen. Lebenslanges Lernen und Weiterentwicklung sind essentiell, um das Potenzial des gesamten Unternehmens zu entfalten.

Menschen erleben in ihren unterschiedlichen Lebensrollen unterschiedliche Belastungen. Geht es im Job nicht gut, wirkt sich dies ebenfalls im Privaten aus und umgekehrt. Aus diesem Grund ist eine gute Balance zwischen Stress und Entspannung im Leben wichtig.



# 7. LÖSUNGS- ANSÄTZE

**Als Herzstück des WRM gilt ein gelungenes Lebensrollenmanagement**, wobei eine heilsame Bewältigung der „Lebenswelt- und Arbeitsweltstressoren“ angestrebt wird. Es gilt als Person in der eigenen Mitte zu bleiben und die Selbstheilungskräfte des Einzelnen, aber auch die zwischenmenschlichen Heilungskräfte des sozialen Umfelds zu eruieren, zu mobilisieren und zu stabilisieren.

Der Begriff „**Work-Life-Balance**“ ist heute bereits ein akzeptierter Indikator für die „**persönliche Antistresskompetenz**“ im Zusammenhang mit den Herausforderungen in der beruflichen wie auch privaten Lebensrolle. In der Fachsprache des WRM wird diese Fähigkeit, den Alltags-Stress gesund zu verdauen, als ein gelungenes Lebensrollenmanagement bezeichnet. Denn eigentlich haben alle

Menschen täglich in mehreren Lebensrollen zu bestehen. Sie sind Partner und Eltern, kümmern sich als Kind um die eigenen Eltern, als Bruder oder Schwester bewahren sie idealerweise eine nährnde Beziehung zu den eigenen Geschwistern wie auch zu den Freunden. Vermutlich kommt noch ein Engagement in einem Verein oder einer Kirche dazu. Die Erfahrungen mit diesen sozialen Beziehungen können nährend für das Gemüt, aber ebenso sehr belastend sein. Letztlich hängt es aber immer von jedem persönlich ab, wie selbstbestimmt man in den unterschiedlichen Lebensrollen wirken möchte. Werden wir von Schuldgefühlen getrieben oder können wir nicht Nein sagen, weil wir als „Ja-Sager“(pleaser) mehr soziale Anerkennung erwarten? Sind wir von unbewussten Elternbotschaften getrieben, die uns zu unerfüllbaren Leistungen antreiben? Lassen wir uns fremdbestimmen und zu einem ungesunden Lebensstil mitreißen, weil wir dazugehören und gefallen wollen? Oder ist es die Existenzangst, die uns das Mobbing in der Berufsrolle aushalten lässt?



**Ein wichtiges Element der Resilienz ist das Schaffen persönlicher täglicher „Glücksoasen“**

Ein gelungenes Lebensrollenmanagement hat in der heutigen Welt sicher zu einem gewissen Teil mit Glück zu tun – ob jemand zum Beispiel durch Geburt und sozialen Status bevorzugt wird oder über eine soziale und finanzielle Absicherung verfügt. Jedoch zum größeren Teil hat es mit der menschlichen Fähigkeit zu tun, das Leben selbstbestimmt zu gestalten und diszipliniert die eigenen Lebensziele umsetzen zu wollen und zu können.

Zur Bewahrung einer „**Work-Life-Balance**“ bedarf es daher ähnlich wie bei SpitzenmanagerInnen oder SpitzensportlerInnen dreier Grundsäulen:

- einer „Mentalberatung“ zum Finden und zur Fokussierung auf die eigenen Lebensziele
- eines gesunden Lebensstils durch persönlich gelebte „Verhaltensprävention“
- der bewussten Schaffung von geplanten täglichen „Gesundheits- und Glücksoasen“.

Diese **Glücksoasen** werden mit glücklichen Beziehungen oder Hobbies, manche auch mit Haustieren geschaffen. Die Lebenspraxis zeigt aber, dass immer mehr Menschen wegen der zu bewältigenden Alltagsprobleme in Problemen festhängen. Deshalb brauchen diese Menschen verlässliche Freunde und gute Coaches/BeraterInnen, die helfen, Wege aus der lähmenden Problemtrance zu erarbeiten. Sehr oft hat das mit Trauerarbeit, Mobbingabwehr und Hoffungszielarbeit zu tun, um das Gefühlschaos in der eigenen Psyche wieder zu ordnen und die psychischen Überlebenskräfte in den Dienst der Bewältigung der täglichen Aufgaben zu stellen.

Dabei hilft eine **kompetente Mentalberatung** durch befugte Lebens- und Sozialberater. Ein gesunder Lebensstil stellt sich automatisch ein, wenn tägliche



gesunde Lebensgewohnheiten umgesetzt werden. Es gilt den Körper zu stärken, um ihn stressresistenter zu machen. Dazu wird eine gute und gesunde Nahrung für Gehirn, für Nerven und für die Organe benötigt. Zusätzlich spielen der ausreichende Wasserkonsum, die richtigen Atemtechniken und die gesunde Dosis an Bewegung eine zentrale Rolle. Dazu benötigen wir einen wirksamen Ernährungsplan wie auch einen Trainingsplan für einen „bewegten Alltag“.

Beim „bewegten Alltag“ werden in sinnvoller Weise individuell erarbeitete Übungen zwischendurch in den Alltag eingebaut. Wir gehen z. B. unsere 10.000 Schritte, atmen bei Stauphasen die „Babyatmung“ als tiefe Bauch-/Brust-/Schulteratmung und stehen im Büro auf einem Bein und machen sinnvoll gewählte Tai-Chi- bzw. Yoga-Übungen. Am Abend hilft es ein Bad zu nehmen oder auch zu meditieren, um durch eine individuelle Beruhigungstechnik für das Gehirn, für die Nerven und für alle Organe wieder Erholung zu liefern. Das Kuscheln mit den Liebsten unterstützt mit den heilsamen Kräften der Liebe, Alltags-Glücksoasen zu schaffen. Wenn das alles ohne Zutun eines Anderen gelingt, verfügen wir über ein gesundes natürliches Sensorium für die Schaffung eigener Glücksoasen und die Meisterung des Lebens. Falls dies aber scheitert und man an den Alltagsproblemen zu zerbrechen beginnt, sollten wir für einen begrenzten Zeitraum ein/e kompetente/n MentalberaterIn, BewegungsberaterIn und ErnährungsberaterIn konsultieren. Der Gewinn wird ein gesünderer Lebensstil im Sinne eines gelungenen Lebensrollenmanagements sein.

**Schaffen Sie sich Ihren eigenen „bewegten Alltag“ mit Ihrer persönlichen Dosis Gesundheit.**

#### Wie kann man den „inneren Schweinehund“ austricksen?

Mit dieser Frage wird das größte Hindernis von uns Menschen auf dem Weg zu einem gesunden Lebensstil angesprochen – die Weckung der Eigenmotivation, um neue Denk- und Lebensgewohnheiten im Alltag umsetzen zu wollen. Es ist eben viel einfacher, sich fallen zu lassen und dem schwierigen Alltag durch die diversen Suchtformen – oder schlichte Trägheit – zu entfliehen.

Es gibt **drei Motivgründe** für einen neuen Lebensstil:

- Der erste Grund ist oftmals eine **ernsthafte Krise**: Eine Erkrankung und die damit verbundene Angst des Verlustes von Gesundheit und Leben motiviert um die eigene Gesundheit zu „kämpfen“. Also ist es zum Einen in der Tiefe der Seele die Angst um das eigene Leben, die mächtiger als der „innere Schweinehund“ wirkt.
- Ein zweites Motiv hat also mit dem **inneren Wunsch nach Gesundheit**, der Sehnsucht nach Schönheit und Vitalität zu tun, denn damit wird oft Erfolg und Glück in einer Partnerschaft und in anderen Lebensrollen verbunden. Um für Erfolg, Fitness und Schönheit gelobt und bewundert zu werden, nimmt man das Opfer eines schweißtreibenden Trainings auf sich.
- Der dritte Motivgrund sind **Menschen**, wie Freunde und professionelle BeraterInnen. Es entspricht langjähriger Berufserfahrung, dass die meisten Menschen alleine nicht über die Motivationskraft verfügen. Für sie ist es dann äußerst hilfreich, gemeinsam mit einem/einer Mental- oder SportberaterIn den gewünschten Lebensstil zu etablieren und dann selbstständig durchzuhalten. Unter den Wiener ResilienzberaterInnen finden Sie diese Profis!



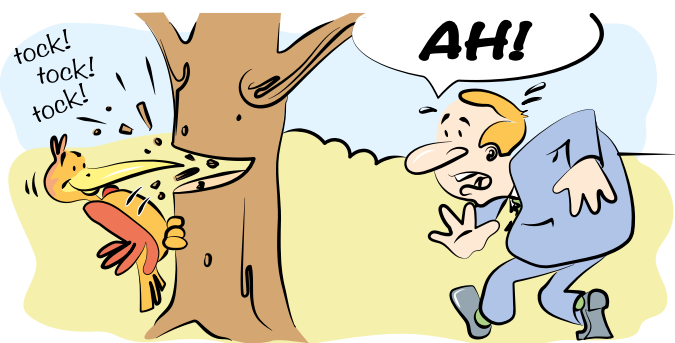
Stress-Straße nach Greenberg



**Bewusste Umkehrung der Stress-Straße von Dr. Greenberg**

Dr. Jerrold Greenberg führt in seinem Konzept der fünfphasigen Stressstraße die unterschiedlichen Ebenen an Reaktionen und Veränderungen an und zeigt somit auch den Weg auf, wie man der Disstress-Dynamik Schritt für Schritt entgegenwirken kann.

1. Lebenssituation
2. Kognitive Wahrnehmung
3. Emotionale Veränderungen
4. Körperliche Veränderungen
5. Konsequenzen



**... oder:**

- Reizmanagement
- Energiemanagement
- Beziehungsmanagement
- Zeitmanagement
- Gesunder proaktiver Lebensstil
- Stresssituation ausweichen

**1. SITUATION:**  
Eine für mich unangenehme Situation ...

**2. INTERPRETATION:**  
... deute ich als Belastung ...

Dieses Modell von Greenberg zeigt, dass auf jeder einzelnen Ebene etwas zur Klärung, Beruhigung und Entspannung unternommen werden kann und dass man Stress nicht hilflos ausgeliefert ist, wenn man „Ich-stark“ die Kontrolle über das eigene Leben und die Individuation übernimmt.

**Der erste Schritt – die selbstbestimmte Erkenntnis:**

- Ich bin erschöpft und damit in einer Lebenskrise, die ich annehme, akzeptiere und für meine Entwicklung benütze
- Ich bin trotzdem auch für meine Krise verantwortlich, weil ich nicht rechtzeitig die Dynamik meiner Stressspirale erkannt und umgedreht habe
- Ich übernehme die Verantwortung für mein Leben und drehe die Stressspirale um!
- Ich verwandle meine Problemtrance in eine Lösungsstrance nach dem Motto: Wer ein Warum im Leben hat, erduldet leichter das Wie!

**... und zwar:**

- Beruhigungstechniken
- Bewegungsberatung
- Ernährungsberatung
- Psychosoziale Beratung

**Positive Selbstinstruktion,  
neue konstruktive  
Glaubenssätze entwickeln,  
positive Gefühle aktivieren  
(„Paradigmenswitch“)**

**3. EMOTIONALE ANTWORT:**

... Jetzt fühle ich mich wirklich schlecht.  
Wenn ich spätestens jetzt nichts dagegen  
unternehme, ...

Die vorliegende Abhandlung zum Thema Beruhigung deckt in Bezug auf das Wiener Resilienz-Modell sowohl die Perspektive der Präventionsmaßnahmen (vor bzw. nach Burnout-Phasen) als auch jene in diversen Burnout-Prozessschritten ab. Beruhigung wird gleichbedeutend mit der im Alltag präsenteren Bezeichnung „Entspannung“ verwendet. Beruhigung umfasst einen Zustand bzw. einen Prozess, der bewusst und willentlich herbeigeführt werden kann und auch erlernbar ist.

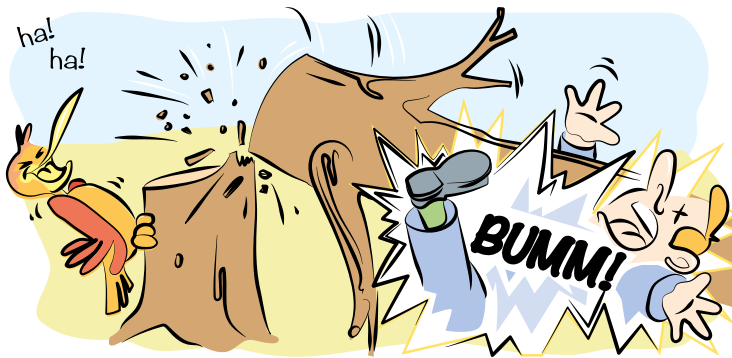
**Balance zwischen Anspannung und Entspannung**

Entspannung ist ein körperlich und geistig spürbarer und messbarer Zustand, der als Gegenpol zur Anspannung gilt. Dieser Zustand drückt sich in Form von innerer Ausgeglichenheit und Ruhe sowie kraft- und energievолlem Fühlen aus. Im Vergleich dazu geht es bei der Anspannung (Stress), um die Anpassung an eine Belastungssituation über vermehrte Aktivierung. Der Stress ist somit die körperliche und seelische Reaktion des Individuums, um einer physischen und/oder psychischen Anforderung gewachsen zu sein.

An- und Entspannung ergänzen einander idealer Weise in regelmäßigen und ausreichenden Wechsel. Beides erhält die Gesundheit bzw. fördert sie. In der Natur ist alles einem bestimmten Zyklus bzw. Rhythmus unterworfen. Beispiele hierfür sind Ebbe und Flut, Tag und Nacht, Sommer und Winter, Geburt, Wachstum und Tod. Auch folgen körperliche und verhaltensmäßige Prozesse von Menschen solchen Zyklen bzw. Rhythmen: beispielsweise Ein- und Ausatmen, Aktivität und Schlaf, Lust und Unlust oder auch der weibliche Zyklus.

Die Anspannung ist notwendig, um aktiv zu werden und Arbeit zu verrichten. Dauerhafte Anspannung führt aber dazu, dass Muskeln verspannen, die Beweglichkeit eingeschränkt und die Kraft schlechter nutzbar wird. Das Resultat

ist Ermüdung trotz hoher Aktivität. Ebenso blockiert ein verspannter Geist das Denken. Die Natur hat uns zur Anspannung, Arbeit und Aktivität ein ganz natürliches, biologisches Gegenprogramm gegeben. Dies ist die Fähigkeit des Körpers zur Erholung, Ruhe und Entspannung. Wenn wir neue Kräfte sammeln wollen, müssen wir daher Erholungspausen und Auszeiten vom Alltag unbedingt einhalten. Diese dienen der Regeneration. Daher ist die richtige Balance zwischen Anspannung und Entspannung unabdingbar und hat sowohl präventive als auch heilende Auswirkungen.



#### 4. KÖRPERLICHE ANTWORT:

... "fällt mir alles auf den Kopf". Das tut ordentlich weh!!! ...

#### ... Abhilfe:

- Beruhigungstechniken
- Bewegungsberatung
- Ernährungsberatung
- Psychosoziale Beratung

Aufarbeitung „unerledigter Geschäfte“, Krisenintervention, Lösungswege finden und gehen

#### Wie funktioniert Beruhigung?

Das richtige Verhältnis von Anspannung zu Entspannung ergibt sich allerdings nicht mehr „von selbst“. Wirkliche Entspannung kann man nicht erzwingen, sondern nur erfühlen und erleben. Sie braucht Zeit und muss gewollt herbeigeführt werden. Entspannung entsteht immer aus dem Zustand innerer Ruhe und bedeutet, sich für eine Weile aus der Welt und ihren Problemen auszuklinken. Dazu ist eine innere Bereitschaft erforderlich; diese notwendige Selbstbesinnung ist zum Glück erlernbar.

Der Mensch aktiviert seine Energien über einen Vitalisierungsprozess von innen – auch wenn er immer wieder Impulse von außen aufnimmt. Daher ist es wichtig, dass er aus „inneren Quellen“ oder dem „inneren Feuer“, also eigenen Ressourcen schöpfen kann, um die Anforderungen des Lebens zu bewältigen. Entspannung legt daher den Fokus auf die Besinnung zur eigenen Kraft. Es geht um die Stärkung der individuellen Ressourcen. In jedem Menschen sind diese Quellen in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden und individuell kann zu dem Vorhandenen besserer oder schlechterer Zugang gefunden werden. Die Lösung liegt im Wechsel von Anspannung und Entspannung. Nur so, durch Bewegung und Rhythmus, wird die innere Energie aktiviert und kann gespürt und genutzt werden.

Neben innerer Einstellung helfen äußere Voraussetzungen wie Behaglichkeit, Stille und frische Luft.

#### Nutzen der Entspannung

Entspannung erfolgt auf körperlicher und geistiger Ebene. Sie reguliert den Organismus, sodass viele organische Störungen und chronische Krankheiten ausbleiben.

Psychische Veränderungen durch Entspannung umfassen Gefühle von Ausgeruhtsein und Gelassenheit, Selbstbestimmung und weniger Erregungszuständen (z.B. Angst), da eine De-Identifizierung mit den eigenen Gedanken und Gefühlen

herbeigeführt wird. Entspannung ist ebenso die Voraussetzung für körperliche Höchstleistungen wie für kreatives, effektives Arbeiten.

Wenn in einer Erschöpfungsdynamik bereits krankheitswertige Zustände auftreten, ist die Einbeziehung von VertreterInnen der Gesundheitsberufe unabdingbar. Nach dem **Freudenberger Modell** befinden wir uns dabei mindestens auf der Stufe sechs bis sieben. Es besteht die große Gefahr, dass der Organismus nicht mehr in der Lage ist, die Bedrohungen für Geist und Körper abzuwenden. Die gesundheitsbedrohlichen Zustände klettern die Bedrohungsskala nach Freudenberger hoch bis zu 12 – ein Zustand der einer Depersonalisation (ähnelt einer Psychose) entspricht. Zum Wohle der PatientInnen/KlientInnen ist hierbei die Kooperation zwischen VertreterInnen der Gesundheitsberufe und den WRM-BeraterInnen wichtig und sinnvoll.



- Arzt
- Krankenhaus
- Physiotherapie
- Psychotherapie

Betreuung durch  
medizinische Fachkräfte;  
ärztliche Diagnose und  
Therapieprozesse

### 5. KONSEQUENZEN:

... und bekomme letztendlich  
"die Rechnung präsentiert".

Besonders nach Krankheit und Rehabilitation sollte ein/e WRM-BeraterIn den betroffenen Menschen zurück in seine Selbstbestimmtheit, Selbstheilung und Selbstbemächtigung führen. Dabei ist es wieder wichtig, die Stationen der Stresstraße im Auge zu behalten, um Beruhigung im sozialen Umfeld und in der psychophysischen Innenwelt eines betroffenen Menschen zu bewahren.

Deshalb ist ein konsequentes „Lebensrollenmanagement“ für Menschen unserer modernen Gesellschaft unabdingbar!

Entsprechend den Phasen ergeben sich konkrete Möglichkeiten der „Beruhigung“:

Situation	Kognitive und emotionale Wege	Körperliche Wege
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Arbeitstechniken“ wie z.B. Reorganisation, Zeitmanagement, Vermeidung, Nein-Sagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achtsamkeit</li> <li>• Gelassenheit</li> <li>• Erholung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewegung und Sport</li> <li>• Ernährung</li> <li>• Schlaf</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinn</li> </ul>		

### Achtsamkeit

Achtsamkeit (im Englischen „mindfulness“) ist der Fähigkeit, unsere Gedanken und Gefühle bewusst vollkommen auf das Hier und Jetzt zu konzentrieren. Dabei ist es wichtig, nicht darüber zu urteilen oder emotional darauf zu reagieren – auch, wenn unangenehme Gefühle oder Langeweile auftauchen.

Achtsamkeit wirkt im Wesentlichen dadurch, dass sie unsere Fähigkeit stärkt, aufmerksam zu sein und zu mehr innerer Gelassenheit und Gleichmut führt. In der derzeitigen beschleunigten und reizüberflutenden Welt wird vieles nicht mehr bewusst wahrgenommen. Gedankliche Abschweifungen in Vergangenheit oder Zukunft hindern uns daran, voll präsent zu sein. Dies kann zu verzerrter Wahrnehmung führen.

In einer Welt, in der Aktivität als Normalzustand gesehen und Entspannung mit einem Mangel an Stärke, Disziplin und Ehrgeiz konnotiert wird, ist es eine große Herausforderung, im Hier und Jetzt zu verweilen.

Wie oben bereits beschrieben ist aber Entspannung für ein gesundes Leben von unverzichtbarer Relevanz. Daher sind jene wahrhaftig stark, die sich achtsame Momente der Entspannung verschaffen.

Mit Achtsamkeitsübungen wird das Ziel verfolgt, die eigenen Empfindungen bewusst, annehmend und offen wahrzunehmen, ohne sie sofort bewerten oder verändern zu müssen. Dabei verringert sich die Identifikation mit dem Intellekt. Unangenehme Gefühle werden leichter ertragbar und es tritt eine Verbesserung in der Körperwahrnehmung ein. Zugleich dient Achtsamkeit auch dem Wechselspiel mit unserer Außenwelt – nämlich zu verstehen, wie die Umwelt und das eigene Innere zusammenhängen. Das bedeutet auch klarer erkennen zu können, was genau Schmerz, Übelkeit, Gereiztheit oder Müdigkeit in uns auslöst.

Dadurch dient Achtsamkeit als „natürliches Arzneimittel“ zur Stressvermeidung oder -linderung, als eine heilsame Versenkung. Insbesondere die Rolle in der Früherkennung von Belastungsanzeichen ist zu betonen. Studien haben nachgewiesen, dass Achtsamkeit mit der Zeit die Aktivität des Gehirns verändert und Spuren in bestimmten Hirnregionen hinterlässt. Um Achtsamkeit stärken zu können, ist es wie bei einem Muskel wichtig, sie aktiv zu üben und die Entspannung zu vertiefen.



### Erholung

Erholung ist die Kunst der Regeneration.

Der energiezehrende Stress dehnt sich zu Ungunsten von Erholungs- u. Regenerationszeiten aus. Soll hier eine Änderung erfolgen, so geht es um die regelmäßige Einbettung der „Erholungsaktivitäten“ in den täglichen Ablauf. So ist beispielsweise die Reduktion der Erholung auf die Urlaubszeit schlichtweg nicht ausreichend. Ritualisierte Aktivitäten (z. B. im Wochenrhythmus) schaffen hierbei einen wichtigen Erholungseffekt durch Kontinuität, Vorfreude und Stabilität.

Welche Form der Erholung die richtige ist, hängt letztendlich davon ab, welche Art der Beanspruchung der Einzelne zuvor erlebt hat. Wovon will man sich erholen? Welcher Belastung zuvor war man ausgesetzt? Ist es ein Gefühl von Ausgelaugtsein oder belasten eher Monotonie und Langeweile die Lebenskraft? Tritt der Erschöpfungszustand ein, weil man permanent unter Strom steht, oder lähmt aufgestaute Frust?

Im Rahmen des Erholens ist es ausschlaggebend, in eine „regenerative Gegenwelt“ einzutauchen. Das heißt beispielsweise Dinge zu tun, mit denen bewusst auf Distanz zum Job gegangen wird.

Dabei ist es wichtig zu beachten, dass insbesondere Erfolgsdruck und Leistungsanspruch oftmals als Grundmuster bei gestressten Menschen vorhanden sind, die auch in die Erholungsaktivitäten transferiert werden. So kann Freizeitstress entstehen, welcher selbstredend kontraproduktiv ist.

Ausgangszustand und mögliche Erholungsaktivitäten (in Anlehnung an GEO Kompakt Nr. 40, Wege aus dem Stress):

Zustand	Ziel	Mögliche Erholung
Rastlosigkeit	inneren Ruhepol finden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ort der Stille suchen</li> <li>geselliges Beisammensein ohne belastende Anforderungen</li> <li>Sport mit gleichbleibendem Rhythmus über längere Zeit</li> </ul>
Missmut, positive oder greifbare Ergebnisse fehlen	mit Kreativität gegen Einseitigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>schöpferische handwerkliche Betätigung</li> </ul>
Langeweile	innere Leere überwinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neues erlernen</li> <li>ehrenamtliches Engagement</li> </ul>
Erschöpfung	mit Muße zu mehr Energie (Kräfte regenerieren)	<ul style="list-style-type: none"> <li>körperliche Wohlgefühle</li> <li>Genuss – Essen, Trinken, Musik ...</li> </ul>

### Gelassenheit

Stress wurzelt zu einem bedeutenden Teil in unserem Kopf. Nicht alle Menschen reagieren auf den gleichen Stressor gleich. Der überwiegende Teil der Belastung ist darauf zurückzuführen, wie wir eine Situation bewerten und wahrnehmen.

Zu den psychischen Stressoren zählen die inneren Bewertungen und destruktive Erfahrungen. Eine besondere Rolle kommt den Glaubenssätzen und hier den Elternbotschaften zu. Letztere sind die seitens des Kindes verinnerlichten Botschaften seiner Bezugsperson. Diese Formen sind unbewusste, emotionale und kognitive Grundhaltungen, die auch die „inneren Antreiber“ darstellen. „Sei liebenswürdig“, „sei perfekt“, „sei stark“, „beeil dich“, „streng dich an“, sind dann unbewusste Motivatoren, die unser Denken, unser Fühlen und unser Tun lenken.

In der **Stress Coping (Stressbewältigungs-) Theorie** nach Richard Lazarus erfolgt eine dreistufige Bewertung der Stressoren. Die **primäre Bewertung** zielt darauf ab, welche Bedeutsamkeit die Situation für die Person hat. Werden wichtige Lebensbereiche, Bedürfnisse, Motive und Ziele bedroht (wie z. B. Angst vor Kündigung, Scheidung, Krankheit)? Eine Soll-Ist-Diskrepanz zwischen dem Inneren und Äußeren führt dann zu starkem Stress.

Bei der **sekundären Bewertung** ist das entscheidende Kriterium das Selbstbild. Es geht um Fragen, wie mit der Situation angemessen umgegangen werden kann, ob ausreichend Kompetenzen zur Lösung und Bewältigung der Situation verfügbar sind. Jemand, der dies eher negativ beantwortet, wird die Soll-Ist-Diskrepanz als belastender erleben als jemand, der überzeugt ist, dass er es schaffen wird. Die **dritte Bewertung** findet auf der emotionalen Ebene statt.

Stressanfällige Menschen zeigen bestimmte Muster und Wünsche. Oft ist der stark ausgeprägte Anspruch vorhanden, erfolgreich und liebenswert zu sein. Je mächtiger diese Ansprüche, desto eher verstärkt sich die Überzeugung, Wohlbefinden und Selbstwert hingen einzig von deren Erfüllung ab. Dies verstärkt die einseitige Wahrnehmung von sich selbst und der Umgebung. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten geht verloren und der Fokus wird immer stärker auf Defizite gerichtet.

Ausgangszustand und mögliche Erholungsaktivitäten (in Anlehnung an GEO Kompakt Nr. 40, Wege aus dem Stress):

Stressverstärker	Ziel	Positive Einstellung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfektionszwang</li> </ul>	Fehler zulassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Auch ich darf Fehler machen.“</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Streben nach Anerkennung</li> <li>• übergroße Sehnsucht nach Zugehörigkeit und Liebe</li> <li>• Konfliktvermeidung</li> <li>• eigene Bedürfnisse und Interessen zurückstellen</li> <li>• Überforderung</li> </ul>	Nein sagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ich darf Nein sagen.“</li> <li>• „Ich achte auf meine Grenzen.“</li> <li>• „Es ist gut für mich, wenn ich meine Meinung sage.“</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stressfördernde Autonomie</li> <li>• „zwanghafter“ Wunsch nach Stärke und Eigenständigkeit in jeder Lebenslage</li> </ul>	Hilfe annehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Schwächen sind menschlich.“</li> <li>• „Ich gebe anderen die Chance, mich zu unterstützen.“</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• übertriebene Vorsicht</li> <li>• Angst vor Kontrollverlust</li> </ul>	Kontrolle abgeben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ich akzeptiere, was ich nicht ändern kann.“</li> <li>• „Ich bleibe gelassen, auch wenn ich nicht weiß, was kommt.“</li> <li>• „Ich muss nicht alles kontrollieren.“</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hang zur Hilflosigkeit durch Wunsch nach wenig Stress/Anstrengung, dadurch</li> <li>• mangelndes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten</li> </ul>	Probleme angehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ich schaffe es.“</li> <li>• „Ich habe schon früher ähnliche Situationen gemeistert.“</li> </ul>

Die Entwicklung einer positiven Einstellung beginnt damit, die eigenen destruktiven Denkmuster, die sich wie schlechte Angewohnheiten eingeschliffen haben, zu erkennen. Das Loslassen und das Erlernen stressmindernder mentaler Fähigkeiten, die sogenannte „kognitive Umstrukturierung“, stehen im Vordergrund.

Da sich die Stressverstärker bereits über längere Zeit als scheinbar „natürlicher Zugang“ manifestiert haben, entstehen oft Diskrepanzen zwischen Ratio und Bauchgefühl. Auf dem Weg zur positiven Einstellung kann es immer wieder Rückschläge geben. Dies erklärt sich anhand der beschriebenen Neuroplastizität. Veränderung braucht Zeit und es gilt, immer wieder die positive Sichtweise zu trainieren.





# 8. PARTNER IM WIENER RESILIENZ- MODELL

## 8.1. KOOPERATION MIT DEM WIENER INVENTAR ZUR RESILIENZ: EIN TEST MIT SOFORTIGER AUSWERTUNG

### Wiener Inventar zur Resilienz (WIR) – Kooperation mit Mag.<sup>a</sup> Katja Adlbrecht

Resilienz, Widerstandskraft, Burnout-Prävention, sind Begriffe, die in der heutigen Zeit kaum noch wegzudenken sind. Immer wichtiger wird es für uns Menschen und unsere Unternehmen, den heutigen Ansprüchen gerecht zu werden.

Doch welche Fähigkeiten sind nötig, um dem dadurch entstehenden Druck standzuhalten? Und welche hat man bereits und ist sich dessen gar nicht bewusst?

Basierend auf den Erkenntnissen der Salutogenese nach Antonovsky (1997) und der Lösungsorientierung nach De Shazer (1986) wurde ein positiv formulierter Fragebogen entwickelt, der durch das Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981) validiert wird.

Dieser ist für Privatpersonen unter [www.wiener-resilienz.at](http://www.wiener-resilienz.at) kostenlos zugänglich und fragt folgende **neun Bereiche** ab, in denen durch die entsprechende Expertise die persönliche Resilienz positive Verstärkung erfahren kann:



#### **Berufliche soziale Unterstützungssysteme**

Personen, die einen hohen Wert in dieser Skala aufweisen, erfahren in ihrem beruflichen Umfeld Wertschätzung, Anerkennung und Verständnis, arbeiten in gut funktionierenden Teams und können sich auf Unterstützung von KollegInnen und Vorgesetzten verlassen.

#### **Sinn, Spaß und Freude an der Arbeit**

Personen, die einen hohen Wert in dieser Skala aufweisen, haben das Gefühl, dass ihre Arbeit einen Sinn erfüllt. Ihnen macht ihre Arbeit Spaß und sie fühlen sich ohne ihre Arbeit nicht vollständig.

#### **Selbstwirksamkeit**

Personen, die einen hohen Wert in dieser Skala aufweisen, haben Freude an Herausforderungen, lassen sich von Misserfolgen nicht aus der Bahn werfen und sind der Meinung, viel aus eigener Kraft erreichen zu können.

#### **Private soziale Unterstützungssysteme**

Personen, die einen hohen Wert in dieser Skala aufweisen, können sich auf die Unterstützung von Partnern und Freunden verlassen, werden mit Problemen nicht allein gelassen und haben jederzeit jemanden, mit dem sie über Probleme reden können.

#### **Positive Lebenseinstellung**

Personen, die einen hohen Wert in dieser Skala aufweisen, sehen mit Zuversicht in die Zukunft, heben die guten Seiten des Lebens hervor und haben Humor.

#### **Motivation**

Personen, die einen hohen Wert in dieser Skala aufweisen, strotzen vor Tatendrang, setzen Prioritäten und sind in der Lage, sich selbst zu motivieren.

#### **Empathie**

Personen, die einen hohen Wert in dieser Skala aufweisen, können sich gut in andere hineinversetzen, freuen sich über jede Gelegenheit, anderen Menschen helfen zu können und werden als zuverlässig angesehen.

#### **Selbstständigkeit**

Personen, die einen hohen Wert in dieser Skala aufweisen, sehen sich im Stande, selbstständig Entscheidungen zu treffen, übernehmen gerne Verantwortung und haben eine schnelle Auffassungsgabe.

**Positives Selbstbild**

Personen, die einen hohen Wert in dieser Skala aufweisen, besitzen ein gesundes Selbstwertgefühl, achten sich selbst und sind auch mit ihrer äußeren Erscheinung zufrieden.

Nach Abschluss des Fragebogens erhält man eine sofortige Auswertung, anhand derer ein individuelles Beratungs-/Coachingangebot erstellt werden kann.

Für Unternehmen ist aufgrund des Datenschutzgesetzes eine anonymisierte, unternehmensspezifische Form zu verwenden. Auch hierbei wird im Anschluss ein an den Zielvorgaben des Unternehmens orientiertes Beratungskonzept erstellt, aus dem das jeweilige Unternehmen auch einzelne Leistungen abfragen kann.



**Das Wiener Resilienz-Modell, mit den Bereichen FOOD, MOVE und MIND, bewirkt eine nachhaltige Bewusstseinsbildung. Dadurch werden die partizipativen Eigenverantwortung und die Fähigkeit zur Selbststeuerung jedes Einzelnen gestärkt – und somit auch die persönliche Resilienz.**

## 8.2. FIT2WORK – KONKRETE ANGEBOTE ZUR ERHALTUNG DER ARBEITSFÄHIGKEIT IN BETRIEBEN



# fit2work.at

**Fit2work – ist eine Regierungsinitiative für Betriebe zur Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit in Unternehmen**

Immer wieder kommt es vor, dass gerade der langjährige Mitarbeiter, oder die erfahrene Expertin, die echte Stützen im Unternehmen sind, krank werden und lange ausfallen. Andere MitarbeiterInnen müssen die fehlende Arbeitsleistung ausgleichen, oder es muss für Ersatz aus anderen Abteilungen oder außerhalb des Unternehmens gesorgt werden. Die Sorge der Unternehmensleitung gilt in so einem Fall nicht nur dem Produktivitätsverlust, sondern auch dem kranken Menschen, den man nicht verlieren möchte. **fit2work** hilft dabei, in solchen Situationen entsprechend zu reagieren und MitarbeiterInnen produktiv im Unternehmen zu halten.

**Unternehmen aller Größen können an dem Programm teilnehmen**

**fit2work** berät vom Kleinunternehmen (z.B. eine Tischlerei oder ein klassischer Tourismusbetrieb mit bis zu 14 MitarbeiterInnen) bis zu größeren Unternehmen (ab 50 MitarbeiterInnen) kostenfrei.

**Konkrete Angebote für Unternehmen, die fit2work umsetzen**

- Beratung zu organisatorischen Erleichterung und Maßnahmen, die MitarbeiterInnen mit gesundheitlichen Problemen helfen, weiter produktiv zu arbeiten.

- Hinweise auf Förderprogramme – z.B. für MitarbeiterInnen mit psychischen Problemen – die sowohl Führungskräfte als auch betroffene MitarbeiterInnen kostenfrei unterstützen.
- Eine einfache Ist-Analyse zur Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiter-Gruppen am Anfang und am Ende des **fit2work**-Programms im Unternehmen (Gespräche in kleinen, eine Befragung in größeren Unternehmen).
- Arbeitsbewältigungsgespräche für belastete MitarbeiterInnen – auch Führungskräfte nehmen solche Gespräche gerne in Anspruch.
- Unterstützung beim stufenweisen Wiedereinstieg nach längerem Krankenstand



**fit2work**

ist zu 100% gefördert / kostenlos; eine Initiative der österreichischen Bundesregierung basierend auf der Rechtsgrundlage: Arbeits- und Gesundheitsgesetz (AGG)

Diese Maßnahme wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und folgender österreichischer Strukturen gefördert:



## 8.3. WIRTSCHAFTSKAMMER WIEN FACHGRUPPE UBIT WIEN – ARBEITSKREIS BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

### 8.3.1. BGM Arbeitskreis – Betriebliches Gesundheitsmanagement

Herausforderungen wie Globalisierung des Marktes, demographischer Wandel, rasanter technologischer Fortschritt (Industrie 4.0), Individualisierung von Produktions- und Dienstleistungen, hoher bürokratischer Aufwand sowie prekäre wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen stellen für heimische UnternehmerInnen und deren MitarbeiterInnen mitunter belastende Herausforderungen dar. Gleichzeitig muss den **Marktanforderungen** (Preisdruck, Termindruck, Qualitätsanforderungen, Wettbewerb) durch ständige **Marktanpassungsprozesse** begegnet und für die Einhaltung der gesetzlichen **Rahmenbedingungen** u.a. des ASchG (z.B. Evaluierung psychischer Belastungen) gesorgt werden. Irgendwie geht's trotz massivem Druck irgendwie weiter – bis schwindende Leistungsfähigkeit und Ausfälle von MitarbeiterInnen (Fluktuation, Krankenstände, Arbeitsunfälle, Burnout) UnternehmerInnen letztendlich dazu zwingen, einen Veränderungsbedarf zur Kenntnis zu nehmen.

Sie betrifft dies alles nicht mehr, da Sie rechtzeitig vorgesorgt und bereits ein BGM einführt haben? Auch dann würden wir Sie gerne einladen, am Know-How-Transfer und Wissensmanagement teilzunehmen und gemeinsam Möglichkeiten aufzuzeigen, gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen im Unternehmen zu schaffen und weiter zu entwickeln. Ein Arbeitsumfeld, in dem Jung und Alt gerne und mit Engagement ihre Leistung erbringen und neue Ideen gerne und mit Freude einbringen.

Die Arbeitsgruppe BGM der WKW ([www.bgm-consultants.at](http://www.bgm-consultants.at)) setzt sich aus einer interdisziplinären Gruppe von UnternehmensberaterInnen zusammen, die auf Basis ihrer Erfahrungen in ihrer Arbeit mit und für ihre Kunden unternehmensspezifische Antworten auf die Belastungen der neuen Arbeitswelt erarbeiten. Wir sehen unsere Aufgabe darin, gemeinsam mit unseren Kunden praxiserprobte Expertise zu nutzen und weiter zu entwickeln.

Unter **Betrieblichem Gesundheitsmanagement** (BGM) verstehen die ExpertInnen in Anlehnung an die DIN-Norm SPEC 91020 die systematische sowie nachhaltige Schaffung und Gestaltung von gesundheitsförderlichen Strukturen und Prozessen einschließlich der Befähigung der Organisationsmitglieder zu einem eigenverantwortlichen, gesundheitsbewussten Verhalten.

### 8.3.2. Schnittstelle Personenberatung / Unternehmensberatung

Aus dieser Definition ergibt sich auch die Schnittstelle zwischen den Leistungsangeboten der LSB-WRM-BeraterInnen sowie der UBIT-BGM BeraterInnen:

- Geht es um personenbezogene Beratung und Begleitung oder um Funktionsgruppen und/oder bereichsübergreifende Maßnahmen?
- Gibt es Tätigkeitsbereiche, in denen MitarbeiterInnen besonders gefordert werden?
- Können Maßnahmen, die die Einstellung, das Verständnis und das Verhalten einzelner MitarbeiterInnen betreffen zur Entlastung selbiger beitragen?

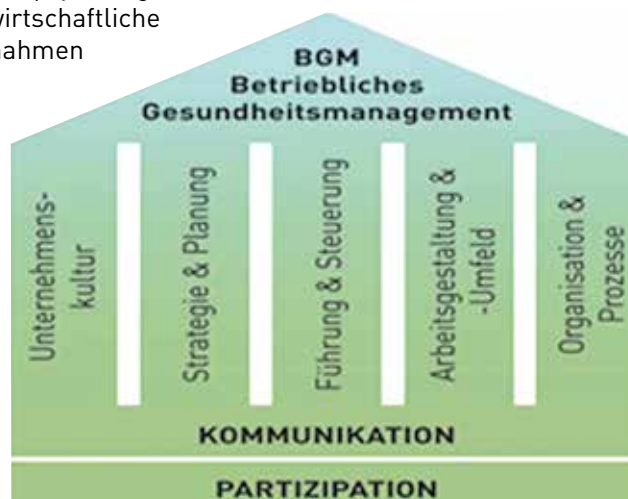
**oder**

- Bedarf es einer Analyse der Rahmenbedingungen, unter denen MitarbeiterInnen in einem Unternehmen ihre Leistungen heute und in Zukunft erbringen?
- Möchte das Unternehmen an einer Unternehmensstrategie arbeiten, die es ermöglicht, Risiko- und Belastungsfaktoren gezielt, kennzahlenunterstützt bewerten und adaptieren zu können?
- Ist das Unternehmen bereit, an Rahmenbedingungen zu arbeiten, die Führungskräften und MitarbeiterInnen den Raum gibt, ressourcen- und entwicklungsorientiert zu arbeiten?
- Geht es darum, die Führungskräfte gezielt darauf zu trainieren, Freiräume für partizipative Verbesserungsprozesse zu nutzen?

### 8.3.3. Das Beratungsangebot der UBIT-BGM Berater

Prof. Dr. Gerald Hüther, deutscher Neurobiologe und Autor beschreibt in seinen Vorträgen redigewandt die Faktoren, die nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen die Leistungsfähigkeiten von Menschen maßgeblich beeinflussen. Es ist nicht Druck oder Angst, die uns beflügeln, sondern Ermutigung, Unterstützung, Respekt, Achtung und der Mut neue Dinge anzugehen. Rahmenbedingungen, die ein Gefühl der Selbstwirksamkeit erzeugen erfordern fundiertes Wissen um arbeits- und organisationspsychologische Wirkfaktoren und betriebswirtschaftliche Einbettung gewählter Maßnahmen und Strategien.

**Betriebliches Gesundheitsmanagement wird schrittweise implementiert anhand eines ganzheitlichen Modells:**



### **BGM-ExpertInnen:**

- koordinieren alle Akteure im BGM-Prozess
- kennen relevante Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten und
- verfügen über Know-How in der Umsetzung von Zielen & Strategien
- setzen spezifische, relevante Kennzahlen ein um zu messen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden.

### **Gemeinsam mit den Unternehmen**

- identifizieren und kommunizieren sie bereits Bestehendes
- analysieren sie die Optimierung von relevanten Strukturen und Prozessen
- finden sie professionelle Lösungen, wie gesunde Produktivität erreicht werden, erhalten oder ausgebaut werden kann

Ziel ist es, einen Wettbewerbsvorteil und höhere Produktivität zu erreichen und die Unternehmen vom ökonomischen Nutzen ihrer BGM-Aktivitäten profitieren zu lassen!

### **8.3.4. Quick Check Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Auch auf der Seite **proFitness** der WKO sind erste Ideen und Gestaltungsansätze in Richtung „Gesundes Unternehmen – leistungsfördernde Faktoren stärken – Leistungshemmnisse beseitigen“ zu finden. Auf Basis von Gesprächen mit UnternehmerInnen und Erfahrungen in Beratungsprozessen wurde vom BGM-Arbeitskreis der WKW eine Checkliste erstellt, die es ermöglicht, sich gezielt mit Einsatzbereichen von BGM-Maßnahmen im Unternehmen auseinanderzusetzen.

Unsere Erfahrung zeigt: „Schon einfache Gestaltungsmaßnahmen können helfen, auch in Ihr Unternehmen mehr Spaß und Freude an der Leistung und somit mehr Produktivität und Erfolg zu bringen.“

**Quick-Check – testen Sie gleich wie resilient Ihr Unternehmen ist:**  
<https://www.wko.at/Content.Node/Profitness/Unternehmen.html>

Der neue vom Arbeitskreis BGM entwickelte Quick-Check für Unternehmen lässt Sie sofort erkennen, ob alle Potenziale ausgeschöpft werden bzw. wo

noch Möglichkeit für positiven Return on Investment gegeben ist.

Kleine Änderungen können große Wirkung entfalten. Gerne stehen Ihnen die UBIT-Fachberaterinnen zum **Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)** für Ihre Anliegen mit ihrer Kompetenz und Erfahrung zur Seite.

## 9.1. LITERATUR

Antonovsky (1997), Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche erweiterte Herausgabe von Alexa Franke. Tübingen: dgvt-Verlag

De Shazer / Berg / Lipchik / Munally / Molnar / Gimperich / WeinerDavis (1986): Kurzzeittherapie – Zielgerichtete Entwicklung von Lösungen. In: Familiendynamik 11 (3), 182-205

Maslach, Jackson, (1981): The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behavior, 2, 99-113 Kypta, Wien (2008): Burnout erkennen, überwinden, vermeiden

Heller, München (2014): Resilienz, 7 Schlüssel für mehr innere Stärke, Gräfe und Unzer Verlag Heller, Zürich (2015): Resilienz, Innere Stärke für Führungskräfte, Orell Füssli Verlag AG

Siebert (2005): The Resiliency Advantage, Master Change, Thrive Under Pressure, and Bounce Back from Setbacks, Berrett Koehler Publishers Inc.

Siegrist / Luitjens, (2015): Resilienz, 30 Minuten, Gabal Verlag GmbH

Janisch, Wien (2015): Skriptum SVA Aufbaulehrgang f. Psychosoziale BeraterInnen

Wellensiek/Galuska, Basel (2014): Resilienz – Kompetenz der Zukunft, Beltz Verlag

Biritz-Wagenbichler, Wien (2015): Handout Lehrgang psychologische Beratung für Stressmanagement und Burnout-Prävention

Pape / Kurtz / Silbernagl (2009): Physiologie. 6. Auflage, Thieme-Verlag. p 586 ff

<https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsfähigkeit>, (Zugriff 02/16)

[http://www.wertarbeit.at/download-dateien/HdA\\_Bauanleitung\\_A4\\_end3.pdf](http://www.wertarbeit.at/download-dateien/HdA_Bauanleitung_A4_end3.pdf), (Zugriff02/16)

<https://de.wikipedia.org/wiki/Serotonin>, (Zugriff 02/2016) [https://de.wikipedia.org/wiki/Resilienz\\_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Resilienz_(Psychologie)), (Zugriff 01/2016)

## 9.2. RESILIENZ-EXPERT(INN)EN IN IHRER NÄHE

### Ihr Ansprechpartner:

**Wirtschaftskammer Wien,  
Fachgruppe Personenberatung und Personenbetreuung**

### Obmann:

**Mag. Harald Haris G. Janisch**

- **Telefon:** +43 1 514 50 2203
- **Fax:** +43 1 514 50-92203
- **E-Mail:** personenberatung@wkw.at

Ihre(n) nächst gelegene(n) Resilienz-ExpertIn in Wien finden Sie im **Branchenhandbuch „Resilienz-Experten“** über den nebenstehenden **QR-Code** oder auf [www.impulspro-wien.at/wrm\\_handbuch](http://www.impulspro-wien.at/wrm_handbuch).



### Übrigens:

In ganz Österreich sind ExpertInnen im Sinne des Wiener Resilienzmodells tätig, Sie finden sie unter [www.lebensberater.at](http://www.lebensberater.at).

