

Milton- Erickson- Institut Heidelberg

Dr.med.Dipl.rer.pol.Gunther Schmidt
Im Weiher 12, D-69121 Heidelberg
Tel.:0049-(0)6221-410941, Fax:0049-(0)6221-419249
www.meiheide.de mail: office@meiheide.de

SysTelios- Klinik

für psychosomatische Gesundheitsentfaltung
69483 Wald-Michelbach/Siedelsbrunn
www.systemios.de



Die Transformation von "Burnout" in Kompetenzen für optimale Lebens- Balance: Hypnosystemische Strategien

Meist entwickelt sich das als Resultat eines langen
Prozesses, der oft startet

- mit großem Engagement, ja Begeisterung,
- dann subjektiv massive Frustrationen erlebt werden,
- die Enttäuschungen zu gravierend anderen, pessimistischeren Erwartungen führen und enden können in
- Zynismus, Apathie, psychosomatischen Erkrankungen, Depression und/ oder Aggressivität, manchmal auch erhöhter Suchtgefährdung und totaler Erschöpfung.

Burnout-Syndrom wird definiert als

Zustand ausgesprochener emotionaler
Erschöpfung mit reduzierter
Leistungsfähigkeit.

Mehr und mehr zweifeln Betroffene am Sinn
oder sehen keinen Sinn mehr in ihrer Arbeit.

Gegenüber KollegInnen, KundInnen,
KlientInnen etc. entwickeln sie oft eine innere
Abneigung oder eine zynische Einstellung.

1. **Enthusiasmus:** („Wer ausbrennt, muss einmal gebrannt haben“)
 - Mehrarbeit mit entsprechender Gratifikation, Gefühl der Unentbehrlichkeit, Beschränkung sozialer Kontakte.
 - erste Anzeichen von Müdigkeit und Erschöpfung, um so mehr wird Priorität auf Arbeit gesetzt; zunehmender Rückzug aus sozialen Beziehungen.
2. **Sinnverlust:**
Verlust des Idealismus, und Verlust positiver Gefühle gegenüber Kollegen, Kunden, Klienten usw.
Negative Einstellung zur Arbeit/ Selbstbewertung

3. Emotionale, geistige und körperliche Symptombildung:

depressive Verstimmungen/ Weindruck, Reizbarkeit/
Schuldzuweisungen, Schuldgefühle, Konzentrationsprobleme/
Gedächtnisschwäche
Ängste (z. B. Panikattacken)
Vegetative Symptomatik, Schlafstörungen
Immunschwäche/ Infekte
Muskelverspannungen/Rückenbeschwerden
oft Süchte (Reizdrogen, Alkohol als „Schlafmittel“)

4. Dekompensation:“ Ich kann nicht mehr“

Hoffnungslosigkeit/Verzweiflung
Arbeitsunfähigkeit/Krankschreibung
Suizidgedanken

Auslösende Faktoren für Phase 3 und 4 (Dekompensation) z.B.:
Lebensereignisse wie Hausbau, Geburt von Kindern, Trennung,
Versetzung, Kränkung, Unfall, Trauma, schwere Erkrankungen etc.

Aber:

Probleme/ Symptome, z.B.
Sich „ausgebrannt“ zu erleben kann
aus hypnosystemischer Sicht auch
als

Ausdruck von klugem innerem
Wissen, also auch als Kompetenz
verstanden und genutzt werden,
z.B. als:

1.) Intensive und effektive Feedback- Prozesse
aus dem intuitiven inneren Wissen darüber,
was fehlt für eine gesunde, erfüllende
Lebensgestaltung.

2.) Als konsequenter, unbestechlicher
Ausdruck von aner kennenswerten, wertvollen
Werthaltungen, Visionsfähigkeiten, von
Loyalität, Bereitschaft zur Übernahme von
Verantwortung, Bereitschaft zu engagiertem
Einsatz etc.

3.) In seiner unwillkürlichen Wirkung
(nicht als bewusste, willentliche Absicht)
als Abgrenzungs- Kompetenz und
wirksamen intuitiven Schutz gegen
Überforderungen (von innen und außen).

4.) Als hilfreiche „Warnblink- Anlage“ bei
der Gefahr erneuter „Ehrenrunden“

- Aus dieser Sicht gibt es **keine „negativen“** oder **„positiven“ Emotionen und sonstigen Erlebnis-Prozesse an sich**, sondern **nur**

Prozesse, die alle als wertvolle Kompetenzen für diverse Kontexte und Ziele im Laufe der Evolution entwickelt wurden und somit alle sehr nützlich sein können.

- Alle vom „optimalen Flow-Erleben“ gerade abweichenden Erlebnisprozesse sollten deshalb aus hypnosystemischer Sicht

übersetzt werden als wertvolle Informations- Feedback- Schleifen, die auf wichtige Bedürfnisse hinweisen, bei denen gerade ein Mangel erlebt wird.

Wenn beim Autofahren der Sicherheitsgurt nicht angelegt ist und ein störendes **akustisches Signal** ertönt, würde man dies auch nicht als „negatives“ Zeichen und als Defizit ansehen, auch wenn „es stört“, sondern **als wertvollen Hinweis darauf, etwas so zu ändern, dass „es“ wieder für den Betroffenen stimmt.**

Genau so würde man mit einem **Warnlämpchen** umgehen, das einen **gefallenen Öldruck** anzeigt.

Bei „Warnzeichen“ des eigenen Organismus aber wird dies oft als Zeichen von Defizit, Unfähigkeit, Schwäche interpretiert.

Behandeln wir unser Auto also achtsamer undachtungsvoller als unseren Organismus?

Typische Phänomene, die Ausdruck von Burnout sein können
z.B.:

- **Ziele werden als Zwang, der nicht hinterfragt werden darf und gleichzeitig als Bedrohung erlebt;**
- **Alters- Regression/ - Progression** (man fühlt sich kleiner, jünger, schwächer- oder uralt);
- **Physiologische Veränderungen**, z.B. Hypertonie, erhöhte Herzfrequenz, Atmung, Körper- Koordination, Muskeltonus, Hormon- Regelungen;
- **Erstarrung oder hektische Hyperkinetik;**
- **Konzentrationsprobleme, Gedanken- „Flucht“/ -Leere;**
- **Angst, Wut, Betäubtheits- Gefühl, Erschöpfung;**
- **Selbstabwertung und/oder Fremd- Abwertung;**
- **Anklagende Kommunikation (Selbst-/ Fremd-) und/oder vage, konfuse, „Fokus- hüpfende“ Kommunikation;**

• „Ausgebrannt“ kommt nicht allein durch belastende „Außen-Reize“ zustande, sondern durch heftige innerliche **widersprüchliche Strebungen, die relativ gleichzeitig „feuern“ und innere aufzehrende Kämpfe/ Blockaden bewirken.**

• Bewusst ist jemand dabei mal identifiziert mit der einen „Seite“ (dem „**Teil-Ich**“), welches sich an bestimmten Zielen orientiert, z.B. „**allem gerecht werden zu wollen**“, während eine andere „Seite“ (ein anderes „Teil-Ich“), dann wieder mit dem Gegenteil („**macht doch alles keinen Sinn...**“)

→ **Der Organismus als Quasi- Maschine**, unangenehme Feedbacks (z.B. Symptome) werden als Zeichen von Inkompetenz, Schwäche, nur als Defizit bewertet.

→ **Streben nach völliger Sicherheit**

→ Die Bewertung eigener Beiträge, auch des eigenen Werts wird **von Außenvariablen abhängig** gemacht.

Einige Aspekte der inneren Dynamik im Prozess von „burn-out“ → Problem-Trance induzierender Umgang mit „multi-binds“

→ **Orientierung an Zielen, die nicht mit der eigenen Gestaltungsfähigkeit erreichbar sind → man orientiert sich an „Antreibern“, die man dominieren lässt**

(z.B. „Du musst allem immer ganz gerecht werden, 100 % sind gerade mal gut genug, Du musst schneller, stärker, belastbarer, beliebter, mehr entgegen kommend sein, Dich noch mehr anstrengen.

Und z.B. auch „**die Erwartungen und Bedürfnisse Anderer sind wichtiger als meine, mein Organismus hat dies zu leisten, ich darf nicht „nein“ sagen, so lange ich noch kann...**“) → „**Es ist nicht genug, nie genug...**!“

→ **Ambi-/ Multi- Valenzen werden als Problem erlebt**, sie müssen aufgelöst werden

→ Entscheidungen sind erst „richtig“,

a) **wenn man sich sicher sein kann, dass damit auch das Gewünschte herauskommt** (Ergebnisabhängigkeit);

b) wenn man nach der Entscheidung innerlich **keine „Ja aber“ mehr** hat.

→ **Hin- und her gerissen zwischen mehreren Zielen:**

Man entscheidet sich nicht für eine Priorität, weil man (unbewusst) allem gerecht werden will, setzt sich aber gleichzeitig unter Druck, doch Prioritäten zu setzen, erlebt sich dann als inkompetent, wenn beides nicht gelingt.

Solche **inneren Kämpfe** toben oft im Zusammenhang mit **Sinn-Fragen**.

Das, von dem man denkt, es tun zu müssen, macht einem keinen oder zu wenig Sinn, man glaubt aber doch, es tun zu müssen. Dann aber wirft man sich das wieder vor. Oder man fällt immer wieder um, revidiert immer wieder seine Entscheidung und wertet sich dafür ab.

→ **Nicht ins Handeln kommen:**

Das Ziel erscheint klar definiert, auch so, dass die Lösungsbeiträge von einem selbst kommen können. Man setzt die nötigen Maßnahmen aber nicht um und erklärt sich dies wieder mit seiner Inkompetenz und Inkonsequenz.

Probleme entstehen durch Ziele, die vom erlebten „Ist- Prozess“ abweichen und (noch) nicht erreicht sind. Ohne angestrebtes Ziel könnte es also auch kein Problem geben.

Populär: die „SMART“- Zielkonzeptionen. Ziele sollen danach immer sein:
**spezifisch, messbar, akzeptiert/
Aktionsorientiert, realistisch, terminierbar.**

Der Anspruch, „smarte“ Ziele zu entwickeln, ist aber oft kaum möglich, da Situationen Unwägbares enthalten.

Erwartet man von sich die Umsetzung „smarter“ Ziele, werden die relevanten Kontextfaktoren (z.B. Unübersichtlichkeit der Situation/ ungenügende Möglichkeit, Folgen abzuschätzen etc.) ausgeblendet und destruktive, nicht einlösbare Erwartungen aufgebaut.

Dies löst bei vielen Menschen in unübersichtlichen Situationen massiven Stress und Selbstabwertung aus, was wieder Entscheidungsschwierigkeiten und Selbstblockaden verstärkt.

Hoffnung ist nicht die
Überzeugung, dass etwas gut
ausgeht,

sondern die Gewissheit, dass
etwas Sinn hat, egal wie es
ausgeht.

Vaclav Havel

Aus neuro-systemischer und
hypnosystemischer Sicht

(die Ergebnisse der modernen
Hirnforschung beachtend),

„gibt es“ kein Problem an
sich.

Wird ein „Problem“ erlebt,
drückt dies die gerade im Moment gestalteten

Wahrnehmungsprozesse und
Konstruktionen von „Realität“

aus, die der

Beobachter tätigt,
der das „Problem“ erlebt

(bewusst und unbewusst, willkürlich und
unwillkürlich).

„Probleme“, ebenso „Lösungen“

sind Ausdruck selbst gemachter
Musterbildungen (Vernetzungen von
Erlebnis- Elementen,

die in selbstrückbezüglichen
Wechselwirkungen
alle aufeinander einwirken-

und so das jeweilige Muster immer wieder
stabilisieren
oder gar aufschaukeln.

Menschliches Erleben lässt sich beschreiben als Prozess der

Bildung von Netzwerken

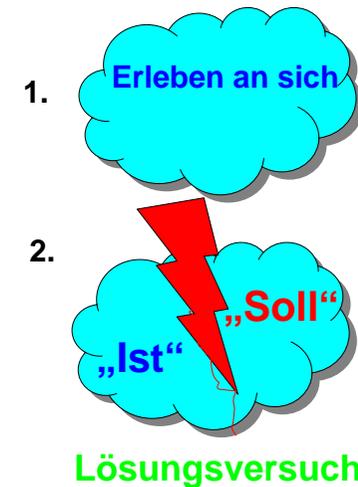
(von „Erlebnis-Elementen“, welche die Aufmerksamkeit ausrichten)

auf den diversen Sinneskanälen

(visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch, gustatorisch).

Wie Erleben autonom selbstorganisiert wird, wie ein Problem entsteht und aufrecht erhalten wird- ein Netzwerk- Modell von Realitätskonstruktionen

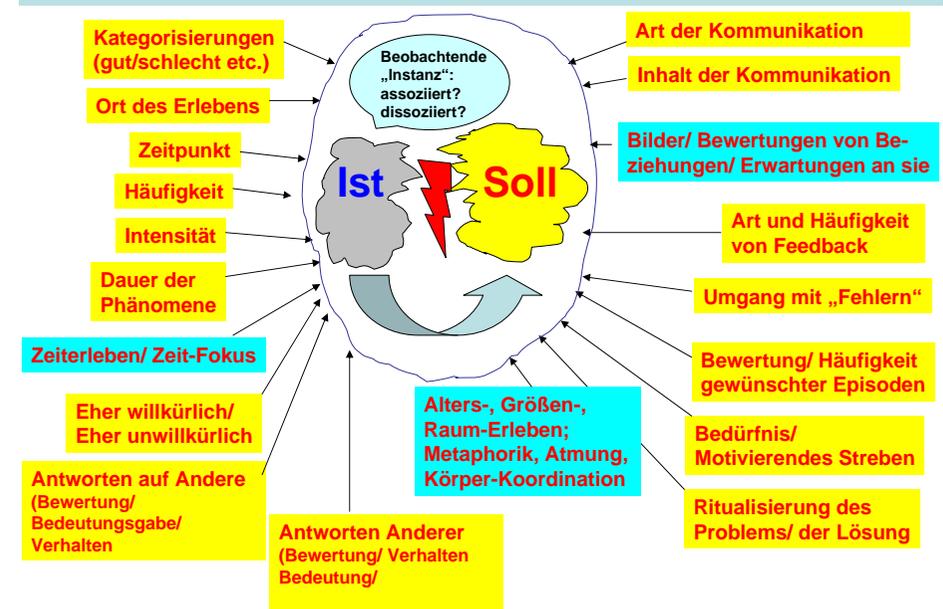
© Dr.G.Schmidt, sysTelios-Klinik Siedelsbrunn und Milton-Erickson-Institut Heidelberg,
www.systemios.de www.meihe.de



Konstruktion der antagonistischen Erfahrungs- Pole („Problem“)



Weitere Muster- Elemente



Wir erzeugen zwar nicht
unser **Leben** selbst,
aber im Wesentlichen
unser **Er- Leben**.

Und dies immer **Kontext-/
Situations-bezogen**

Das bedeutet auch, dass es letztlich
nicht ausreichend stimmt, wenn wir
z.B. sagen „**diese Situation macht
mir Stress..**“

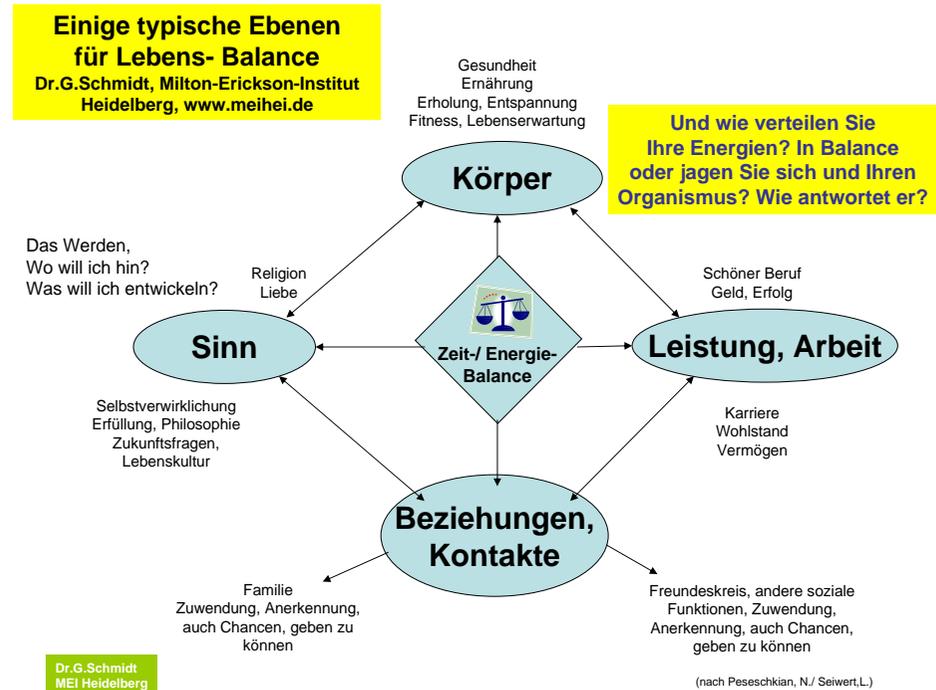
Die Situationen etc. „machen“ nicht
den Stress, sie sind aber oft
kraftvolle Einladungen dazu, dass
wir mit Stressreaktionen antworten.
Typische Kontextbedingungen mit diversen
„Anforderungs-Feldern“ sind z.B.:

Nicht die Phänomene/Kontexte, die wir
„Stress-Macher“ nennen, „machen“ den
Stress,

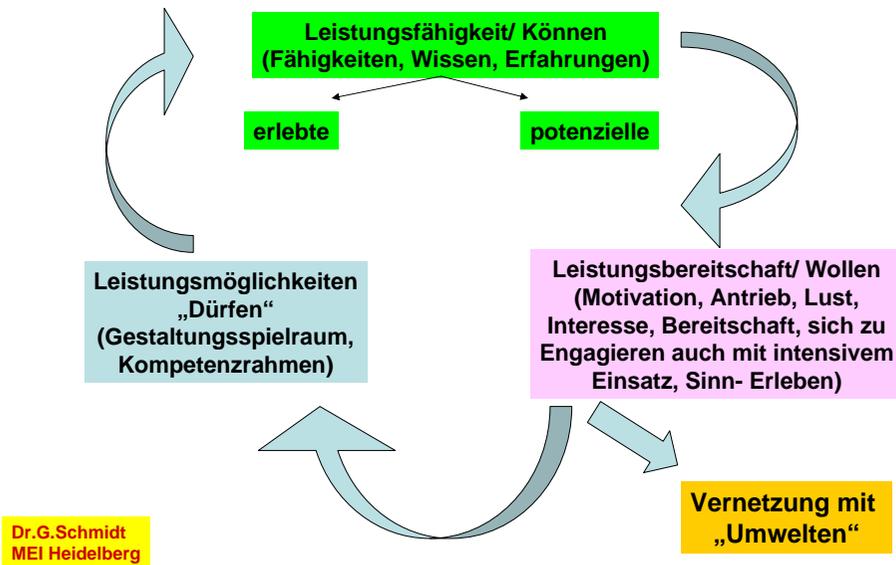
sondern

die **Beziehung, welche die Erlebenden
von Stress zu diesen Phänomenen
herstellen; und welches „Ich“ bei den
Erlebenden gerade dominiert.**

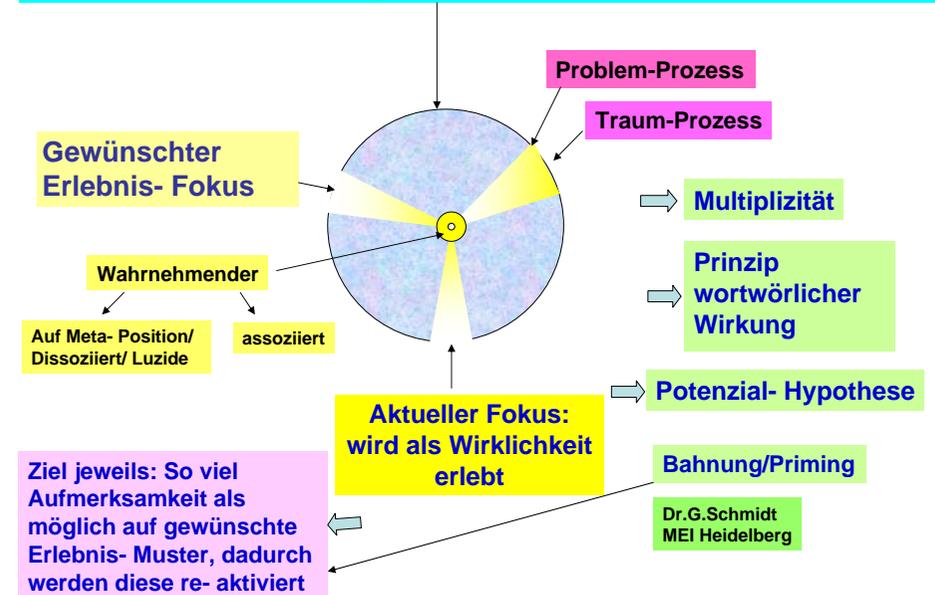
Typische Kontextbedingungen mit diversen
„Anforderungs-Feldern“ sind z.B.:



Komponenten von „Leistung“ und ihre Interdependenz



Gesamtes Erlebnis-Potenzial: „Möglichkeitenraum“



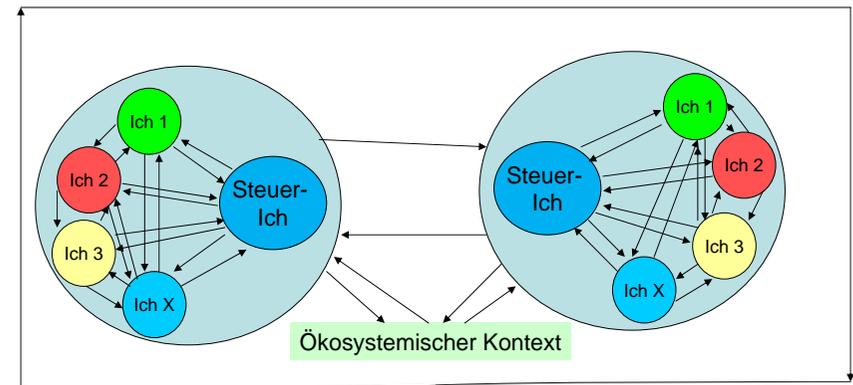
Je nachdem, was durch Fokussierung gerade am meisten assoziiert wird, erleben wir uns (und Andere und die Welt) entsprechend anders.

Wir sind also quasi multiple Persönlichkeiten (dies ist durchaus als wertvolles Potenzial gemeint).

Eine zentrale Aufgabe wird dadurch jeweils, eine optimal

koordinierende Steuerungsfunktion (ein steuerndes „Ich“)

in uns aufzubauen/ zu aktivieren, welche die diversen „Teilpersönlichkeiten/ Potenziale“ zu einer optimalen Synergie/ „Orchestrierung“ führen kann.



Wenn wir „multiple Persönlichkeiten“ sind, begegnen wir auch Anderen nicht immer mit dem gleichen „Ich“, sondern je nach Situation, nach Thema und Bedürfnissen mit unterschiedlichen „Ich´s“.

Welche der vielen „Ich´s“/ welche „inneren Parlamente“ des einen Individuums interagieren gerade mit welchen Ich´s“/ welchen „inneren Parlamenten“ des anderen Individuums in welchen Kontexten, in Bezug auf welche Themen?

Unter solch komplexen Bedingungen werden oft **Muster reaktiviert, die gelernt wurden in früheren Zeiten**, in denen man sich überfordert, ausgeliefert und gleichzeitig sehr abhängig von Außen- Variablen erlebt hat.

Man „verwechselt“ sich quasi unbewusst mit jemand, der man einmal war, in Zeiten mit weniger Steuerungs- und Autonomie-Möglichkeiten. Und im nächsten Moment wertet man sich dafür ab.

Dann dominiert oft ein **„ausgeliefertes Opfer-Ich“**, welches aber in intensivem inneren Kampf mit oft gnadenlosen **„Antreiber-Ich´s“** steht.

Erst diese inneren Kämpfe, bei denen das innere Wissen darüber, was stimmig und sinnvoll für jemand ist, übertönt wird, **führen zu der Erschöpfung.**

Das so induzierte altersregressive **„Gehetzheits-/ Opfer-/ Sinnleere- Ich“** erlebt keine Kompetenzen dafür, diese vielfältigen Anforderungen von außen und innen gesund zu steuern.

Wenn dieses „Ich“ kluge Bücher über optimale Lebens- Balance, Zeitmanagement etc. liest, reagiert es meist nur mit „Mehr desselben...“, **es erlebt sich existenziell bedroht („weg mit Dir...!“), der Stress und die antreibende Grund- Angst wird so noch gesteigert.**

•Symptome/Probleme kommen nicht allein durch belastende „Außen-Reize“ zustande, sondern durch heftige innerliche **widersprüchliche Strebungen, die relativ gleichzeitig „feuern“ und innere aufzehrende Kämpfe/ Blockaden bewirken.**

•Bewusst ist jemand dabei mal identifiziert mit der einen „Seite“ (dem **„Teil-Ich“**), welches sich an bestimmten Zielen orientiert, z.B. **„allem gerecht werden zu wollen“**, während eine andere „Seite“ (ein anderes „Teil-Ich“), dann wieder mit dem Gegenteil (**„macht doch alles keinen Sinn...“**)

Bevor hilfreiches Neues gelebt werden kann, muss

a) Dieses „Opfer- Ich“ liebevoll und empathisch geschützt werden (Pacing) und

b) überzeugende, klare Botschaften erleben dafür, dass es da bleiben darf, einen sicheren Platz hat für immer (!)

→ Erfüllung seiner Sehnsucht

→ mehr innerer Friede

c) Ein „Steuerungs- Ich“ mit den hilfreichen Kompetenzen re-aktiviert werden...

Burnout-/ Erschöpfungsphänomene dieser Art sind **Ergebnis und Ausdruck von Sinnkrisen.**

Intuitives Wissen signalisiert: **“So macht es keinen Sinn mehr, ich brauche Anderes!“.**

Und gleichzeitig „feuern“ andere Seiten: **„Du musst, so lange Du kannst, Du darfst Dich nicht abgrenzen!“.**

Wenn die Feedback-Signale aus dem intuitiven Wissen lange übertönt werden, **„schaltet“ der Organismus selbstregulierend auf Erschöpfung** mit den beschriebenen Symptomen.

In der Wirkung (nicht in der bewussten Absicht) **führt dies** aber, bei allem Leid, **zu der** **ersehnten Abgrenzung und Distanz-Schaffung.**

In diesem Sinne, **für diese Ziele,**

kann Burnout

als Kompetenz

(als Feedback- und als Gestaltungs-Kompetenz durch seinen Wirkungen)

verstanden werden.

Leider wird dies aber von Betroffenen **nicht als achtenswerte Kompetenz bewertet**, sondern wieder **als beschämendes Versagen**. Dies führt zur **Verstärkung der inneren Kämpfe**.

Die Gesamtenergien der Person werden in diesen inneren Kämpfen so verbraucht, dass **Schutz nach außen behindert wird**, was wieder den erlebten Druck verstärkt.

Zentrales Ziel ist immer:

Optimal wirksame Kooperation zwischen willentlichem „Ich“ und unwillkürlichen Prozessen

(die autonom und immer schneller und stärker wirken als alles Willentliche).

Aber:

Im unbewussten Erfahrungs-Repertoire haben die Betroffenen sehr viele hilfreiche Kompetenz-Muster gespeichert, zu denen in diesem Moment nur der wirksame Zugang blockiert ist.

Ziel muss es sein, den wirksamen Zugang zu diesen längst vorhandenen Kompetenzen wieder zu reaktivieren.

Phänomene als

„Probleme“

zu bezeichnen, kann selbst „Probleme“ schaffen

(anstatt zur Lösung beizutragen).

Die wirksamsten Aspekte der Muster sind
zum größten Teil unwillkürlich
(„automatisiert“) und meist auch auf
unbewusster Ebene organisiert.

Solche
unwillkürlichen/ unbewussten Muster
sind immer schneller, stärker, effektiver
als alles Bewusste/ Willentliche.

Dementsprechend sollten diese
Phänomene auch
so behandelt und gewürdigt werden.

Dann geht es aber

nicht mehr um

„Wegmachen von Problemen“,
sondern

um achtungsvollen Umgang mit
Bedürfnissen und um Strategien,
wie man etwas in
konstruktiver Weise für sie tun kann.

„Problem“ =
wertvolle Information über berechnigte,
aner kennenswerte Bedürfnisse.

In ihm drücken sich Anliegen / Sehnsüchte
und Lösungsversuche
(allerdings oft mit hohem Preis)

von „Seiten“ im System aus, die bestimmte
Einschätzungen, Perspektiven,
Glaubenshaltungen vertreten

(allerdings tun sie das oft so „laut“ und mit schmerzlichen Erleben, dass
andere Perspektiven übertönt werden).

Dies ist schon deshalb wichtig, weil:

a) die gewohnten Muster auf unwillkürlicher Ebene
als neurologisch bevorzugte Muster mit vielen
Alltagskoordinaten intensiv verknüpft sind und so
immer wieder schnell unbewusst aktiviert werden
können (sog. „problemhypnotische Anker“).

Sie genießen quasi einen „Wettbewerbsvorteil“ und
können sich so zunächst oft schneller
durchsetzen.

Deshalb braucht es oft viele (quasi rituelle)

Wiederholungen

**von willentlichen
Musterunterbrechungen
und ebenso**

**häufige
(z.B. imaginative) Unterstützungen für die
Umgestaltung unwillkürlicher Prozesse.**

Wenn sich diese Beziehungsgestaltungen nun ändern, kann dies z.B. Angst vor leidvollen Auswirkungen auslösen oder zu irritierten bzw. irritierenden Rückmeldungen führen.

**Ein wertschätzendes Begleiten und Nutzen
(Utilisation)**

aufkommender Ambivalenzen

und „Schwierigkeiten“ beim Verändern sollte

deshalb unbedingt beachtet werden.

b)

Problem- als auch Lösungsmuster in ihrer Wirkung (unabhängig von der Absicht der Person!!) immer auch Beziehungen gestalten.

Insofern **erweisen sie sich auch immer als Kompetenzen** (i.S. ihrer Wirkung für etwas). So sind z.B. viele Problem- Muster in ihrer Wirkung verstehbar als aner kennenswerte **Loyalitätsleistungen**.

So geht es bei verändernden Interventionen fast immer um das achtungsvolle und behutsame **entwickeln der optimalen Balance zwischen den gewünschten neuen Mustern und einem elastischen Nutzen (Utilisieren) der alten Muster.**

(Dies jedenfalls so lange, wie sie von den Betreffenden für die mit ihnen bisher verbundenen (meist unbewussten) Ziele und Bedürfnisse noch gebraucht werden und/ oder diese Ziele und Bedürfnisse durch gesündere Alternativmuster abgelöst werden konnten).

Dennoch kann sehr vieles geändert werden-

viel mehr, als man
als Betroffener meist selbst glaubt /

(„schwer,
aber machbar“ => Interventionen aus dem
präfrontalen Cortex)

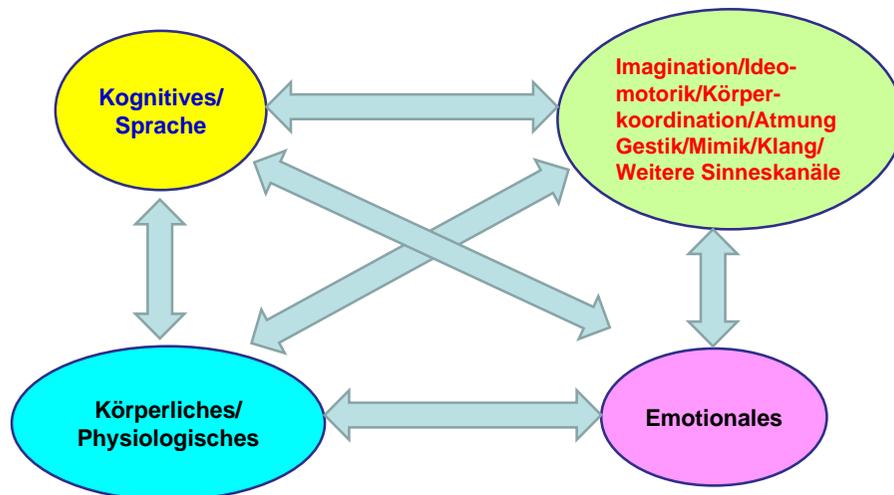
Dafür müssen kognitive Prozesse durch

Imagination/ ritualisierte Ideomotorik/ und viele
weitere Interventionen auf allen Sinneskanälen (z.B.
durch Klangbilder/ Rhythmik/ Mimik/ Gestik etc.)

in die Bereiche übersetzt werden, die Körperliches
und Emotionales unwillkürlich umsetzen, aber keine
Sprache haben (entwicklungsgeschichtlich ältere
Hirnbereiche),

und Körperliches und Emotionales wiederum
müssen auf die gleiche Art in Kognitives übersetzt
werden.

Imaginationen, Körperkoordination etc. als
Brücke zwischen Kognition und Intuition



Von „Wie ist das System organisiert?“
zu

„Für welche gewünschten Entwicklungen
wollen wir das System wie organisieren?“

Und:

„Welche Muster gab es bisher schon
im System, die zieldienlich gewirkt haben
und die wir wieder und noch mehr nutzen
könnten?“

Neuro-systemisch und neurobiologisch gesehen hat jeder Mensch **viele „Ich´s“** (Ego States) = **Ausdruck von neuro-physio-psychologischen Netzwerken des Erlebens.**

Diese werden unwillkürlich und unbewusst je nach Situation (Kontext) quasi automatisch aktiviert, jeweils verbunden mit unterschiedlichem Erleben.

(Es geschieht ganz unwillkürlich, ohne/ gegen meinen Willen...)

Oder dass, wenn man etwas in gewünschter Weise erreicht hat, man auch **dauerhaft zufrieden sein sollte**, damit und vielleicht sogar generell.

Dies entspricht nicht den Erkenntnissen aus diversen Forschungsrichtungen.

Erwartet man dies aber von sich, bringt dies meist wieder **Stress im eigenen Erleben und auch in Interaktionen.**

Einige Balance- Aspekte für erfüllendes Erleben, Leistung, Sinn- Erleben

Bei Fragen der Lebens- Balance stellen viele Menschen immer wieder **bestimmte Erwartungen, Zielvorstellungen etc. an sich und Andere**, die sich aber bei genauerer Prüfung in ihren Auswirkungen als nicht hilfreich und zieldienlich erweisen,

z.B., dass man bei schwierigen Aufgaben jeweils gelassen sein müsse, oder endlich ganz entspannt.

Generell erweist es sich als wesentlich hilfreicher für eine erfüllende Lebens- Balance, sich einzustimmen auf eine

Meta- Balance

zwischen

- * **Sich In Balance erleben – sich aus der Balance geraten sein zu lassen;**
- * **Den eigenen und fremden Erwartungen gerecht zu werden- Und ihnen dann auch mal wieder nicht gerecht zu werden;**

- * **Zufrieden mit sich zu sein- nicht zufrieden mit sich zu sein;**
- * **Allem gerecht werden zu wollen- Gerade nicht allem gerecht werden zu müssen;**
- * **Sich auch mal anzutreiben (gerne auch mal perfektionistisch- und dann wieder liebevoll tröstend mit sich umzugehen, wenn man nicht allem gerecht wurde.**

Oft wird Betroffenen angeboten, dass sie sich **besser abgrenzen** sollten. **Abgrenzungs-Kompetenz ist dann das Ziel.** Dies ist zwar gut gemeint, aber meist viel zu einseitig.

Denn Menschen, die Burnout-Phänomene entwickelt haben, zeichnen sich durch besondere Beziehungs-Sensitivität und Loyalitätsbereitschaft aus.

Einseitig auf „Abgrenzung“ zu fokussieren, trägt zu intensiven inneren Wert-und Ziel-Konflikten bei.

Auch hier bewährt sich wesentlich mehr eine **Balance-Lösung. „Abgrenzung“ muss balanciert werden mit den Bedürfnissen nach Beachtung von Beziehungs-/Bindungs-Tendenzen.**

Deshalb sollte zentrales Meta-Ziel sein:

Bezogene Individuation.
(H.Stierlin)

Optimalen Zugang zu Kompetenzen finden Menschen weder, wenn sie unter-, noch wenn sie überfordert werden.

Letztlich geht es immer darum, die für

a) **die jeweiligen einzigartigen Menschen**

b) **deren Zusammenspiel in wirksamer, zieldienlicher Kooperation**

optimalen Balance- Prozesse zwischen Bewahren von Bewährtem und Neuem, Veränderndem in sich ständig verändernden Kontexten aufzubauen.

Und:

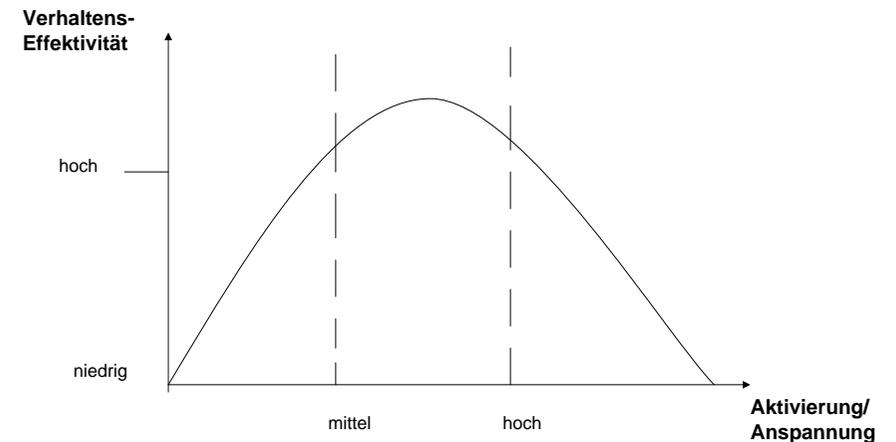
**Gesundes und nachhaltig motivierendes
Kompetenz- Erleben wird auch nur
gewährleistet,**

wenn die diversen wichtigen Bereiche von

**Lebens- Themen, Interessen und Werten von
Menschen**

in optimaler Balance beachtet werden

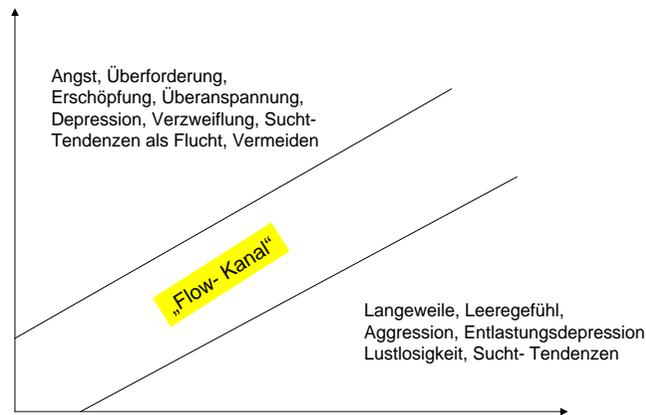
Yerkes- Dodson- Gesetz



Dr.G.Schmidt
MEI Heidelberg

Balance zwischen Anforderung und Kompetenz als Basis für „Flow“

Erlebte
Anforderung



Erlebte
Kompetenz

Dr.G.Schmidt
MEI Heidelberg

Dr.med.Dipl.rer.pol. Gunther Schmidt, Milton- Erickson- Institut Heidelberg
Im Weiher 12, D-69121 Heidelberg
www.meiheide.de e-mail: office@meiheide.de

Umgang mit Restriktionen

Als **Restriktion** können alle Situationen und Erlebnisprozesse beschrieben werden, die man zwar vielleicht gerne ändern würde, die aber nicht von einem selbst oder überhaupt gar nicht geändert werden können (jedenfalls mit den jeweils zur Zeit verfügbaren, überschaubaren Möglichkeiten).

In solchen Situationen erlebt man sich schnell als ausgeliefertes, hilfloses Opfer. Um dieses unangenehme Erleben nicht ertragen zu müssen, **kämpfen** viele Menschen doch mit direkten Veränderungsversuchen dagegen an, erschöpfen sich dabei und definieren sich dann als grundsätzlich inkompetent. Oder sie versuchen zu **flüchten**, z.B. das Ganze zu verleugnen, oder sie ergeben sich schnell und völlig apathisch in ihr Schicksal (**Totstell- Reflex**).

D.h.: Sie orientieren sich an Zielen, die letztlich nicht aus eigener Kraft erreichbar sind.

So werden in beiden Fällen werden aber wertvolle Möglichkeiten eigener Gestaltungsfähigkeit nicht optimal genutzt, obwohl man sehr wohl noch über viele Kompetenzen im eigenen Repertoire verfügen könnte.

Damit Erfolgserleben und Erleben eigener Kompetenz aufgebaut werden kann, muss man sich aber an Zielen orientieren, für die man selbst etwas tun kann (Fokus auf eigene Gestaltungsfähigkeit).

Für den Umgang mit Restriktionen erfordert dies andere Zielvorstellungen als für den Umgang mit direkt Veränderbarem.

Mit dem hier beschriebenen Modell können diese Chancen, die sich auch unter Restriktionsbedingungen noch ergeben, in einem Prozess der Beratung/ Therapie noch gut zugänglich gemacht werden und dabei die bisherigen Erlebnisprozesse der KlientInnen konstruktiv gewürdigt und genutzt werden.

Umgang mit Restriktionen

© bei Dr.G.Schmidt, MEI Heidelberg www.meihei.de

Direkt Veränderbares

Jeweilige Lösungsstrategie

Direkt verändern

Direkt verändern

Direkt verändern

Direkt verändern

„Restriktion“

Jeweilige Lösungsstrategie

1. Würdigung der „Sehnsuchts-Ziele“
2. Würdigung der Frustration darüber, dass diese nicht erreichbar waren/ sind
3. Prüfung bisheriger Lösungsversuche auf Auswirkungen (bei Würdigung der Absicht)
4. Würdigung der Ambivalenz gegen Alternativen

27

Direkt Veränderbares

„Restriktion“

Direkt verändern

Direkt verändern

Direkt verändern

Direkt verändern

5. Bei ungewünschten Auswirkungen und Ähnlichkeiten des Auftrags mit diesen Lösungsversuchen: **Meta-Kommunikation der Zwickmühlen der Berater: würde man Auftrag so annehmen, würde man nur wieder zu frustrierenden Ergebnissen für die Klienten beitragen; lehnt man den Auftrag ab, könnte dies als Abwertung und Missachtung erlebt werden (dabei immer wieder: Würdigung der „Sehnsuchts-Ziele“)**

28

Direkt Veränderbares

„Restriktion“

Direkt verändern

Direkt verändern

Direkt verändern

Direkt verändern

6. Angebot von **„Zweitbestem“** (im Verhältnis zum Sehnsuchtsziel), d.h. dem Besten unter den gegebenen Situationsbedingungen. Dies auch so explizit definieren und würdigen, wenn sich jemand dazu entscheidet.
7. **Einladung dazu, den Umgang mit der ungewünschten Restriktion zu optimieren**

29

Direkt Veränderbares

„Restriktion“

Direkt verändern

8. Muster suchen, welche die **Wahrscheinlichkeit erhöhen**, das Gewünschte anzuregen

Direkt verändern

9. Immer wieder würdigen: „Dies kann nur Zweit- Bestes sein, das Beste wäre das „Sehnsuchts-Ziel“ , und diese Ambivalenz und die Impulse, eher wieder sich damit zu identifizieren, dürfen immer wieder kommen (als die Sehnsucht würdigende Kompetenz)

Direkt verändern

Direkt verändern

Typische Struktur-Aspekte von Zwickmühlen und ihre ziieldienliche Nutzung

Struktur-Aspekte:

- Gleichzeitigkeit/ Gleichrangigkeit von unvereinbar erscheinenden Themen/Richtungen
- Man darf das Feld des Unvereinbaren nicht verlassen
- Man darf nicht meta – kommunizieren

Auflösung/ Nutzung:

- **Meta- Kommunikation: transparent, in „Ich- Botschaften“**, mit Fokus auf Auswirkungen
- **Priorisierung (von synchron zu diachron; vorrangig/nachrangig)**
- **Balancierung/ Synergie der Wirkkräfte**
- **Immer mit dem Fokus auf Auswirkungen auf Zielbereich und mit Vergleich von Unterschieden**
- **Würdigung der zurückgestellten Wünsche und Optionen**

31

Dr.G.Schmidt
MEI Heidelberg
www.meihei.de

Einige Lösungsstrategien → „von innen nach außen“, z.B.:

→ Viel **Eigen-Stützung** mit Basis-Hypothese:
eigene unwillkürliche Reaktion kann nur klug sein; → achtungsvoller Fokus auf somatische Marker

→ **Wertschätzender Umgang mit eigenen Ambivalenzen und „Ehrenrunden“;**

Umgang mit „Antreibern“ (z.B. von „Du musst allem ganz gerecht werden!“) zu

→ **Anerkennung und Nutzung der eigenen „Endlichkeit“ als Kompetenz +**

dabei weiterhin Wertschätzung und Nutzung der Antreiber (aber so in Beziehung, dass man sie steuert, nicht von ihnen gesteuert wird).

Umgang mit psycho-physiologischem Feedback

→ statt „Symptome“ abwerten:

sie nutzen als kompetentes Feedback, das immer wieder bleiben darf-

Wenn sie schon auftreten, können sie als „Erinnerungshilfe“ und „Weckruf“ für die Aktivierung hilfreicher Netzwerke genutzt werden.

Anerkennung und würdige Nutzung von Ambi-/ Multi- Valenzen (immer wieder „pendeln“ dürfen, ängstliche „Seiten“ und antreibend- kritische „Seiten“ („genug ist nicht genug“ dürfen bleiben und im „Wechselchor“ „singen“)

Anerkennung und würdige Nutzung von bleibender, nicht auflösbarer Unsicherheit → Von „Sicherheit“ zu „Wahrscheinlichkeit“ → von äußerer zu innerer Sicherheit

Kriterien für „gute“ Entscheidungen:

nicht das gewünschte Ergebnis, sondern „nach bestem Wissen und Gewissen zum Zeitpunkt der Entscheidung“

→ Anerkennung dafür, den Mut für eine neue Entscheidung aufgebracht zu haben (Nicht- Entscheidung ist auch Entscheidung) → die zukünftige Person kann sich auf Loyalität verlassen (bis hin zu tröstender Wertschätzung bei potenziellem Scheitern)

Liebvoller Umgang mit Zweifeln (die immer wieder kommen dürfen)

Bleibende Freiheit, um- entscheiden zu dürfen (aber nicht zu müssen)

Aufbau einer sicheren Steuerungs- und Beobachtungs- Position mit schützender, Kontakt ermöglichender Grenze (Bezogenen Individuation)

- Aufbau einer „inneren Squash-Position“;
- Anerkennung eigener Endlichkeit → Prozess als Restriktion (Umgang optimieren, Wahrscheinlichkeit verbessern, Zweitbestes, Würdigung des Perfektionismus);

dabei Erleben von völligem Akzeptiertsein imaginieren!!!

Nach Entscheidungen Würdigung und Nutzung der weiter bestehenden „Oppositions- Stimmen“ → Optimale Führungskraft/ Dirigent der inneren Organisation.

Kriterien für „gute“ Entscheidungen: *nicht das gewünschte Ergebnis, sondern „nach bestem Wissen und Gewissen zum Zeitpunkt der Entscheidung“*

- Problem- Faktoren („Reize“) als „Lösungswecker“ utilisieren;
- „Polynesisches Segeln“/ Effectuation → Ziele setzen, sich nicht vom Ergebnis abhängig machen und sie gleichzeitig anstreben;
- Fehler als Lernchancen, „Innere Demokratie“ statt „innerer Staats-Terrorismus“;
- Loyalität des „Zukunfts- Ichs“ mit Anerkennung des Mutes des „Gegenwarts- Ichs“;

- Sich besinnen auf eigene „Muster des Gelingens“;
- Sich besinnen auf die eigenen zentralen Werte/ Sinn-Kriterien; „Was ist mein Lied im Leben...?“, „Zu was sagt mein Herz stimmig Ja“?
- Von den „Sinn- Bilanz-Punkten der Zukunft“ her wählen;

- Soziale Unterstützungs-Netzwerke aktivieren;
- Bestimmen des „gerade noch leistbaren möglichen Verlusts; Liebevoller Umgang mit ängstlichen „Seiten“, die unwillkürlich auftreten, wenn man sich durchringt zu: „Jetzt ist es genug...!!!“
- Würdigender, liebevoller Umgang mit dem, was zurück bleiben muss
 - Erinnerungs- Rituale;

Kommunikation nach außen z.B.:

- Position der Transparenz in „Ich-Botschaften“;
- Klare Definitionen von „was ist fix/ was ist verhandelbar“;
- Ermutigung zum „Brainstorming“ und zum aktiven „Zelebrieren“ von Unterschieden als Kompetenz;
- Ermutigung zum Erlauben von Unsicherheit, Verwirrung, Angst, Wut etc. → dann übersetzen als Informationen über Bedürfnisse;

- Wertschätzung von Ambivalenzen, utilisieren als Information über Bedürfnisse für die Kooperation;
- Klare **Meta- Kommunikation von Zwickmühlen** mit Fokus auf „tit for tat“ mit Auswirkungs- Perspektive/ „Rollen- Perspektive“;
- Fokus auf „Muster des Gelingens“, Sinnstiftende Kohäsions- Werte;
- Aufbau kontinuierlicher Feedback-Schleifen mit Anerkennung des Überbringens von Unerfreulichem;

Soll in Beziehungen, z.B. auch im Prozess einer Beratung, **Flow** entstehen, muss auch die **Gestaltung des Kontexts** der Begegnungen berücksichtigt werden; z.B. **müssen die Beteiligten**, (und auch deren "Anteile,") **akzeptiert sein in ihrem "So- Sein"**, **in ihren Bedürfnissen und emotionalen Reaktionen**, **was nicht heißt, dass alle Handlungsimpulse zugelassen werden, z.B. Gewaltimpulse, Blockaden etc.).**

Wichtige Grund-Bedürfnisse von Menschen in Beziehungs-Systemen für optimale Kontextgestaltung:

- **Zugehörigkeit/ Sicherheit in der Beziehung**
- **Orientierung, Transparenz, Sich einbezogen fühlen können**
- **Rollen- und Aufgaben- Klarheit**
- **Wertschätzung der speziellen eigenen Beiträge und gleichzeitig Erleben von Verbundenheit mit wichtigen Anderen**

- **Handlungsmöglichkeiten/
Selbstwirksamkeit/ Sinn-Erleben**
- **Autonome Wahlmöglichkeit und
Selbstdefinition der eigenen Realität**
- **Wohltuend Gefordert- werden, mit klaren,
Richtung weisenden Zielvereinbarungen**

**Je nachdem, mit welcher „emotionalen Färbung“
Erlebnis-Muster bei ihrer früheren Auslösung
verknüpft waren, wird dadurch aber das gesamte
Denken und die gesamte Wahrnehmung auch
verändert.**

**Unsicherheit, mangelnde Orientierung, mangelnde
Information, Konfusion z.B. sind immer eher mit
Angst und/oder mit Wut assoziiert (Amygdala-
Aktivität).**

**Angst und Wut aber verengen die Denkprozesse. Es
geht dann nur noch um Flucht oder Kampf,
„entweder- oder, ganz oder gar nicht...“ etc.**

**Angst und Wut mobilisieren im Körper (bis
hin zur Hormonausschüttung, Änderung des
Immunsystems etc.) alle Prozesse so, dass
man Impuls- gesteuert, starrer und
eingeeengter re- agiert.**

**Herrschen Angst und Wut vor, macht das
Menschen schlicht dümmer.**

**(obwohl sie grundsätzlich über viel mehr
Intelligenz und Kompetenzen generell
verfügen könnten!!!)**

Ob Menschen diese Grundbedürfnisse gewährleistet erleben, hängt davon ab, wie sie den **Kontext** wahrnehmen, in dem sie sich bewegen.

Für Führung heißt das:

Menschen in Führungsverantwortung sind besonders wichtig als „Agenten“, „Verkörperte Modelle“, Projektionsflächen von hilfreichen Priming/ Aufmerksamkeits-Fokussierung, z.B. in ihren Teams.

Sie sind, ob sie wollen oder nicht,

„Orchesterleiter“ und „Kontext-Architekten“.

Kontext-Architekten können aktiv beitragen zu Kontexten von:

- ❖ **Wertschätzung**
- ❖ **Fokussierung auf Erfolgsmuster**
- ❖ **Kompetenz-Fokussierung**
- ❖ **Zielgestaltung mit optimaler Selbstwirksamkeit der Beteiligten**
- ❖ **Ermutigung, Neugier, Forscher- Freude**

❖ **Förderung von Lernbereitschaft durch achtungsvolle Rückmeldung von „Fehlern“ und Belohnung von Experimentier-Freude**

❖ **aktivierender Herausforderung**

❖ **Imaginationsfähige Kommunikation, Zielentwicklung**

❖ **Konsequente Ich-Botschaften und Bedürfnis-Fokussierende Feedback-Kultur**

Menschen, die gemeinsam Verantwortung für bestimmte Aufgaben tragen, werden als **Team** betrachtet. Hierbei muss es sich nicht in erster Linie um "Face to face -Beziehungen" handeln. (es können also auch virtuelle Teams sein).

Als **Teams** bezeichnen wir also **Systeme**, in denen Persönlichkeiten nach gemeinsamen Regeln und Rollenverteilungen zusammenwirken, um **zielorientierte Leistung** zu erbringen und die sich und ihre Kooperation dabei ständig weiterentwickeln, um ihre Zielwirksamkeit auch in Zukunft zu gewährleisten.

Teams = Systeme, in denen Persönlichkeiten nach gemeinsamen Regeln und Rollenverteilungen zusammenwirken und gemeinsam Verantwortung für bestimmte Aufgaben tragen,

um zielorientierte Leistung zu erbringen und die sich und ihre Kooperation dabei ständig weiterentwickeln,

um ihre Zielwirksamkeit auch in Zukunft zu gewährleisten.

Zu diesem Zusammenwirken gehören

* die interaktionellen Wechselwirkungen zwischen den beteiligten Persönlichkeiten,

* deren Verbindungen mit relevanten Situationsbedingungen, in denen diese Interaktionen stattfinden (Kontext),

* aber auch die emotionalen und kognitiven internalen Prozesse dieser Persönlichkeiten, die mit diesem Zusammenwirken verbunden (assoziiert) sind.

Formale Rollen, Beziehungen und Aufgaben zu betrachten, ist oft notwendig, jedoch nicht hinreichend.

Die Persönlichkeiten der beteiligten Menschen sind neben Aufgaben, Funktionen und Qualifikationen sinnvoll zu berücksichtigen .

Unmittelbarer Zweck von Teamprozessen ist es, die angestrebte Leistung der Einzelnen im Team und des Teams als ganzes im Rahmen der Organisation zu erbringen.

Hilfreiche Komponenten für konstruktive Veränderung können z.B. eher sein:

* **Aufbau einer Meta- Beobachter- Position**, die ermöglicht, auch die eigenen Prozesse aus einer **Überblicks- Perspektive** zu betrachten.

* **Reduktion der Komplexität.**

* **Wertschätzung für bisherige Gestaltungen und deren Sinnhaftigkeit** (ergibt wieder mehr **Selbstachtung** und mehr **Erleben eigenen Kompetenz**, was wieder mehr **Kraft** und **Zuversicht** geben kann).

* **Beziehungs- Sicherheit.**

* **Rollen- Sicherheit.**

* **Zugehörigkeits- Sicherheit.**

•Prozess – Sicherheit: Sicherheit darüber, dass der Prozess, dem man sich da beim Verändern anvertraut, fundiert, verantwortungsbewusst, kompetent abläuft und gute Ergebnisse grundsätzlich ermöglicht.

* Sicherheit dahingehend, dass man beim Verändern auch „Fehler“ machen darf, „Irrtümer“ als Lernchance erlaubt und achtenswert sind. (Sog. „Fehler“ bewertet als wertvolle Informationen darüber, dass für gewünschte Ergebnisse noch weitere oder andere Aspekte berücksichtigt werden sollten)

* Die Perspektive, dass man es noch so „gut“ machen kann und dennoch das Ergebnis nicht voraus wissen und die Entwicklung nicht ganz kontrollieren kann.

* Wertschätzende Herausforderung, die auch Zutrauen in eigene Kompetenz und in die Selbstverantwortung signalisiert („Fordern statt verwöhnen). → deshalb viele Feedbackschleifen

* Neugier- Haltung und „respektvolle Respektlosigkeit“ vor dem „so haben wir es schon immer gemacht...“

Wenn Teams als Ziel- und Aufgaben- bezogene Systeme beschrieben werden können, und wir wissen, dass wir ständig im Werden sind, geht es nicht mehr nur um Fragen wie

„wie ist unser System organisiert und wer trägt was dazu bei?“,

sondern vor allem um die Frage

„Für welche Ziele, Aufgaben wollen wir unser System wie organisieren und wer kann mit wem wie besonders ziieldienlich zusammenwirken?“

=> Zukunftsorientiert/ Ergebnisorientiert

Die Kraft für optimale Kooperation

und der Sinn

und die Motivation

kommt aus dem

Fokus auf die Ziele

(und ob die als akzeptabel bewertet werden)

www.systemios.de

www.meihei.de