

ANNA BAUER / BIRGIT KURZAÇZ

BURNOUT AUS ÖKOSYSTEMISCHER SICHT MIT SPEZIELLEM FOKUS AUF DEN WIRTSCHAFTSKONTEXT



WENN MAN SICH MIT BURNOUT BESCHÄFTIGT und eine Begriffsdefinition dafür sucht, passiert etwas Paradoxes: Ein Wort, das in aller Munde ist und das in unserer Gesellschaft mit einer gewissen „Selbstverständlichkeit“ verwendet wird, zeigt sich plötzlich gar nicht mehr „selbstverständlich“.

Im Gegenteil: Am Ende muss man feststellen, dass man sich bisher auf eine allgemeingültige, medizinische oder wissenschaftliche Definition nicht einigen konnte. Einig ist man sich nur

darüber, dass Burnout eine Antwort auf Stress ist. Chronischer Stress endet fast unweigerlich in chronischer Überforderung, und laut Weltgesundheitsorganisation ist beruflicher Stress eine der größten Gefahren des 21. Jahrhunderts.¹

Tatsächlich ist beobachtbar, dass immer mehr Menschen an einem Punkt ankommen, an dem „nichts mehr geht“ – und das ist unabhängig davon, ob man Burnout als Krankheit mit unspezifischem Beschwerdebild oder als erhöhten Risikozustand, körperlich oder psychisch zu erkranken, sehen will.

Was wir nun suchten, war ein Erklärungsmodell zur Entwicklung von Burnout, das sich unabhängig von der Definition einsetzen ließe. Das in der Lage wäre, zu beschreiben, was wir in vielen Jahren Tätigkeit im Wirtschaftskontext beobachten konnten und auch von unseren KlientInnen bestätigt fanden. Es sollte aber auch der systemischen Denkweise gerecht werden, lineare Denkmuster unterbrechen und Wechselwirkungen berücksichtigen. So kamen wir bald auf das ökosystemische Modell von Harry Merl, das uns ideal geeignet schien, um auf strukturierte und basale Art zu beschrei-

ben, was die Dynamik bei Burnout ausmachen könnte. Mithilfe dieses Modells konnten wir intrapsychische Prozesse erklären, fanden aber auch Anhaltspunkte für die Kontextbezogenheit dieses Phänomens.

Was Sie hier lesen, ist der Versuch, mithilfe des ökosystemischen Modells Burnout zu erklären und Ideen für psychotherapeutische Interventionen zu entwickeln. Aus der Wirtschaftswelt kommend, wollten wir außerdem im Besonderen beleuchten, inwieweit die Rahmenbedingungen in diesem Kontext einen potenziellen Nährboden für Burnout darstellen.

DAS ÖKOSYSTEMISCHE MODELL VON HARRY MERL

„Ökologie“ beschäftigt sich mit dem Zusammenleben verschiedener Lebewesen auf gemeinsamem Raum und der Wechselwirkung zwischen Lebewesen und ihrer Umwelt. Immer dort, wo verschiedene Lebewesen auf gemeinsamem Raum zusammenleben, entsteht eine große Vielfalt an Beziehungen, geprägt durch die Bedarfslage der einzelnen Lebewesen und einen Versuch, diesen Bedarf zu decken. Die Anforderung an dieses Netzwerk stellt jedes Lebewesen um zu leben, zu überleben und sich zu entwickeln. Alle Anforderungen dienen immer dem Erhalt des Organismus, der seine eigene Strukturbedingtheit zur Aufrechterhaltung der „Funktionstüchtigkeit“ mit sich bringt.

Auch wir Menschen finden uns demnach permanent im Umgang mit uns selbst und im Austausch mit anderen zur Deckung unserer Grundbedürfnisse, die neben einer vegetativen Überlebenskomponente immer auch verbunden sind mit einer Idee vom „guten Leben“. Dabei wirkt das „innere Milieu“, also das Wechselspiel mit dem eigenen Wesen, und das „äußere Milieu“, also das Wechselspiel mit den anderen, und beide Milieus wirken aufeinander ein. Relevant ist dabei nicht nur, welche Bedingungen in der Vergangenheit herrschten und in der Gegenwart herrschen: Wir entwerfen permanent ein Bild von der Dimension Zukunft und welche Bedingungen dann herrschen sollten.²

Um Austausch zu ermöglichen, wird in der Austausch-

¹ Dettmer, M.; Shafy, S.; Tietz, J.; DER SPIEGEL 4/2011, Volk der Erschöpften, S. 116

² Merl, H.: (2006) Über das Offensichtliche, S.42ff

beziehung innerhalb eines Systems Ordnung geschaffen. Das heißt, hervorgerufen durch biologische Gegebenheiten, Absicht, Umgebungsanforderungen und Gewohnheiten werden Muster gebildet, die in allen Austauschgelegenheiten die Abläufe gestalten. Die Ordnung eines Systems kann als komplexitätsreduzierende Aktivität gesehen werden, die der ständigen Veränderung, die alles Lebende aufweist, absichtsvoll und lenkend entgegengesetzt wird. Und das gemäß der vorhandenen inneren Bedingungen - Reife, Situation, Bedarf, persönliche Erfahrungen sowie der äußeren Bedingungen – Anschlussmöglichkeit und Notwendigkeit der Abgrenzung.³

Der Wandel, der jedem (Austausch-)System immanent ist, steht der Ordnung entgegen und erfordert tatsächlich grundlegende Anpassungen. Erfolgt die Anpassung nicht, kann ein immer weniger geglückter Austausch für die Bedarfsdeckung der Beteiligten erwartet werden, was die ökologische Bilanz verschlechtert und zur individuellen Krise führt.

Ob und wie weit unsere Bedarfslage gedeckt ist, wird permanent mit spontanen Zwischenbilanzen überprüft. Das heißt, wir befinden uns in einem laufenden Feedbackprozess, wie weit unser Sollzustand erreicht ist.

Mit einem geglückten Austausch stellt sich ein Gefühl von Entspannung und Wohlbefinden ein, was somit der Gesundheit zuträglich ist. Gelingt der Austausch nicht, entstehen Gefühle von Anspannung, Lustlosigkeit und Nervosität.

„Das bedeutet: Das Ausmaß an Gesundheit drückt aus, wie weit es einem Lebewesen unter seinen, den jeweils herrschenden, inneren und äußeren Bedingungen gelungen ist, die ökologischen Anforderungen seines Organismus zu erfüllen.“⁴

Merl geht dabei davon aus, dass Menschen immer nach Optimierung ihrer Lage streben, eine Tendenz zur Herstellung von Gesundheit ist damit systemimmanent. Metaphorisch können Probleme oder Krankheiten demnach als missglückter Versuch am Weg zum Ziel gesehen werden, der umso virulenter wird, je mehr Konzentration darauf gerichtet wird, auf eine bestimmte, bis dahin aber erfolglose Weise, das Ziel – gelungene Bedarfsdeckung - zu erreichen.⁵

Bei der ersehnten Bedarfsdeckung fokussiert das ökosystemische Modell auf die Grundbedürfnisse Anerkennung, (Selbst-)Wirksamkeit, Sinnhaftigkeit und Orientierung. Selbstverständlich können diese Bedürfnisse jederzeit auch erweitert und ergänzt und an die Modelle unserer KlientInnen angepasst werden.

Unter Anerkennung wird verstanden, dass Menschen in ihrem Tun gesehen und wertgeschätzt werden möchten.⁶

Das Gefühl, alles, was einem geschieht, kontrollieren und mitbestimmen zu können, ist das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Wenn Menschen eine innere Kontrollüberzeugung erwerben, die ihnen ermöglicht, sich Ziele zu setzen, und im Allgemeinen auch schaffen, erfolgreiche Mittel zu deren Erreichung zu entwickeln, so spricht man von Selbstwirksamkeit. Wahrgenommene Selbstwirksamkeit erhöht die Leistung und verringert emotionale Erregungszustände.⁷ Daher macht sich Wirksamkeit besonders deutlich, wenn sie fehlt. Ein typisches Merkmal von Wirkungslosigkeit ist die Orientierungslosigkeit und die Unberechenbarkeit. Seligman spricht davon, dass die „energiesparendste“ Anpassung an solche Situationen die Depression ist. (Seligman hat in den 60er Jahren den Begriff der „gelernten Hilflosigkeit“⁸ geprägt, in dem er mithilfe von Experimenten mit Hunden belegte, dass erlebte Unkontrollierbarkeit zu Hilflosigkeit führt. Bei der Umlegung auf Menschen müssen zusätzliche, kognitive Faktoren berücksichtigt werden. Höchst relevant ist dabei das Erleben einer möglichen Zuschreibung von Ursache-Wirkung (Attribution), im Sinne von „mein Tun hat Auswirkungen“).⁹

³ DeWaal, H.: Ausbildungsnotizen lasf, „Die Ordnung von Systemen“

⁴ Merl, H.: (2006) Über das Offensichtliche. S. 42

⁵ Merl, H.: (2006) Über das Offensichtliche. S. 45

⁶ Merl, H.: (2006) Über das Offensichtliche. S. 51

⁷ Zimbardo, P.: (1988) Psychologie. S. 377

⁸ Herkner, W.: (1991) Sozialpsychologie. S. 103

⁹ Zimbardo, P.: (1988) Psychologie. S. 254

Laut Merl¹⁰ gibt Sinn Autonomie und Souveränität und dient als eine feste Leitlinie im Leben. Die Sinnhaftigkeit erhält uns im alltäglichen Leben am Funktionieren. Solange ich weiß, wofür ich es tue, so lange kann ich meine Motivation aufrecht erhalten.

Orientierung darüber, wie Austausch funktioniert und, banal gesprochen, „mein Leben“ funktioniert, ist dabei so etwas wie ein Metabedürfnis, das sich wiederum der Musterbildung bedient.

Welche Strategie der Bedarfsdeckung Menschen anwenden, ist abhängig von ihrem Persönlichen Referenzmodell (PRM) – von Merl auch Ich-Haus genannt.

„Das Ich-Haus stellt für jeden Menschen gleichsam seine innere Heimat dar, das, wo wir Menschen innerlich zuhause sind, ob wir wollen oder nicht oder auch, ob es gut ist oder nicht. In ihr bewegen wir uns am liebsten und sichersten. Wir kehren ja auch bei und nach jeder Begegnung in dieses Ich-Haus zurück, um „nach Art des Ich-Hauses“ zu „bedenken“, was geschieht, bzw. was wir alles erlebt haben.“¹¹

Das Ich-Haus könnte man auch als die Summe aller Erfahrungen bezeichnen, die ein Mensch bisher in seinem Leben gemacht hat.

Das Ich-Haus ist für folgende Inhalte bedeutsam:¹²

- Erfahrungen mit mir und der Welt im Wechselspiel
- Werte, Loyalitäten, Normen
- Bilder mit entsprechender Bildererzeugung und -kontrolle
- Überzeugungen über mich und die Welt
- Zugelassene Erinnerungen und Erfahrungen (Schicksale, Traumata)
- Annahmen
- Einstellungen bzw. Einstellungserzeugungen
- Erklärungen bzw. Produktion von Erklärungen
- Zielentwicklung Strategien
- Ressourcenbekenntnis

- Sprache und Bedeutungsgebung
- Sinnfindung und Spiritualität
- Befindensmonitoring
- Magazin f. Fähigkeiten und Erfolge
- Wissen über sich selbst und die Welt
- Stimmigkeitsmonitoring
- Verdrängtes
- Musterrepertoire

All diese Abteilungen geben dem Menschen Orientierung, Sicherheit und Kontrolle bezüglich dessen, was er erwarten kann. Außerdem prüft das Ich-Haus jede Information dahin, wie weit sie den Grundbedürfnissen des Lebens dient und ob sie dem Traum vom gelungenen Selbst förderlich ist. Das Ich-Haus oder Persönliche Referenzmodell, das daraus gebildet wird, entspricht also dem inneren Milieu eines Menschen, das durch die Erfahrungen im Austausch mit dem äußeren Milieu beeinflusst wird, und ist so ein Teil der Strukturbedingtheit des Systems.

Der „Traum vom gelungenen Selbst“ (TGS) ist ein Konzept, zu welchem Merl durch die Shazers Verwendung von Komplimenten angeregt wurde.

„Es ist das Bestreben jedes Menschen von Beginn bis zum Ende seines Lebens in jeweils phasengemäßer Weise zu jedem Zeitpunkt des Lebens auf kurze und auf lange Sicht in allen Lebensfeldern, in denen er sich bewegt und engagiert ist, ‚ein jemand zu sein und etwas zu können‘ und in seiner Autonomie respektiert zu sein, und das sowohl in den eigenen Augen als auch denen der anderen.“¹³

Oder, anders formuliert, will jeder Mensch vor sich selbst und den anderen dastehen als einer, der „was ist“ und „was kann“ und dafür respektiert werden – will sich profilieren als der, „der Ich bin“.¹⁴ Gelingt der Traum vom gelungenen Selbst, entsteht das Gefühl von „daheim sein“. Ein Misslingen des TGS kann hingegen durchaus gesundheitsgefährdend sein.

Zusammengefasst streben Menschen nach Befriedigung ihrer Bedürfnisse und dem Traum vom gelungenen Selbst, was den Austausch zwischen den Individuen in Gang bringt. Die Eigenart des Austausches hängt von

¹⁰ Merl, H.: (2006) Über das Offensichtliche. S. 59

¹¹ Merl, H.: (2006) Über das Offensichtliche. S. 109

¹² Merl, H.: (2006) Über das Offensichtliche. S. 96ff

¹³ Merl, H.: (2006) Über das Offensichtliche. S. 56

¹⁴ Merl, H.: (2006) Über das Offensichtliche. S. 56

dem jeweiligen Ich-Haus (PRM) der Einzelnen ab und kann in wiederkehrenden Mustern beschrieben werden.

BURNOUT AUS ÖKOSYSTEMISCHER SICHT

Angelehnt an das ökosystemische Modell, das – wie oben beschrieben – davon ausgeht, dass Menschen in ihren Lebenswelten nach einem gelungenen Austausch

ODER, ANDERS FORMULIERT, WILL JEDER MENSCH VOR SICH SELBST UND DEN ANDEREN DASTEHEN ALS EINER, DER „WAS IST“ UND „WAS KANN“ UND DAFÜR RESPEKTIERT WERDEN – WILL SICH PROFILIEREN ALS DER, „DER ICH BIN“.

ihrer Bedürfnisse streben (wobei der Hauptfokus auf Anerkennung, Wirksamkeit, Sinn und Orientierung gerichtet wird), sehen wir Burnout als eine mögliche Eskalation eines nicht gelungenen Austausches.

Das heißt, wenn über einen längeren Zeitraum hinweg die Bedürfnisse nicht adäquat gedeckt werden, entsteht ein ökologisches Ungleichgewicht, das sich in Form von Stress, Erschöpfung, chronischer Erschöpfung und schließlich Burnout ausdrückt.

Um den versuchten Definitionen von Burnout zu folgen, muss diese Hypothese noch eingeschränkt werden, und zwar auf den Versuch einer Bedarfsdeckung in dem Lebensumfeld, in dem man seine „Arbeitsaufgaben“ definiert, in dem man etwas leistet. Das ist meistens der Arbeitskontext, in dem man Geld verdient, kann aber auch (wie bei Hausfrauen) die Arbeitsleistung innerhalb einer Familie sein.

Für die Dynamik der Eskalation in Richtung Burnout scheint notwendig zu sein, dass der Fokus plötzlich auf dieses Arbeitsumfeld eingengt wird – d. h., ein möglicher Ausgleich im Austausch über andere Lebensfelder scheint ausgeblendet oder als nicht möglich erlebt zu

werden. Dafür kann es zahlreiche Gründe geben. Häufig wird es mit der Wertewelt zu tun haben, dass Leistung und Arbeit priorisiert werden, es kann aber genauso gut durch das Versagen des Austausches in anderen Lebenswelten passieren. Eine stressbedingte Aufmerksamkeitsfokussierung auf das Arbeitsumfeld dürfte auch ein häufiger Grund für diese Entwicklung sein. Nicht zuletzt sei erwähnt, dass Gruppen, die hierarchisch organisiert sind (fast alle Unternehmen also), vermutlich immer auch eine Einladung darstellen, unbewusst das Umfeld mit dem Kontext der Herkunftsfamilie zu verwechseln und damit alte Muster zu aktivieren.

Im Zusammenhang mit diesem Arbeitsumfeld vermuten wir außerdem, dass als ein Metabedürfnis auch der Wunsch nach „Sicherheit“ im Sinne von „Lebenssicherung“ mitgedacht werden muss, was diese Dynamik eventuell verstärkt.

Wie entsteht dieses ökologische Ungleichgewicht, wie kann es überhaupt so weit kommen? Laut Merl richtet sich menschliches Bestreben nach einem gelungenen Austausch, das heißt einem Austausch, der den eigenen Erwartungen entspricht. Dafür werden auch ständig Spontanbilanzen gezogen, um zu überprüfen, ob der Austausch mit dem Soll übereinstimmt.

Zur Eskalation kommt es dann, wenn über einen längeren Zeitraum eben diese Bilanzen nicht ausgeglichen sind, es aber zu keiner Varianz in der gelebten Austauschbeziehung kommt, der Austausch also mit der immer gleichen Strategie verfolgt wird.

Metaphorisch können wir hier auch von Bilanzfälschungen sprechen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit haben wir zwei Varianten identifiziert, die aus unserer Sicht besonders häufig vorkommen:

- Der Fokus wird auf den gelungenen Austausch eines Bedürfnisses gerichtet, welches im KlientInnen-system besondere Bedeutung hat. Man bekommt zwar z. B. die ersehnte Anerkennung, übersieht aber, dass

andere Bedürfnisse (oft auch vegetative Bedürfnisse wie Schlaf, Ruhe, ...) dabei ein deutliches Defizit entwickeln. Über kurz oder lang beginnen die „Gläubiger“ Körper und Seele, ihre Forderungen einzutreiben, was im Extremfall zu einem Zusammenbruch des „Systems“ führen kann.

- Der versuchte Austausch ist von Anfang an ein „Verlust“. Statt Konsequenzen zu ziehen, wird die Investition erhöht, um endlich aus den „roten Zahlen“ zu kommen. Das könnte beispielsweise ein Versuch sein, die ersehnte Anerkennung durch noch mehr Arbeitseinsatz zu bekommen. Mit guter Absicht werden über einen längeren Zeitraum die eigenen Ressourcen so lange ausgeschöpft, bis sie erschöpft sind.

In beiden Fällen kommt es zu einer Bedarfsdeckung auf Kosten der eigenen Energieressourcen, wobei der versuchte Weg zur gelungenen Bedarfsdeckung immer in Abhängigkeit zum PRM zu sehen ist.

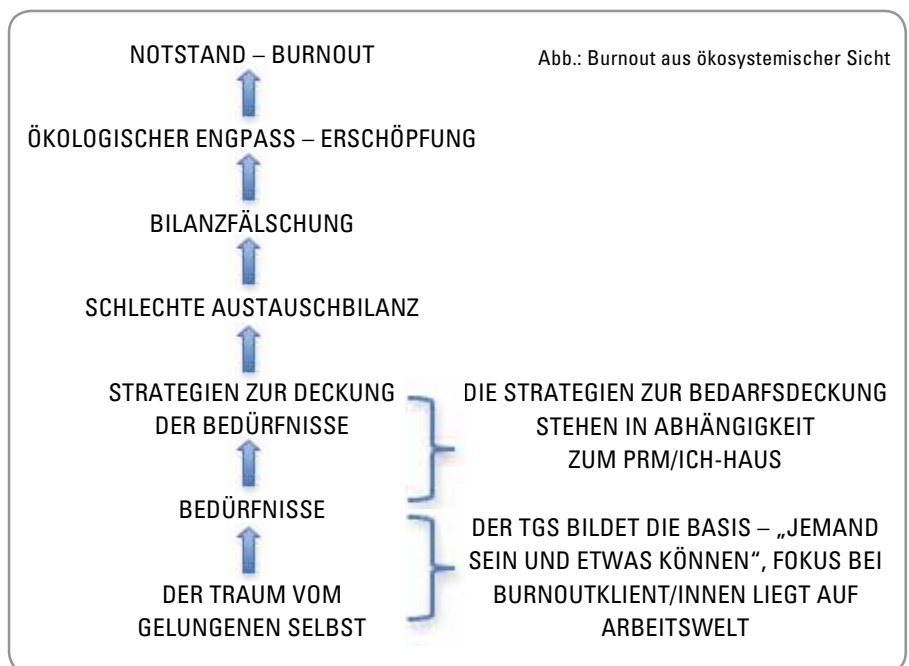
Zurückgehend auf das ökosystemische Modell von Harry Merl, möchte jeder Mensch in seinem Bereich „etwas sein und etwas können“. Die Berufswelt mit all ihren Möglichkeiten und Versprechungen bietet hier wahrscheinlich für viele Menschen ein ideales Terrain, um eben dieses Bedürfnis zu decken. Wenn wir, vereinfacht betrachtet, davon ausgehen, dass hier die Bedürfnisse eines Individuums auf die Bedürfnisse der Arbeitswelt und eines Unternehmens treffen, lässt sich schnell erahnen, dass in diesem Zusammenspiel positive sowie negative Dynamiken entstehen können.

Wir gehen – unserer systemischen Betrachtungsweise folgend – davon aus, dass eine Übereinstimmung der Bedürfnisse von Individuum und Unternehmen eine

grundlegende Voraussetzung für ein gutes und gesundes Arbeitsverhältnis ist.

Werden die Bedürfnisse Anerkennung, Sinn, Wertschätzung und Orientierung im Arbeitsbereich über einen längeren Zeitraum gar nicht oder nicht ausreichend gedeckt, kann es zu einer chronischen Erschöpfung und Burnout kommen.

Dabei liegt es am persönlichen Referenzmodell sowie an der Anpassungsleistung des Traums des gelungen Selbst, wie schnell man einem selbst nicht zuträgliche Situationen und Handlungsweisen erkennt und ändert.



Aus diesem Modell lässt sich auch eine einfache Handlungsanleitung für psychotherapeutische Interventionen ableiten. In der Literatur findet sich ja eine Vielzahl an „Behandlungsmethoden“, die bei Menschen mit Burnout-Symptomen angewandt werden können oder sollen. Der systemischen Haltung entsprechend gilt, dass es nicht eine konkrete Interventionsform gibt, sondern dass es darum geht, das KlientInnensystem zu verstören und so eine autopoetische Neuorganisation zu erwirken.

Auf jeder angeführten Ebene des Modells kann therapeutisch eingewirkt werden, je nachdem, wo nach eigenen Hypothesen die „angemessenste“ Unterschiedsbildung erreicht werden kann.

Es kann also eine Anpassung des Traumes vom gelungen Selbst nötig sein, wenn sich dieses Soll als unerreichbares Ziel definiert. Genauso gut könnte es notwendig sein, den Fokus des TGS auf andere Lebensumfelder zu richten.

Es gilt, genau zu schauen, welche Bedürfnisse wo gedeckt werden und welche Strategien zur Deckung dabei aktiviert werden. Woher kommt die schlechte Austauschbilanz – liegt es an der Form des Austausches, an einer nicht vollzogenen Anpassungsleistung oder an der einseitigen Fokussierung auf ein Bedürfnis?

Mithilfe des ökosystemischen Modells kann also eine Vielzahl an möglichen Interventionsformen für BurnoutklientInnen abgeleitet werden, was aus unserer Sicht, die Tauglichkeit dieses Modells einmal mehr bestätigt.

Der systemischen Betrachtungsweise folgend gehen wir davon aus, dass Burnout nicht nur ein individuell bedingtes Thema ist, sondern es immer Wechselwirkungen zwischen dem inneren Milieu und der Umwelt gibt. Insofern stellt sich die Frage, ob und wie weit sich mithilfe dieses Modells beobachten lässt, wie sich die Umwelt, in diesem Fall die Unternehmenswelt, als Nährboden zur Entstehung von Stress, Erschöpfung und schließlich Burnout eignet.

DIE UNTERNEHMENSWELT ALS NÄHRBODEN FÜR BURNOUT – ÖKOSYSTEMISCH BETRACHTET

Ausgehend von gesellschaftlichen Entwicklungen, deren Auswirkungen auf die Unternehmenswelt und deren Akteure wir beleuchten wollen, versuchen wir, Gegebenheiten in der Struktur determiniertheit des Systems „Unternehmen“ zu identifizieren, die das Burnout-Risiko erhöhen könnten:

GENERELLE GESELLSCHAFTLICH/WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNGEN

Die Errungenschaft unserer heutigen Mediengesellschaft, dass sämtliche Informationen jeder/m, der will (oder auch nicht will) zur Verfügung stehen, bewirkt nicht nur, dass wir aufgeklärt und damit hoffentlich auch ein Stück mündiger werden. Wir bezahlen dafür den Preis, dass wir mit Informationen umgehen müssen, die unserer Seele wenig zuträglich sind, die noch dazu aber nicht einmal in unserem Einflussbereich sind. Wir sind bestens informiert darüber, dass nicht nur Österreich, sondern jedenfalls die westliche Welt in

DER SYSTEMISCHEN BETRACHTUNGSWEISE FOLGEND, GEHEN WIR DAVON AUS, DASS BURNOUT NICHT NUR EIN INDIVIDUELL BEDINGTES THEMA IST, SONDERN ES IMMER WECHSELWIRKUNGEN ZWISCHEN DEM INNEREN MILIEU UND DER UMWELT GIBT.

einer scheinbar chronifizierten Wirtschaftskrise steckt. Kritische Stimmen kündigen auch schon den Zusammenbruch des Hoffnungsmarktes Asien an, und der Verdacht liegt nahe, dass weder Politik noch WirtschaftsexpertInnen wissen, was das alles für uns und unser Wirtschaftssystem bedeutet. Schlagworte wie Arbeitslosigkeit, Überschuldung, Zeitarbeit drängen sich auf und scheinen auf die Wirklichkeitskonstruktion vieler Einfluss zu nehmen. Die Grundhaltung, man müsse dankbar sein, dass man überhaupt noch Arbeit habe (egal zu welchen Bedingungen) setzt sich immer öfter durch. Wir vermuten, dass es fast unmöglich ist, sich in unserer Mediengesellschaft dem Thema Wirtschaftskrise und den damit befürchteten Auswirkungen auf unseren persönlichen Wirkkreis zu entziehen. Tendenziell würden wir sogar behaupten, damit einen Musterverstärker identifiziert zu haben, der Verhaltensweisen, die Burnout fördernd sind, begünstigt. Ökosystemisch betrachtet könnte hier ein sehr grundle-

gendes Bedürfnis nicht ausreichend gedeckt werden, nämlich das nach Sicherheit und Stabilität. Viele mediale Botschaften (die fetten Jahre sind vorüber) schüren Angst und Unsicherheit bei ArbeitnehmerInnen.

Die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie, die uns viel Freiheit und Mobilität ermöglicht, scheint dazu passend noch eine weitere Einladung zu möglicherweise Burnout fördernden Verhaltensweisen zu sein. Emails, Smartphones, mobiles Internet, Onlinezugriffe auf Firmennetzwerke und Datenbanken beschleunigen das Arbeitstempo (und auch die erwartete Reaktionszeit) und lassen Arbeitswelt und Freizeitwelt immer näher zusammenrücken. Die Abgrenzung, mehr noch Ausgrenzung von Arbeit aus der Privatwelt scheint immer schwieriger, weil eine Vermischung mittels moderner Medien immer leichter und damit aber auch (vermeintlich?) zunehmend vorausgesetzt wird. Beziehungsweise, wer immer erreichbar ist und Emails auch in den Abendstunden und am Wochenende rasch beantwortet, gilt als engagiert und leistungsstark, was eine große Quelle an Wertschätzung und Anerkennung für den Mitarbeiter bedeuten kann.

Eine Folge von Internationalisierung ist, dass Unternehmen größer werden müssen (?), um zu überleben. Konzernmütter kaufen Unternehmen auf, um bald selber aufgekauft zu werden oder mit anderen Unternehmen zu verschmelzen. MitarbeiterInnen sehen sich nicht selten in der Situation, dass Ziele, Werte, Corporate Identity, aber auch Kennzahlen, an denen ihre Leistung gemessen wird, in regelmäßigen Abständen vollkommen neu definiert werden. Nicht selten passiert, dass Tätigkeitsbereiche oder auch Einsatzorte verändert werden oder Profit Center, die gerade noch ein Schwerpunkt der Konzernstrategie waren, plötzlich am Abstellgleis sind. Ein Stück Unberechenbarkeit und Orientierungslosigkeit sind ein Preis, der dafür bezahlt wird, und der einem Burnout aus unserer Sicht ein Stück Nährboden gibt. Orientierung ist allerdings eine wichtige Voraussetzung für ein gutes Wohlbefinden (sich auskennen, wissen was von einem verlangt und abschätzen können, wie es in etwa weitergehen wird). Ändern sich hier die Parameter ständig, kann das sehr belastend

für ArbeitnehmerInnen werden. Nicht zuletzt wird irgendwann die Sinnhaftigkeit des Tuns infrage gestellt, wenn Ziele und Aufgaben inflationär ausgetauscht werden.

UNTERNEHMEN IN IHRER BESCHAFFENHEIT – ORGANISATION, STRUKTUR

Die Unternehmenswelt lebt von Arbeitsteilung, und je größer das Unternehmen ist, umso differenzierter findet diese statt. Aus Sicht des Systems Unternehmen stellt dies eine höchst funktionale und wirksame Strategie dar - Aufgaben werden von dafür qualifizierten ExpertInnen erledigt. Nicht jede/r, muss/kann alles können und verstehen. Beleuchtet man die einzelnen Akteure und berücksichtigt, dass diese wiederum ein eigenes System mit eigenen Zielen und Werten darstellen, stößt man schnell an die Grenzen dieser sinnvollen Arbeitsteilung. Was dabei nämlich leicht verloren geht, ist die Möglichkeit der einzelnen Akteure, den eigenen Beitrag im Gesamtwerk zu erkennen. „Was bewirkt mein Tun, mein Einsatz, mein Engagement?“ ist die Frage, die sowohl auf die Selbstwirksamkeit jeder/s Einzelnen als auch auf die Frage nach dem Sinn der eigenen Arbeit abzielt. Wer seine Energien bündelt und investiert, möchte letzten Endes erkennen können, was daraus entstanden ist. Ansonsten besteht die Gefahr, sich darin zu erschöpfen.

Eine logische Folge von Arbeitsteilung/Expertentum und einer gewissen kritischen Größe von Unternehmen ist außerdem, dass hierarchische Ebenen eingezogen werden müssen, die Überblick und Lenkung über ihre fachlich ausgerichtete Abteilung haben. Nicht selten werden dafür FachexpertInnen in Führungspositionen gehievt, ohne darauf entsprechend vorbereitet zu werden. Wer ein guter Programmierer ist, der Freude an mathematisch-logischem Denken hat, muss nicht unbedingt Kompetenz in Führung und Verwaltungsaufgaben haben. Damit kann es vorkommen, dass dem Mitarbeiter zwar durch eine Beförderung kurzfristig Anerkennung und große Wertschätzung entgegengebracht werden, langfristig allerdings durch den Einsatz im falschen Kompetenzfeld die Sinnhaftigkeit des Jobs infra-

ge gestellt wird – „Ich programmiere so gerne, und jetzt komme ich nicht mehr dazu, weil ich ständig Organisatorisches zu tun habe, was mich eigentlich überhaupt nicht interessiert“.

Stimmen Verantwortung und strukturelle Kompetenz (Gestaltungsmöglichkeit bzw. hierarchische Durchgriffsrechte) nicht überein, läuft man Gefahr, sich zu zerreiben. Vor allem in Matrixorganisationen kann es dazu kommen, dass Mitarbeiter oft Projekte durchführen müssen, deren Erfolg nicht bzw. nur zum Teil in ihrem Einflussbereich steht. Auf der Ebene der Selbstwirksamkeit kann das ein sehr schwieriges Unterfangen werden.

Ähnlich gelagert sind Situationen, in denen MitarbeiterInnen gehäuft Dinge tun müssen, hinter denen sie nicht stehen. Ursächlich passen hier Ziele und Werte von MitarbeiterInnen nicht mit denen des Unternehmens zusammen, die Folge ist, dass Verlust von Autonomie und Selbstbestimmung erlebt wird. Aber auch ein zu autoritärer Führungsstil, der die Gestaltungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen spürbar einschränkt, könnte über den Mangel an erlebter Autonomie und Sinnhaftigkeit langfristig die Gesundheit der MitarbeiterInnen einschränken.

Eine Verwechslung, die häufig passiert ist, dass das System Unternehmen mit dem System Familie gleichgesetzt wird. Es scheint so, dass das System Unternehmen mit seinen Strukturen dazu einlädt, Familienmuster und Familiendynamiken zu wiederholen. Ein möglicher Grund dafür könnte sein, dass Familie die erste hierarchisch organisierte Gruppe ist, die wir Menschen im Normalfall kennenlernen, daher Unternehmen als eine Form von hierarchisch organisierter Gruppe dazu geeignet sind, diese alten Erfahrungen zu triggern. Das Fatale an dieser Verwechslung ist, dass versucht wird, Tauschgeschäfte (zur Bedarfsdeckung), wie sie innerhalb eines Familiensystems ihre Gültigkeit haben, abzuschließen. Allerdings werden auf diesem Markt (Unternehmen) vollkommen andere Produkte zu anderen Konditionen und mit einer anderen Währung gehandelt. Da dabei andere Spielregeln gelten, wird das

Geschäft sehr wahrscheinlich ein Verlustgeschäft werden, was im schlimmsten Fall im Burnout endet.

ZEITLICHE PHÄNOMENE IN DER UNTERNEHMENSWELT

Zu oben angeführten Punkten kommen noch Entwicklungen in der Unternehmenswelt, die uns vermuten lassen, dass sie, im Vergleich zu früher, Burnout fördernden Charakter haben.

Ein Trend, der viel Freiheit und auch Abwechslung in unser Berufsleben bringt, ist die Tatsache, dass man nicht mehr bis zur Pensionierung bei ein und demselben Unternehmen arbeitet. Weder haben ArbeitnehmerInnen diese Erwartung an Unternehmen, noch wird von Unternehmen ein Lebenslauf mit dieser Form von Kontinuität und Loyalität erwartet. Eine Folge dieser Öffnung ist auch, dass selbst die Unternehmensspitze, Geschäftsführer und höchste Führungskräfte, Unternehmen nur kurz- bis mittelfristig begleiten, in dieser Zeit aber jobbedingt darauf bedacht sind, dem Unternehmen ihre Handschrift, ihren Stempel zu verpassen. Oft genug bedeutet ein Wechsel der Unternehmensspitze für das verbleibende Team eine vollkommen neue Zielausrichtung und Definition von Wertigkeiten. Ähnlich wie oben beschrieben bei Unternehmenskäufen/-verschmelzungen, werden Glaubenssätze, die gestern noch nicht einmal infrage gestellt werden durften, am nächsten Tag zur Blasphemie. Burnoutrelevant wird beschriebene Situation dann, wenn meine Orientierung (wann mache ich einen guten Job) verloren geht oder sogar ad absurdum geführt wird, da die Definition in zu kurzen Abständen wieder und wieder erneuert wird.

Ähnlich gelagert sehen wir einen Trend, vor allem bei börsennotierten Unternehmen, Entscheidungen kapitalgetrieben bzw. kennzahlengetrieben zu treffen, ohne Nachhaltigkeit und langfristige Verantwortung zu berücksichtigen. Entscheidend sind Börsenindex und Gewinnausschüttungen. Headcounts werden schöngefärbt, selbst Maßstäbe, an denen der Erfolg eines Unternehmens gemessen werden soll, werden kreativ neu definiert. Oft genug um einen hohen Preis (also tatsächlichen Kosten) und für Menschen, die Einblick ins Unternehmen haben, nicht nachvollziehbar. Diese lau-

fen Gefahr, ihre Orientierung und die Sinnhaftigkeit ihres Jobs zu verlieren und ihr Tun als entwertet zu erleben.

Aus unserer Sicht spricht die Unternehmenswelt eine Vielzahl an Einladungen an ihre ArbeitnehmerInnen aus, die eigenen Ressourcen über lange Zeit völlig auszuschöpfen, was schlussendlich in der beschriebenen Burnout-Symptomatik endet. Das heißt, hier gilt es vonseiten der Unternehmensführung, Rahmenbedingungen zu schaffen, die genau diese Dynamik unterbindet. Dazu braucht es eine Werthaltung im Unternehmen, die nicht nur in den Leitfäden festgehalten, sondern von der Unternehmensführung auch tagtäglich vorgelebt wird.

In diesem Artikel konzentrieren wir uns nun auf die psychotherapeutische Arbeit mit jenen KlientInnen, die bereits unter beginnender oder fortgeschrittener Burnout-Symptomatik leiden, das heißt, auf jene ArbeitnehmerInnen, die die Einladungen der Unternehmen bereits angenommen haben oder auf dem besten Weg dorthin sind.

FALLBESPIEL 1

PROBLEMBESCHREIBUNG

Frau Huber (Name geändert) wird in einer Beratungsstelle aufgrund einer Überweisung ihrer Psychiaterin mit der Diagnose „mittelschwere Depression, Verdacht auf Burnout“ vorstellig und hat mit einer medikamentösen Behandlung bereits begonnen.

Seit siebzehn Jahren arbeitet Frau Huber in einem Unternehmen im Verkauf. Diesen Job beschreibt sie als intellektuell nicht fordernd, titulierte ihn als „Studentenjob“, erwähnt nur nebenbei, dass die Anforderungen in all den Jahren deutlich gestiegen sind. Zum anfangs reinen Verkauf kommen jetzt immer mehr organisatorische Tätigkeiten dazu. Nicht zuletzt steigt der Verkaufsdruck von Jahr zu Jahr. Ihrem Selbstbild entsprechend ist dieser Job wertlos, ein „Durchläufer“, bis das Studium abgeschlossen ist und sie endlich einer adäquaten Beschäftigung nachgehen kann.

Akuter Auslöser ihrer Krise ist eine zwangsweise Versetzung in die Verkaufsräume der Zentrale, die sie sehr feindlich und als Bestrafung für einen Fehltritt (Konflikt mit einem Kunden) erlebt. Sie fühlt sich nach all den Jahren loyaler und verlässlicher Mitarbeit verraten (wegen eines kleinen Ausrutschers) und von der Geschäftsleitung kontrolliert. Von ihren neuen KollegInnen fühlt sie sich links liegen gelassen, einige erlebt sie gegen sich agierend und hat ständig das Gefühl, sich schlagfertig verteidigen zu müssen. Während des Therapieverlaufes kommt es auch immer wieder zu starken Konfliktsituationen mit KollegInnen, die immer so weit führen, dass man nicht mehr mit ihr zusammenarbeiten möchte. Außerdem leidet sie unter dem ständig steigenden Verkaufsdruck. Umsatzziele werden von der Geschäftsleitung jährlich erhöht, wobei keine zusätzlichen Marketingmittel zur Verfügung gestellt werden. Gleichzeitig erlebt sie sich angewiesen auf den - nach all den Jahren - doch recht hohen Verdienst.

KLIENTENSYSTEM

Frau Huber ist 42 Jahre alt und alleinstehend. Ihre beiden studierenden Kinder sind Anfang zwanzig und bereits ausgezogen. Sie selbst studiert seit der Matura Sprachwissenschaften und Ethnologie, seit Jahren fehlen nur noch ganz wenige Prüfungen, um das Studium zu Ende zu bringen. Frau Huber ist sehr gebildet und belesen und definiert sich stark über ihren Intellekt.

Frau Huber ist als Einzelkind aufgewachsen. Mit ihrer um 14 Jahre jüngeren Halbschwester aus zweiter Ehe ihres Vaters fühlt sie sich von ihrem Vater immer verglichen. Dieser ist über 90 Jahre, die Mutter ist vor einigen Jahren gestorben, wurde vor ihrem Tod noch von Frau Huber gepflegt.

In ihrem Herkunftssystem fand sie sich ständig trianguliert. Ihre Eltern trennten sich sehr früh, der Vater, ein erfolgreicher Geschäftsmann, der auf sein Studium verzichtet hatte, war noch zweimal verheiratet und ein umtriebiger Womanizer. Die Mutter hatte die Scheidung nie verkraftet und konnte Frau Huber nicht verzeihen, dass sie ein gutes Verhältnis zu ihrem Vater hatte. Frau Huber wurde von ihrer Mutter, bei der sie auf-

wuchs, ständig korrigiert und konnte nicht einmal Hilfstätigkeiten zu ihrer Zufriedenheit ausführen. Sie hörte immer, sie hätte zwei linke Hände.

DARSTELLUNG DES THERAPIEVERLAUFS ANHAND DES ÖKOSYSTEMISCHEN MODELLS: HYPOTHESEN-BILDUNG

DER TRAUM VOM GELUNGENEN SELBST

In einer ersten Zielformulierung der Klientin zeigt sich ihr Traum vom gelungenen Selbst deutlich. Sie spricht vom fertigen Studium, dem sehnsüchtigen Wunsch nach einer gelungenen Partnerschaft, in der sie endlich für ihren Intellekt geschätzt würde.

Mit dem ersehnten Partner würde sie schöne Zeiten in dem von ihrer Mutter geerbten Haus verbringen, um dann wieder tolle Fernreisen zu unternehmen. Verlässliche Freundschaften und der Wunsch nach einem ihren Kompetenzen entsprechenden Job, wo sie für ihr Wissen und ihre Talente wahrgenommen wird, runden das Idealbild ab.

BEDÜRFNISSE

Ohne sich dies bewusst zu machen, hat für Frau Huber das Bedürfnis nach Sicherheit einen ganz hohen Stellenwert. Obwohl Frau Huber den Job ständig abwertet, erzählt sie immer wieder, wie lange sie schon dabei wäre und wie verhältnismäßig gut sie dort verdienen würde, dass dies die Basis wäre, ihren Lebensunterhalt inklusive Alimente an die Kinder zu bestreiten.

Daneben sucht Frau Huber ständig nach Anerkennung, die sie von ihrer Mutter nie bekam. Dieser stark betonte Wunsch nach Anerkennung dürfte auch eine Sehnsucht aus der Pubertät sein, wo sie immer wieder gehänselt und für hässlich und ungebildet erklärt wurde.

Das Gefühl von Selbstwirksamkeit erlebt Frau Huber in ihrem Job durch die „Strafversetzung“ nicht mehr. Ihren Wünschen und Anregungen wird nicht mehr Folge geleistet, alles, was Frau Huber an Bemühungen unternimmt, autonom handeln zu können, wird rasch von der Geschäftsleitung korrigiert.

In keinem anderen Lebensfeld erlebt sich Frau Huber selbst wirksam (sie schafft es nicht, das Studium zu beenden, schafft es nicht, in Beziehung zu sein, ...)

Der Wunsch nach Sinnhaftigkeit ihres Tuns ist domi-

nant, wobei Sinnhaftigkeit vor allem mit intellektueller Herausforderung gleichgesetzt wird. Diesen Sinn erlebt sie nur auf der Universität, wo sie allerdings immer vor sich selbst scheitert, weil sie relevante Prüfungen doch nicht macht.

STRATEGIEN ZUR DECKUNG DER BEDÜRFNISSE

Als dominante Strategie zur Bedarfsdeckung hat sich ein Pendeln zwischen Polen herauskristallisiert. Auf der einen Seite unauffällig, angepasst und „artig“, fleißig beim Versuch, Mädchenträume zu realisieren, dabei sich selbst ständig abwertend. Auf der anderen Seite revoltierend, aufbäumend, andere abwertend und vor allem andere deutlich vor den Kopf stoßend. Sicherheit lebend, Freiheit sehnd.

Im Wechsel dieser zwei Pole vermutet die Therapeutin jeweils eine „übertriebene“ Gegenreaktion, wenn Frau Huber zu spüren bekommt, dass sie mit der jeweils anderen Strategie nicht weiter kommt.

Im Laufe des Therapieprozesses kann erarbeitet werden, dass sie mit diesen zwei Varianten die Ansprüche/Aufträge ihrer Eltern lebt. Dem Wunsch der Mutter gemäß fällt sie nicht auf, lässt vieles mit sich machen, ist fleißig und angepasst. Dem Wunsch des Vaters folgend, lässt sie andere immer wieder spüren, dass sie jemand Besonderer sei, stark und wild, jemand, der sich wirklich nichts gefallen lässt.

SCHLECHTE AUSTAUSCHBILANZ

Keine der beiden Strategien lässt Frau Huber das Gefühl von gelungener Bedarfsdeckung erleben. Wirklich gut gelingt nur die Bedarfsdeckung von Sicherheit in ihrem „Studentenjob“, die sie mit ihren revoltierenden Aktivitäten tatsächlich aufs Spiel setzt. Während dieser Job von ihr ständig entwertet wird, schränkt sie gleichzeitig ihren Fokus immer mehr auf das Arbeitsumfeld ein, weil andere Lebenswelten noch weniger „herzugeben“ scheinen. So wird die Diskrepanz zwischen Soll und Ist immer größer. Sie arbeitet fleißig und übererfüllt alle Aufgaben, bekommt aber nicht die nötige Anerkennung, was sie aufbegehren lässt, wodurch sie erst recht nicht die ersehnte Anerkennung erhält, im Gegenteil, sie gefährdet auch noch ihre Sicherheit. Weil sie nie bekommt, was sie sich wünscht, startet sie immer vehe-

mentere Versuche, endlich die ersehnte Aufmerksamkeit zu bekommen.

BILANZFÄLSCHUNG

Frau Huber betreibt Bilanzfälschung der besonderen Art: Gelungener Austausch wird entwertet und nicht in die Bilanz aufgenommen, misslungener Austausch hingegen „überbewertet“ und deutlich zu hoch in die Bilanz geschrieben.

Sicherheit als Teil der Austauschbeziehung wird zunächst nicht bewusst wahrgenommen und wenn schon, nur als „lächerliche Begleiterecheinung“, die sie, ihrem Selbstbild entsprechend, nicht nötig hätte.

Um endlich Anerkennung zu bekommen, investiert sie ständig ein Mehr desselben, was sich sehr anstrengend anfühlt und sich auch in deutlicher körperlicher Symptomatik zu Buche schlägt.

ÖKOLOGISCHER ENGPASS/ERSCHÖPFUNG

Zum finalen Zusammenbruch kommt es, als Frau Huber versetzt wird und so das Gefühl erlebt, nicht im Geringsten anerkannt und gesehen zu werden und das letzte bisschen Selbstwirksamkeit zu verlieren. Dazu kommt plötzlich eine potenzielle Bedrohung, ihr Job und damit ihre Sicherheit könnten verloren gehen.

THERAPEUTISCHE INTERVENTIONEN

Die Darstellung erfolgt nicht nach tatsächlichem Therapieverlauf, sondern anhand unserer Modellebenen. Der Therapieprozess umfasst bisher 14 Sitzungen.

- **TGS – Ich-Haus – Bedürfnisse**

Ein Großteil der Interventionen zielt auf die Anpassung des TGS bzw. Wirklichkeitskonstruktion im Ich-Haus ab.

In einem ersten Schritt lässt die Therapeutin die Ziele, wie von Frau Huber definiert, stehen, versucht aber, das Ziel (und damit auch indirekt den TGS), mit dem zu arbeiten begonnen werden kann, kleiner zu formulieren.

Sie bietet an, in einem ersten Schritt mit ihr auf die Suche zu gehen, wie weit ihr momentaner Alltag tauglich ist, sich selbst zufriedener zu erleben, formuliert aber gemäß der Struktur der Klientin, ob es überhaupt noch eine Chance für sie gäbe, sich in ihrem Alltag und im jetzigen Job wieder ein wenig besser zu fühlen.

Eine der ersten Korrekturen, die vorgenommen werden, ist die Abwertung ihres momentanen Jobs. Nach 17 Jahren dabei Bleibens muss es irgendetwas geben, das sie in diesem Job hält. Unterstellt wird jedenfalls, dass

DIE THERAPEUTIN BIETET AN, IN EINEM ERSTEN SCHRITT MIT IHR AUF DIE SUCHE ZU GEHEN, WIE WEIT IHR MOMENTANER ALLTAG TAUGLICH IST, SICH SELBST ZUFRIEDENER ZU ERLEBEN, FORMULIERT ABER GEMÄSS DER STRUKTUR DER KLIENTIN, OB ES ÜBERHAUPT NOCH EINE CHANCE FÜR SIE GÄBE, SICH IN IHREM ALLTAG UND IM JETZIGEN JOB WIEDER EIN WENIG BESSER ZU FÜHLEN.

sie dort zumindest Sicherheit und Struktur bekäme, wenn nicht sogar noch mehr. Im Nachhinein stellt sich diese Intervention als relevanteste Unterschiedsbildung heraus, die Erstmaligkeit hatte (in allen Therapien vorher wurde versucht, mit ihr einen Exit zu erarbeiten, was Frau Huber zusätzlich unter Druck brachte).

Mit dieser Umdeutung gelingt es Frau Huber, das Gefühl von Selbstwirksamkeit zurückzugewinnen (ich bleibe nicht, weil ich ein Opfer bin, sondern weil ich es so möchte). Außerdem bekommt sie so auch ein Stück Sinn in ihrer Arbeit (weil ich auch Sicherheit brauche, gehe ich dort hin).

Auf der Suche nach inneren Antreibern stellt sich heraus, dass es vor allem der Vergleich mit den anderen ist, der Frau Huber sich so unzulänglich fühlen lässt. Freun-

dinnen von früher, noch dazu aus einer Zeit, in der sie sich enorm inkompetent und hässlich fühlte, haben scheinbar alles, was sie nicht hat (Studium, verheiratet, Haus, Job, Kinder). Genau dieser Typus Frau entspricht übrigens auch ihren jetzigen Vorgesetzten. Das Hinterfragen, ob sie denn da überhaupt eigene Werte zu verwirklichen sucht oder ob ihrer Persönlichkeit nicht eher das freie, unabhängige Leben entspricht, relativiert den verkrampften Wunsch nach einem „typisch österreichischen Leben“. Frau Huber gelingt es, trotz des nach wie vor bestehenden Wunsches nach stabiler Partnerschaft, auch die Vorteile ihres Lebens zu erkennen. Damit kann sie auch entspannter auf ihr Privatleben blicken und muss nicht ihre gesamte Aufmerksamkeit der Arbeit widmen.

Gleichzeitig kommt durch die Frage, wem sie unähnlicher würde, wäre all das, was sie sich da wünscht erreicht, ihre Lebenswickmühle zutage. Vater und Mutter haben ihr sehr unterschiedliche und auch in sich widersprüchliche Lebensaufträge mitgegeben, die ihr in dieser Form nie bewusst waren. Der Versuch, beiden auf allen Ebenen gerecht zu werden, lässt sie zwischen den Extremen schwanken.

Ihre Mutter hat sich von ihr ein angepasstes, stilles Leben erwartet, das von Fleiß geprägt ist, das sie idealerweise als Ehefrau verbringt, das vor allem den Fokus auf „eine gute Mutter sein“ legt. Gleichzeitig schwang immer ein Auftrag mit, sich an den Männern zu rächen und nie auf Liebe hineinzufallen, denn diese würde ohnehin nur bitter enttäuscht.

Ihr Vater wollte in ihr immer etwas Besonderes sehen, eine starke Frau, die sich nichts gefallen lässt, die den Ton angibt. Gleichzeitig wünschte er sich immer eine „ordentliche“ Beziehung für sie, und das, obwohl er gleichzeitig klar zu verstehen gab, dass Ehe keine Lösung wäre. Bei ihm erlebte sie auch eine doppelte Botschaft hinsichtlich des Studiums: Wozu braucht ein smarter Mensch ein Studium, aber gut wäre es schon.

Eine Klärung der Frage, wo sie sich denn selbst gerne sehen würde, ist bis heute noch ausständig, aber schon die Erkenntnis, so unterschiedlichen Aufträgen hinterher zu eilen, entlastet sehr.

• Strategien zur Bedarfsdeckung

Im Therapieprozess können ihre Strategien zur Deckung des Bedürfnisses nach Aufmerksamkeit, nach Anerkennung und Wertschätzung erarbeitet werden. Auf humorvolle Art und Weise kann das Wechselspiel zwischen bravem Mädchen, das schüchtern ist und alles tut, was man von ihm will und „Clint Eastwood“, der bei geringstem Verdacht die Pistolen zückt, aufgezeigt werden. Dazu ist auch das Bewusstsein notwendig, wo der eigene Beitrag ist, dass KollegInnen auch sie als Bedrohung wahrnehmen. Dadurch wird es wiederum möglich, aus einer Opferhaltung zu kommen und Selbstwirksamkeit zu erleben.

Durch die Einführung der „erwachsenen Frau Huber“ ist es schnell möglich, neue Ideen zu entwickeln, wie man in potenziell bedrohlich erlebten Situationen gut für sich sorgen kann, ohne sofort „seine Pistolen auspacken zu müssen“, aber auch ohne sich hinter einer unscheinbaren Jasagerin verstecken zu müssen.

Durch die Erarbeitung der neuen Strategien (nicht gleich wieder in den Kampf zu ziehen, sondern einmal zu warten, was alles kommt) ist es für Frau Huber möglich, nach Rückkehr aus dem Langzeitkrankenstand eine vollkommen neue Erfahrung im Team zu machen. Sie erlebt, dass sich ArbeitskollegInnen ehrlich freuen, sie zu sehen, dass Weihnachtsgeschenke für sie auf die Seite gelegt wurden (man hat an sie gedacht!) und dass sie, ohne es bisher zu merken, Teil eines wirklich netten Teams ist. Den KollegInnen, die sie so fürchtet, weil sie sich von ihnen so angegriffen fühlt, kann sie neu begegnen und muss nicht immer gleich beweisen, dass sie die schlagfertigste und schnellst denkende Kollegin auf dieser Welt ist. Sie lernt zunehmend, sich zurückzunehmen und nicht alles als Angriff gegen sich zu werten. Dadurch ist sogar das Verhältnis zu diesen KollegInnen entlastet, mit einem Kollegen kann sie sogar schon zu scherzen beginnen.

In Hinblick auf Anerkennung gelingt es Frau Huber, offen auf teilweise gefürchtete Vorgesetzte zuzugehen und mit diesen zu kooperieren, statt „sich zu ducken oder zu schießen“, was auch in dieser Beziehungsge-

staltung zu einer Neubewertung von Frau Huber selbst führt. Mittlerweile kann Frau Huber sogar die anfangs strafweise erlebte Versetzung umdeuten und erkennen, dass man sie an den viel wichtigeren Standort geholt hat, wo ein größeres Know-how und vor allem der Einsatz ihrer geliebten Fremdsprachen notwendig ist.

Von den immer höheren Umsatzzielen, die unter Druck setzen würden, ist plötzlich keine Rede mehr.

• **Bilanzfälschung**

Die Neuorganisation der Austauschbeziehung im Arbeitsumfeld als erster Schritt und auch eine Neubewertung der restlichen Lebensumfelder machen es möglich, dass Frau Huber im derzeit noch laufenden Therapieprozess auch ihre restlichen Lebensfelder bearbeiten kann. Eine Bilanzfälschung, die wieder den Fokus so stark auf den Arbeitskontext legt, scheint aus heutiger Sicht daher nicht nötig, noch dazu, da in diesem Kontext bereits tatsächlich neue Lernerfahrungen gemacht wurden.

ZUSAMMENFASSUNG

Der Therapieprozess, der nach 14 Einheiten noch im Laufen ist, hat eine Entspannung im Arbeitskontext gebracht, Frau Huber erzählt mittlerweile davon, dass sie erstmalig richtig gerne in die Arbeit geht.

Im privaten Umfeld, vor allem was Partnerschaft angeht, ist Frau Huber noch nicht dort, wo sie gerne hin möchte. Der Druck, mit dem sie Veränderung erwirken möchte, scheint aber durch eine Neubewertung ihrer Situation (auch hier wieder Aufnahme anderer Werte in die ökosystemische Bilanz) geringer geworden zu sein.

Durch die Wertschätzung ihres aktuellen Jobs und damit einer Neuorganisation der ökosystemischen Bilanzierung konnte eine nicht erwartete Wendung in der Organisation der Austauschbeziehung im Arbeitskontext bewirkt werden.

Durch eine absichtsvolle Entlastung der Klientin konnte diese ihr inneres Milieu unerwartet und unbeabsich-

tigt so neu organisieren, dass damit ohne Eingriff in das äußere Milieu die Ökologie wieder gegeben scheint.

FALLBEISPIEL 2

PROBLEMBESCHREIBUNG

Frau Gruber (Name wurde geändert) kommt zur Therapie, da sie sich seit ca. einem Jahr sehr erschöpft und nun auch sehr niedergeschlagen fühlt. Sie ist seit 4 Wochen im Krankenstand, weil sie unter einer sehr unangenehmen Magen-Darm Erkrankung leidet, die medizinisch behandelt wird. Ihr Hausarzt hat ihr außerdem Medikamente verschrieben, um den Alltag besser zu bewältigen.

Frau Gruber arbeitet seit 30 Jahren in einer Filiale einer großen Bank in der Kundenberatung. Sie mag ihren Job, vor allem den Kundenkontakt, weil sie sehr gut mit Menschen umgehen kann. Sie wurde als Mitarbeiterin in all den Jahren immer sehr geschätzt, wobei von Vorgesetzten immer die große Zufriedenheit der Kunden mit ihrer Arbeit hervorgehoben wurde.

Seit einem Jahr hat sie eine neue Filialleiterin als Vorgesetzte, mit der sie von Beginn an nicht ganz „warm“ wurde. Die neue Chefin ist um einiges jünger als der vorangegangene Filialleiter, hat sich in der Bank rasch emporgearbeitet und ist dort gut vernetzt und verankert. Mit ihr kommt ein frischer Wind in den Betrieb. Frau Gruber kann vielen Neuerungen einiges abgewinnen, nur den neuen Werten in der Kundenorientierung nicht. Wo Frau Gruber das gute, klärende Gespräch mit Kunden vorschlägt, geht die allgemeine Tendenz der Bank in Richtung Selbstbedienung, Standardisierung und Effizienz. Dass dabei viele Kunden vergrämt würden und manche Prozesse anstatt kürzer sogar länger dauern, wird von der Führung so hingenommen. Frau Gruber allerdings empfindet das unlogisch.

Ebenso versteht sie nicht, warum sie so viel Zeit in Besprechungen mit Kollegen verbringen soll, wobei sie sich vor allem weigert, an den obligaten Morgenbesprechungen teilzunehmen, die sie als sinnlos erachtet.

Aufgrund ihrer Haltung gerät sie ins Kreuzfeuer der Kritik – sowohl bei ihrer Vorgesetzten als auch bei KollegInnen. Sie sucht immer wieder das Gespräch mit ihrer Chefin, die ihr allerdings ausweicht.

Frau Gruber wird gegen ihren Willen in eine andere Filiale versetzt, versteht die Beweggründe dafür aber nicht. Der Versuch, mit einer Betriebsrätin dagegen zu intervenieren, hilft nicht.

Der Anfang in der neuen Filiale ist in Ordnung, aber schon bald gibt es wieder Probleme mit KollegInnen und dazu kommt, dass die neue Vorgesetzte eine enge Vertraute der vorhergehenden Filialleiterin ist und Frau Gruber den Eindruck hat, dass auch ihre neue Chefin Vorbehalte gegen sie hegt.

Das Arbeitsklima in der neuen Filiale ist für sie mittlerweile nur schwer auszuhalten. Ihre Arbeit an sich macht sie nach wie vor sehr gerne, aber der Umgang mit ihrer Vorgesetzten und den KollegInnen ist schwierig. Niemand scheint mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein. Der Tenor lautet, dass sie unter den Kunden eine „richtige Fangemeinde“ hätte, was aber nicht als positiv bewertet wird.

Frau Gruber ist in den letzten Monaten sehr viel im Krankenstand. Starke Rückenschmerzen und die Magen-Darm Geschichte machen es ihr immer öfter unmöglich, ihrem Job nachzugehen. Sie ist extrem unzufrieden mit sich, weil Krankenstände eigentlich etwas sind, was bei ihr „nicht vorkomme“. Immer öfter plagen sie starke Selbstzweifel. Daheim denkt sie stundenlang darüber nach, was sie falsch gemacht haben und wie es ihr gelingen könnte, ihre Vorgesetzte zu einer guten Aussprache zu bewegen. Sie schläft schlecht und fühlt sich antriebslos. Sie schämt sich ihrer Tochter gegenüber, weil sie immer eine „starke Mutter“ sein wollte, und vor Freundinnen zieht sie sich zurück, weil sie nicht mehr die Kraft für Treffen hat.

Aufgrund der vielen Krankenstandstage wird ihr von der Filialleiterin nahe gelegt, schon früher in Pension zu gehen. Frau Gruber will das aber auf keinen Fall, es fehlen ihr noch 1,5 Dienstjahre bis zu ihrer vollen Pensionierung, und sie will und kann (als alleinerziehende

Mutter) auf keinen Fall auf das Geld verzichten. Außerdem möchte sie nicht aufgeben. Als einzigen Ausweg sieht Frau Gruber einen Aufenthalt in einer Burnout Klinik. Sie wünscht sich „endlich einmal Ruhe zu haben“, um dort zu lernen, wie sie „alles an sich abprallen lassen kann, um weiter durchzuhalten“.

KLIENTENSYSTEM

Frau Gruber ist 54 Jahre alt und alleinerziehende Mutter einer 16-jährigen Tochter. Sie beschreibt die Beziehung zu ihrer Tochter als sehr gut und eng. Kontakt zum Kindesvater besteht keiner. Sie lebt mit ihrer Tochter allein.

Sie stammt ursprünglich aus Salzburg, wo sie auch noch Familie hat. In Wien hat sie einen engen Kreis an Freundinnen.

Frau Gruber hat einen sieben Jahre älteren und einen sieben Jahre jüngeren Bruder. Zu beiden besteht reger Kontakt. Ihre Mutter ist vor vielen Jahren verstorben. Nach der Geburt des dritten Kindes trennten sich ihre Eltern. Die Mutter war schwere Alkoholikerin, die sich um ihre Kinder nur teilweise kümmern konnte. Der Lebensgefährte der Mutter wurde von den Kindern „Vati“ genannt und war die konstanteste Betreuungsperson im Familiensystem. Frau Gruber war vom Säuglingsalter an mit Unterbrechungen außerhalb der Familie untergebracht: ein Jahr Säuglingsheim, dann Kinderheim, erste Pflegefamilie, zweite Pflegefamilie (wurde dort sehr geschlagen), wieder zurück zur ersten Pflegefamilie, dann sieben Jahre im katholischen Mädchenheim, von 16 - 19 dann daheim bei der Mutter (die sie bisher nur aus den Ferien kannte, das Zusammenleben funktionierte gar nicht). Die Beziehung zur Mutter blieb bis zu deren Ableben sehr ambivalent.

Die beste Zeit ihrer Kindheit war bei den Franziskanerinnen, wo sich eine Ordensschwester ihrer sehr annahm, woraus eine lebenslange Beziehung wurde. Bis zu deren Tod bestand enger Kontakt, sie agierte auch als Oma für Frau Grubers Tochter. Einen wichtigen Stellenwert in ihrem Leben nimmt daher der katholische Glaube ein, ein Fundament, das während ihrer Zeit im katholischen Mädchenheim gelegt wurde.

DARSTELLUNG DES THERAPIEVERLAUFS ANHAND DES ÖKOSYSTEMISCHEN MODELLS: HYPOTHESENBILDUNG

DER TRAUM VOM GELUNGENEN SELBST

Aus der Zeit bei den Franziskanerinnen hat Frau Gruber wichtige Werte und Eigenschaften mitgenommen: Fleiß, Anständigkeit, Leistung, für andere da sein, aushalten können, nicht jammern, nicht aufgeben.

Frau Gruber hat von sich selbst das Bild einer „starken Frau“, die immer für sich und ihre Tochter gesorgt hat und dabei auch immer für andere (Freunde, Kunden) da war. Aus der erfolgreichen Realisierung dieses Bildes und der damit verbundenen Anerkennung von außen hat sie auch viel Kraft und Energie gezogen.

Aufgrund der sich stark verändernden Arbeitssituation wurde die Verwirklichung dieses Bildes innerhalb des letzten Jahres immer schwieriger.

BEDÜRFNISSE

Aufgrund ihrer persönlichen Geschichte (das Kind, das von seiner Mutter nie gewollt wurde und sich seinen Platz im Leben hart erkämpfen musste) ist sie jemand, für den Anerkennung und Wertschätzung eine besondere Bedeutung haben. Das Lob und die Anerkennung, die sie in all den Jahren durch ihren Job bekommen hat, waren immer eine wichtige Ressource für sie.

Ganz wichtig ist Frau Gruber auch das Bedürfnis nach Orientierung. Die alkoholranke Mutter war ihr in ihrer Unberechenbarkeit immer ein Rätsel. Beruflich betrachtet ist es für Frau Gruber immer sehr wichtig zu verstehen, was genau von ihr verlangt wird und warum. Die Regeln der neuen Vorgesetzten versteht sie nicht, deren Art mit ihr zu kommunizieren ebenfalls nicht. Das führt zu einer großen Verunsicherung.

Für Frau Gruber haben Aktivitäten Sinn, die auch anderen Personen einen Vorteil bringen. In ihrem Job waren das immer die Kunden. Eine neue Ausrichtung der Firmenwerte, die sich ihrer Ansicht nach eher vom Kunden abwendet, ist für sie nicht nachvollziehbar und sehr irritierend.

Das Schöne an ihrem Job bisher war außerdem das

direkte Feedback der Kunden. Im Kundengespräch kann sie schnell und gut erkennen, wie sie ankommt, was gut läuft und was nicht. Auf der Ebene der Selbstwirksamkeit war das für sie immer sehr hilfreich, weil sie immer direkt sehen konnte, welche Konsequenzen ihr Tun hatte. Die neuen Prozesse in der Bank laufen allerdings eher standardisiert ab. Sie hat einem Ablauf zu folgen, der ihr wenig eigenen Gestaltungsspielraum lässt.

Auf der Ebene der Bedürfnisse nach Stabilität und Sicherheit ist Frau Gruber aufgrund der unerwarteten Versetzung in eine andere Filiale und das Drängen auf Pensionierung aus der Balance geraten. Die Bank war in den vergangenen Jahrzehnten immer ein stabiler Faktor in ihrem Leben, eine sichere und stabile Quelle für Einkommen und, wie oben schon erwähnt, Anerkennung und Wertschätzung.

STRATEGIEN ZUR DECKUNG DER BEDÜRFNISSE

Die bis vor kurzem nützlichen Strategien zur Bedarfsdeckung sehen folgendermaßen aus: fleißig sein, Leistung bringen, aushalten, für andere da sein. Diese Strategien wendet Frau Gruber nicht nur im beruflichen Umfeld an, sondern in allen Lebensbereichen, wobei der Beruf schon immer einen hohen Stellenwert in ihrem Leben hat.

SCHLECHTE AUSTAUSCHBILANZ

Diese ehemals erfolgreichen Strategien erreichen nicht mehr die gewünschte Bedarfsdeckung, seit sich die Strukturen eines sehr wichtigen Lebensbereichs von Frau Gruber allmählich wandeln (Änderung der Unternehmensprozesse). D. h. fehlende Anerkennung von Vorgesetzten und KollegInnen trotz anhaltendem Jobengagement von Frau Gruber führen zu einer ersten Schiefelage in der Bedarfsdeckung.

BILANZFÄLSCHUNG

Ein andauerndes Missverhältnis zwischen Arbeitseinsatz und fehlender Bedarfsdeckung erzeugen zwar Frustration und damit verbunden erste Symptome (Rückenschmerzen, Einschlafschwierigkeiten, Gedankenkreisen, Schuldgefühle), die Antwort von Frau Gruber

auf diese Entwicklung ist ein „Mehr desselben“. Das heißt, mehr an Engagement („Denen zeige ich es“), mehr an innerer Beharrlichkeit („So haben wir das immer gemacht, das war bisher auch gut, ich lasse mich nicht unterkriegen“) und ein Wegwischen des körperlich/seelischen Unwohlseins („Ich bin nicht zimperlich, das halte ich schon aus“).

ÖKOLOGISCHER ENGPASS/ERSCHÖPFUNG

Aus den anfänglichen Querelen mit der Vorgesetzten werden handfeste Auseinandersetzungen. Aus dem körperlich/seelischen Unwohlgefühl ein Gefühl von Erschöpfung, Antriebslosigkeit, Angst und schließlich eine Magen-Darm Erkrankung, die Frau Gruber für Wochen in den verhassten Krankenstand zwingt.

Eben dieser Krankenstand verhindert allerdings die Weiterentwicklung bis zur letzten Stufe. Es kommt nicht zu einem völligen Notstand. Frau Gruber beschließt, während des Krankenstandes (auch auf Anraten der Hausärztin), die Notbremse zu ziehen und Hilfe zu suchen.

PSYCHOTHERAPEUTISCHE INTERVENTIONEN

Die Darstellung der Interventionen entspricht nicht der exakten Reihenfolge des Therapieverlaufs, sondern wird anhand des Modells aufgezeigt. Der Therapieprozess ist nach 17 Einheiten abgeschlossen.

• TGS

Das Bild der starken Frau ist tief verankert bei Frau Gruber. Sie sieht in der Ordensschwester Claudia das lebenslange Vorbild einer Person, die immer weiter machte und nicht aufgab. In den letzten Monaten ist ihr dieses Bild und diese Erinnerung allerdings völlig abhandengekommen.

Mit vor allem zirkulären Fragen (was würde Schwester Claudia Ihnen in der jetzigen Situation raten? Was glauben Sie, hätte sie getan etc.) kann diese wichtige Ressource wieder aktiviert und neu angereichert werden.

Das Ergebnis dieses Prozesses ist, dass vor allem die Begriffe „aushalten“ und „dulden“ in der momentanen Lebenssituation eine andere Bedeutung bekommen sollten. Aushalten im jetzigen Arbeitskontext heißt

nicht, weitermachen wie bisher, sondern aushalten, dass sich die Vorzeichen verändert haben. Bis zu einem gewissen Grad muss man auch dulden, was die Geschäftsführung vorgibt, auch wenn es den eigenen Prinzipien nicht entspricht, denn auch das entspricht einer starken Frau.

• Bedürfnisse und Strategien zur Bedarfsdeckung

Zunächst versucht die Therapeutin, den Erfolg der bisherigen Strategien in der Vergangenheit zu betonen und genau aufzuzeigen, was damit alles gelungen ist. Dabei muss Frau Gruber immer wieder erinnert werden, dass nicht nur ihre beruflichen Erfolge zählen, sondern genauso die privaten (Bedarfsdeckung auf verschiedenen Ebenen). Da Frau Gruber dies sehr schwer fällt, wird sie aufgefordert, daheim eine Liste von allen Errungenschaften (beruflich/privat), auf die sie stolz ist, zu erstellen. Ungern, aber der Therapeutin zuliebe, erledigt sie die Aufgabe, die eine wichtige Veränderung bringt. Der Blick richtet sich wieder mehr auf das Privatleben. Außerdem darf Frau Gruber plötzlich auf etwas stolz sein und sieht, dass sie trotz höchst problematischer Kindheit viel geschafft hat.

In Bezug auf die momentane Arbeitssituation wird in Detailarbeit eine konkrete Strategie erarbeitet, wie Frau Gruber für die ihr noch verbleibende Zeit ihre Tätigkeit ausführen könnte. Zunächst unmöglich, bringt eine strategisch so nicht geplante Aussage der Therapeutin, dass ihre Arbeitsweise nicht schlecht sei, sondern dass sie einfach nicht in dieses Arbeitsumfeld passe, eine unerwartete Wende. Auf diese eher salopp geäußerte Bemerkung kommt Frau Gruber immer wieder zurück: Für sie ist es eine große Erleichterung, dass nicht nur sie, sondern das Unternehmen auch zu ihr passen muss. Diese andere Sichtweise nimmt viel Druck und vor allem Schuldgefühle von ihr. Nun kann Schritt für Schritt erarbeitet werden, was sie für die ihr verbleibende Dienstzeit anders machen könnte, um es besser „auszuhalten“ (Teilnahme an Teambesprechungen, etwas Small Talk zwischendurch, Teilnahme an Firmenfeier etc.).

Ein wichtiger Aspekt des Therapieprozesses ist die

„Verwechslung“ zwischen den Systemen Herkunftsfamilie und Unternehmenswelt. In den Gesprächen kann erarbeitet werden, dass Verhaltensweisen ihrer Vorgesetzten Frau Gruber sehr an ihre Mutter erinnern: Nicht-Kommunikation, nicht klar sagen, was Sache ist, abweisendes Verhalten, das Frau Gruber nicht interpretieren kann. Mithilfe einer Teilarbeit (kindlicher Anteil, erwachsener Anteil) mit einer starken Verankerung im Hier und Jetzt können kleine Veränderungen erzielt werden, sodass sich Frau Gruber in Gegenwart der Chefin nicht mehr klein machen und starr werden muss.

• **Austauschbilanz und Bilanzfälschung**

Mit einem klaren Fokus auf die Warnsignale, die der Körper während der letzten 18 Monate gab, beziehungsweise einem Rückblick, ob und wie ihr nahestehende Personen in dieser Zeit auch Hinweise gaben, wird der Verlauf von Frau Grubers körperlichem und seelischem Zustand beleuchtet. Daraus wird eine einfache Liste an Symptomen und Feedbacks von ihrer Tochter und Freundinnen erstellt, die ihr in Zukunft als eindeutige Warnsignale dienen können. Zu dem Zeitpunkt, an dem dieses Paket erstellt wird, geht es Frau Gruber schon deutlich besser. Sie geht wieder regelmäßig arbeiten. Sobald sie merkt, dass ihr alles zu viel wird, nimmt sie sich einen Krankenstandtag, was von der Filialleitung zwar nicht erwünscht ist, allerdings akzeptiert wird. Dabei handelt es sich meist nur um 1–2 Tage, in denen sie sich immer besser erholt und dann wieder in den Arbeitsprozess zurückkehren kann.

Hilfreich zeigt sich auch, den Schwerpunkt immer wieder bewusst auf ihr Privatleben zu lenken. So beginnt Frau Gruber, eine gemeinsame Urlaubswoche mit ihrer Tochter in Griechenland zu planen und wieder Treffen mit Freundinnen zu vereinbaren. Familie und Freundschaften werden damit immer mehr zu bewussten Ebe-

nen, auf denen die Austauschbilanz gut gelingt und wo Frau Gruber Kraft schöpfen kann.

ZUSAMMENFASSUNG

Nach 17 Einheiten geht es Frau Gruber wieder recht gut. Die Magen-Darm Erkrankung bereitet ihr keine Probleme mehr, sie kann wieder gut schlafen und das Gedankenkreisen nimmt ab. Die Anzahl der Krankenstandstage hat sich deutlich verringert. Die Arbeitsatmosphäre ist nach wie vor nicht zufriedenstellend, aber, wie die Klientin es selbst formuliert: „Jetzt halte ich es besser aus“.

In einer Abschlussrunde nennt sie der Therapeutin zwei Punkte, die für sie in der Therapie ausschlaggebend waren: dass sie daran erinnert wurde, eine starke Frau zu sein und die Erkenntnis, dass sie mit ihren Werten und Einstellungen einfach nicht mehr in diese Arbeitsumgebung passe.

An ihrem Wunsch nach einem Aufenthalt in einer Burnout-Klinik hält sie fest. Die Bewerbung dafür läuft. Allerdings ist der Wunsch, welches Ergebnis dort erreicht werden sollte, ein anderer: Jetzt freut sie sich auf eine paar Wochen Kur mit viel Selbsterfahrung und Ruhe.

MAG.^A ANNA BAUER

ist Psychotherapeutin SF in freier Praxis.

MAG.^A BIRGIT KURZACZ

ist Psychotherapeutin SF in freier Praxis und systemische Unternehmensberaterin.

BIBLIOGRAPHIE

- Dettmer M, Shafy S, Tietz J.: Volk der Erschöpften. DER SPIEGEL 4/2011
- De Waal H.: Die Ordnung von Systemen. Ausbildungsnotizen Iasf, 2009
- Herkner W.: Sozialpsychologie. Verlag Hans Huber, 1991
- Merl H.: Über das Offensichtliche Oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen. Krammer Verlag, 2006
- Zimbardo P.: Psychologie. Springer Verlag, 1988