



Ingrid Pirker-Binder *Hrsg.*

Prävention von Erschöpfung in der Arbeitswelt

Betriebliches Gesundheitsmanagement,
interdisziplinäre Konzepte,
Biofeedback

 Springer

Prävention von Erschöpfung in der Arbeitswelt

Ingrid Pirker-Binder
Hrsg.

Prävention von Erschöpfung in der Arbeitswelt

Betriebliches Gesundheitsmanagement, interdisziplinäre Konzepte,
Biofeedback

Mit 52 Abbildungen

Herausgeber

Ingrid Pirker-Binder

Health-Consulting, Psychotherapie, Biofeedback

Wien

Österreich

ISBN 978-3-662-48618-4

ISBN 978-3-662-48619-1 (ebook)

DOI 10.1007/978-3-662-48619-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: ©Fotolia Fotomek

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

Ich möchte dieses Buch
all jenen Menschen widmen,
die nach einem Leben
und Arbeiten im Flow streben.

Meinen Söhnen

Geleitwort

Unsere Arbeitswelten verändern sich grundlegend. Sie werden fluider. Das lässt sich gleich in mehreren Dimensionen beobachten: So werden Unternehmensgrenzen zunehmend durchlässiger. Kunden werden so direkt und tief in Unternehmensprozesse integriert wie nie zuvor. Andererseits durchlöchern Wertschöpfungsprozesse zunehmend Unternehmensgrenzen: Outsourcing, Cloud-Computing oder Cluster-Kooperationen sind nur einige Beispiele dafür. Unternehmensorganisationen bekommen zunehmend Ähnlichkeit mit Schwarmorganisationen oder sind oft schon vergleichbar mit Schwarmorganismen. Hinzu kommt, dass auch die Welt innerhalb der Unternehmen fluider wird: Unternehmensstrukturen sind längst nicht mehr so eindeutig und entwickeln sich zu flexiblen, multidimensionalen Gebilden. Andererseits verlaufen Karrieren in Betrieben längst nicht mehr nur entlang klassischer Vollzeitbeschäftigungsmodelle, sondern eine große Zahl alternativer Beschäftigungsformen hält Einzug in große und kleine Unternehmensorganisationen. Und nicht zuletzt wird das „wann“ und „wo“ des Arbeitens flexibler. Mobiles flexibles Arbeiten entwickelt eine immer breitere Basis quer durch alle Industrien und Unternehmensgrößen.

Ist das negativ oder ist das positiv? Das lässt sich eindeutig beantworten: Es ist negativ, wenn Unternehmen versuchen, den anstehenden Paradigmenwechsel auszuzitzen und den Wandel nicht unternehmensstrategisch gestalten. Dann wird die Veränderung ein Leidensweg für Führungskräfte und Mitarbeitende sowie für komplette Unternehmen und Industrien. Die Implosion von Bankinstituten ist ein aktuelles Beispiel dafür, was das Ergebnis sein kann, wenn Organisationen in Industrien, die unter besonderen Veränderungsdruck stehen, die Entwicklung zum Unternehmen der nächsten Generation nicht proaktiv angehen.

Der zweite Teil der Antwort lautet: Es ist positiv, wenn Unternehmen sich proaktiv für eine strategische Neuausrichtung und Entwicklung zu einem Unternehmen der nächsten Generation entscheiden. Das muss rechtzeitig erfolgen und umfassend geschehen. Wie dieses Buch zeigt, ist ein breites Aufgabenpaket zu bewältigen.

Mit die größte Veränderung und Herausforderung steht auf dem Weg für Führungskräfte an. Führung muss neu definiert und erlernt werden. Hierbei geht es nicht nur um technisch-methodische Fähigkeiten, sondern – wie im Buch auch klar gezeigt wird – Teil des neuen Managementverständnisses bildet auch die Innovation der Unternehmenskultur. Das Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle spielt hier eine wesentliche Rolle.

Mit ebenso großer Sorgfalt muss darauf geachtet und entsprechend darin investiert werden, die Mitarbeitenden auf neue fluide Arbeitswelten vorzubereiten. Die Fluidität des neuen Arbeitens birgt ungeheuer große Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen als Individuen und für die Gesellschaft. Denn noch nie waren der Grad der möglichen Kompatibilität von Arbeit und Privatleben und die Anforderungen des Privatlebens und unserer Gesellschaft so hoch wie seit dem Aufkommen der neuen Arbeitswelten und dem damit verbundenen Paradigmenwechsel. Das gelingt aber nur unter den richtigen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel mit den passenden Spielregeln für neues Arbeiten und mit der Sicherstellung der passenden Kompetenzausstattung der Mitarbeitenden. Sonst schlägt neues Arbeiten um in Stress, Arbeitsunfähigkeitsrisiken und massive Produktivitätsverluste in Betrieben, wie im vorliegenden Buch

klar nachvollzogen werden kann. Bei der Lektüre des Buches wird auch deutlich, welche Hebel auf dem Weg zum Unternehmen der nächsten Generation bedient werden müssen.

Ein ganz zentrales Aufgabenpaket auf dem Weg ist das Thema „Gesundheit“. Aus diesem Grund widmet das vorliegende Werk diesem Bereich besonderen Raum. Studien zeigen, dass das mobile flexible Arbeiten substantielle Chancen für die Verbesserung der Gesundheit mit sich bringen. Gesundheitlicher Nutzen ist bei richtiger Anwendung und Vorbereitung auf neue Arbeitsformen quasi Teil der DNA von Unternehmen der nächsten Generation. Was es dazu braucht sind Proaktivität, strategisches Denken und Investitionsbereitschaft.

Michael Bartz, Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing., IMC FH Krems

Wien, vom 13. auf den 14. November 2015

Je suis Paris. En solidarité et pour la liberté.

Geleitwort

Das vorliegende Buch spannt einen Bogen von der Er-Schöpfung hin zu Methoden, die das Schöpferische im Menschen wiederbeleben und unterstützen.

In einer Zeit, die subjektiv empfunden immer mehr akzeleriert, in der gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Druck immer mehr zunehmen, gilt es, die Zusammenhänge zu verstehen.

Das Verständnis muss sich auf die eigentliche Natur und Kultur des Menschen richten. Natur und Kultur sind jedoch nur im Dialog zu begreifen und das Verständnis dafür stellt sich nicht von selbst ein.

Dieses Buch untersucht die Bedingungen, in denen die Gefahr besteht, dass die Lebensenergie des Menschen immer mehr nachlässt bis hin zu dem Punkt, an dem sie beinahe ganz zum Erliegen kommt.

Die Herausgeberin ist eine Spezialistin für die Diagnostik und die Therapie dieser verminderten oder gar versiegenden Lebensenergie. Ihr Biofeedbackverfahren, in vielen Facetten verfeinert und aktualisiert, hilft ihr, die Blockaden zu erkennen und sie freizulegen. Dafür braucht es ein Verstehen der Eigentlichkeit des Menschen. In diesem Buch wird man fündig und verlässt es bereichert.

Univ.Prof.Dr.Dr.h.c mult Alfred Pritz

SFU Sigmund Freud Privat Universität Wien Linz Paris Berlin Milano Ljubljana
Wien, am 8.1.2016

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

in meiner Arbeit als Arbeits- und Wirtschaftspsychotherapeutin und psychotherapeutische Sachverständige für Arbeits(un)fähigkeit bei Erschöpfung bin ich mit den alltäglichen Krisen, Problemen, dem Arbeits- und Zeitdruck meiner Klienten und Patienten und ihren stress- und arbeitsplatzbedingten Beschwerden vertraut. Die Inspiration und Motivation für dieses Buch ist daraus entstanden.

Der technologische Fortschritt macht es – leider oder zum Glück – möglich: Arbeit ist jederzeit und überall. Der Mensch darf sich nicht vergessen und im täglichen Zeitdruck und Grübeln verlieren. Arbeit muss in das Leben sinnvoll integriert werden und achtsames Leben darf auch während der Arbeit stattfinden – für ein Leben und Arbeiten im Flow. Work-Life-Balance ist schon lange out, denn es geht nicht um einen Balanceakt, sondern um eine sinnvolle Work-Life-Integration und um einen achtsamen Umgang mit den eigenen und fremden Ressourcen und um achtsame zwischenmenschliche Interaktion.

Aus der Perspektive einer sinnzentrierten Arbeits- und Wirtschaftspsychotherapie zeigen die Autoren in diesem Buch Möglichkeiten auf, wie humane Ressourcen, Leistungsfähigkeit und Leistungswille nachhaltig erhalten werden können, zum Wohle der arbeitenden Menschen und des Wirtschaftserfolges ihrer Unternehmen.

Um im Arbeitsleben fit zu bleiben, braucht es einen ganzheitlichen Blick auf den Menschen, seine Bedürfnisse, Wünsche, Sinnstreben, Persönlichkeit und sein Arbeitsumfeld. Im Buch wird ein Bogen gespannt vom Wirtschaftsunternehmen bis hin zu den Bedürfnissen einer einzelnen Körperzelle, von der Bedeutung einer sinnzentrierten Arbeits- und Wirtschaftspsychotherapie und ihrer Integration in ein betriebliches Gesundheitsmanagement als internes oder externes Health-Assistance-Program bis zu neuen ganzheitlichen Ansätzen zur Früherfassung von Erschöpfung. Die von mir entwickelte LifeSkript-, WorkSkript- und LifeEnergyAnalyse® soll als Leitfaden dienen.

Die einzelnen Kapitel des Buches werfen einen Scheinwerfer auf Unternehmen und Führung, den arbeitenden Menschen und seine Energie und auf neue Mess- und Trainingsmethoden des Biofeedbacks in der Arbeitswelt; im Besonderen wird auf die Bedeutung von Herzratenvariabilitätsmessung und -training für die Prävention von Erschöpfung zum Erhalt von Gesundheit eingegangen und ein erweitertes Bild von Stress und Belastung dargestellt.

Ich möchte mich sehr herzlich bei meinen Klienten und Patienten für ihr Vertrauen bedanken, bei meinen Koautoren, die zum Gelingen des Buches sehr viel beigetragen haben, bei den mich betreuenden Mitarbeiterinnen des Verlages, die jederzeit mit Rat und Tat zur Verfügung standen, und meinen Freundinnen, die mich beim Korrekturlesen und Erstellen von Grafiken unterstützt haben.

Meine Koautoren und ich wünschen Ihnen viele Anregungen und Freude beim Lesen!

Ingrid Pirker-Binder

Wien, im Januar 2016

Die Herausgeberin



MMag. Dr. Ingrid Pirker-Binder studierte Handelswissenschaften und Erziehungswissenschaften in Wien und absolvierte anschließend eine psychotherapeutische Ausbildung in Existenzanalyse und Logotherapie nach Viktor Frankl. Sie qualifizierte sich in der wertorientierten Imagination nach Böschmeyer, EMDR, Bio-/Neurofeedback (aapb.org) und promovierte an der Sigmund Freud Universität in Wien. Sie ist allgemein beeidete und gerichtlich zertifizierte Sachverständige für Psychotherapie. Ihre beruflichen Schwerpunkte sind betriebliches Gesundheitsmanagement, Managementtraining, Arbeits- und Wirtschaftspsychotherapie. Neben ihrer Tätigkeit als Psychotherapeutin mit eigener Praxis ist Frau Dr. Pirker-Binder Coach und Gutachterin für Arbeitsfähigkeit bei einem Erschöpfungssyndrom, arbeitet als Wirtschaftsmediatorin und übernimmt Supervisionen. Sie wendet Verfahren wie Bio-Neurofeedback, Herzratenvariabilitätsmessung und -training im Rahmen des Stress- und Präventionsmanagements an. Sie ist darüber hinaus Lektorin, Fachbuchautorin und hält Vorträge, Seminare und Workshops.

Kontakt

office@pirker-binder.at

www.pirker-binder.at

++43 (0) 676 70 47 668

RETREAT R⁴ – die Erlebniswoche zum Buch:

Ambulante Prävention von Erschöpfung in ausgewählten Hotels

ReSet * Reflexion * Regeneration * ReStart

Arbeiten und Leben im Flow, Erhalt der Leistungsfähigkeit und Lebensfreude

www.betriebliche-gesundheit.at

office@betriebliche-gesundheit.at

Die Autoren

Pirker-Binder, Ingrid, MMag. Dr.

Health-Consulting. Psychotherapie. Biofeedback
Saileräckergasse 43/26
1190 Wien
Österreich

Reich, Martin, Mag. Dr.

Lacknergasse 106/1/2
1180 Wien
Österreich

Rieser-Lembang, Beatrice, Mag. Dr.

Anton-Öfner-Straße 13
6130 Schwaz
Österreich

Anker, Heinrich, Dr.

Lerchenweg 5
3250 Lyss
Schweiz

Inhaltsverzeichnis

I Humane Ressourcen in der Arbeits- und Wirtschaftswelt

1	Prävention von Erschöpfung humaner Ressourcen im betrieblichen Gesundheitsmanagement	3
	<i>Ingrid Pirker-Binder</i>	
1.1	Ausgangslage	5
1.1.1	Das ewige Thema Burnout und Stress	6
1.1.2	Der geliebte Eustress als Seligmacher?	7
1.2	Gelingende Prävention in der Arbeits- und Wirtschaftswelt	8
1.2.1	Aspekte einer gelingenden Prävention	9
1.3	Sinnzentrierte Arbeits- und Wirtschaftspsychotherapie als Teil der Human-Ressources-Abteilung	10
1.3.1	Das Sinnkonzept Frankls als Motivationsfaktor	11
1.3.2	Erschöpfung und Sinnfrage am Arbeitsplatz	11
1.3.3	Die Sinntheorie im betrieblichen Gesundheitsmanagement	13
1.3.4	Sinn und Werte – der Bogen vom Sinnkonzept zu moderner Unternehmensführung	14
1.4	Prävention als betriebliches Gesundheitsmanagement der Zukunft	15
1.4.1	Systemdenken als Präventionsfaktor	17
1.5	Führung im Wandel	21
1.5.1	Führungsstil im Wandel – transformationale Führung	21
1.5.2	Führung und ihre Wirkung auf das Betriebsklima und die Gefühlslage der Mitarbeitenden	22
1.5.3	Führung, Leistungswille und Gefühlszustand	25
	Literatur	27
2	Leadership aus Sicht einer kaufmännischen Führungskraft	29
	<i>Martin Reich</i>	
2.1	Leadership	30
2.2	Kaufmännische Komponente	31
2.3	Sicht	32
2.4	Führungskraft	34
2.4.1	Energieeinsatz	34
2.4.2	Termin- und Aufgabenplanung	34
2.4.3	Umgang mit Signalen	35
2.4.4	Die Rolle des Sports	36
2.4.5	Umgang mit Emotionen	36
2.4.6	Konsequenz	37
2.4.7	Sinn	38
	Literatur	38
3	Arbeitsbereiche, Konzepte und Methoden der sinnzentrierten Arbeits- und Wirtschaftspsychotherapie	39
	<i>Ingrid Pirker-Binder</i>	
3.1	Freiheit der Entscheidung: ein Denkmodell aus der Existenzanalyse und Logotherapie	40

3.1.1	Freiheit der Entscheidung – die Kraft der geistigen Dimension	40
3.1.2	Zwei Motivationsanreize aus der sinnzentrierten Arbeits- und Wirtschaftspsychotherapie ..	43
3.1.3	Die sinnzentrierte Arbeits- und Wirtschaftspsychotherapie als Schlüsselstelle im Human Ressource Department	43
3.2	Psychotherapeutische Leistungen im Überblick	46
3.2.1	Aufgabenbereich einer sinnzentrierten Arbeits- und Wirtschaftspsychotherapie	46
3.3	Maßnahmen und Förderung des Kollektivs im Sinne des WAVE-Prozesses	47
3.4	Antwort auf Fragen zu Arbeitsfähigkeit oder -unfähigkeit bei Erschöpfung	49
3.4.1	Inhalte psychotherapeutischer Gutachten	50
3.4.2	Rechtliche Grundlagen psychotherapeutischer Gutachten	50
3.4.3	Psychotherapeutische Diagnostik	51
	Literatur	51
4	Die Balanced Valuecard® – gesunde Betriebskultur, gesunde Mitarbeiter	53
	<i>Heinrich Anker</i>	
4.1	Ein Unternehmen ringt um seine Identität – zu den Anfängen der Balanced Valuecard®	55
4.2	Wenn Mitarbeitende und Unternehmensleitung am selben Strick ziehen – aber in der entgegengesetzten Richtung	56
4.3	Salutogenese – Verbindung zwischen Gesundheit, Leistungswillen und Unternehmenskultur	57
4.4	Ein neuer CEO oder die Angst der Mitarbeitenden, dass ein neuer Besen zu gut kehrt	57
4.5	Vom Schwimmer im Strom zum Ruderer im Achter – zur Entdeckung der eigenständigen Kraft der Kooperation	58
4.6	Zum Zusammenspiel von individuellem und soziokulturellem Sense-of-Coherence ...	59
4.6.1	Zum Sinn-Begriff	59
4.6.2	Zum Begriff der Verstehbarkeit	60
4.7	Wenn Sie Ihre Mitarbeitenden für gut halten, schaffen Sie ein „gesundes“ Unternehmen	62
4.8	Verdrängungs- oder Differenzierungsstrategie? Ein folgenreicher Entscheid	63
4.9	Mission, Vision und Werte – die unternehmenskulturellen Quellen des Sinns und der Wertschätzung	64
4.9.1	Die Mission – der Fixstern von Unternehmen im Dienste von Kunden und Gesellschaft	65
4.9.2	Die Vision – hochgesteckte konkrete Ziele spornen an:	65
4.9.3	Werte: Was wichtig ist, ist wertvoll, was wertvoll ist, ist sinnvoll:	65
4.10	Exkurs: Facetten einer salutogenetischen Unternehmensorganisation	67
4.11	Balanced Valuecard® – Betriebskultur als Basis einer umfassenden und nachhaltigen Gesundheitsförderung	67
	Literatur	69
5	Zur Diagnose und Entwicklung einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur mit der Balanced Valuecard®	71
	<i>Heinrich Anker</i>	
5.1	Einleitung	72
5.2	Die Balanced Valuecard® in der Praxis – ein konkretes Fallbeispiel	74
5.2.1	Zum Steckbrief des Audits	74

5.2.2	Ein Ursache-Wirkungs-Modell – Hinweise auf Ansatzpunkte der Unternehmenskultur-Entwicklung	75
5.2.3	Zur Verteilung der Leistungsbereitschaft im Unternehmen:	75
5.2.4	Die Balanced Valuecard® macht einen „clash of cultures“ sichtbar.	79
5.2.5	Facetten einer Cluster-Analyse auf der Grundlage von Persönlichkeitsmerkmalen der Mitarbeitenden	81
	Literatur	84

II Der arbeitende Mensch und seine Ressourcen

6	Der arbeitende Mensch – der erschöpfte Mensch	87
	<i>Ingrid Pirker-Binder</i>	
6.1	Die Life-Skript-Analyse – eine existenzielle Lebensbeschau	89
6.2	Das Prozessmodell der Life-Skript-Analyse	91
6.2.1	Schritt 1: Frage nach dem „was ist“ und dem Veränderungswunsch und Information.	92
6.2.2	Schritt 2: Prozess der Betrachtung	93
6.2.3	Schritt 3: Erkennen des individuellen Grundmusters von Denken, Fühlen, Handeln	94
6.2.4	Schritt 4: Eröffnen des Freiraum und Erkennen der Gestaltungsmöglichkeiten	94
6.2.5	Schritt 5: Persönlichkeitsentwicklung (ASTI)	94
6.3	Die passende Arbeit: Arbeiten und Leben im Flow	95
	Literatur	99
7	Der arbeitende Mensch und seine Energie	101
	<i>Ingrid Pirker-Binder</i>	
7.1	Energieproduktion – die Mitochondrien	102
7.2	Stress und Darm: das Leaky-Gut-Syndrom	103
7.3	Nahrungsmittelunverträglichkeit und Allergie	104
7.4	Der vielbeschäftigte Manager und Kinderwunsch	105
7.5	Stress, Ernährung und Schlaf	105
7.5.1	Elektrosmog und Störfelder	105
7.6	Steuerung der Energieproduktion: Gehirn und autonomes Nervensystem	106
7.7	Polyvagal-Theorie nach Porges	109
7.7.1	Die Polyvagal-Theorie und Stress	110
7.8	Das Herz: Kraftquelle auf Lebenszeit	111
	Literatur	113
8	Der Darm und seine Gefühle	115
	<i>Beatrice Rieser-Lembang</i>	
8.1	Wie der Darm Denken und Fühlen beeinflusst	116
8.2	Die Bauch-Hirn-Achse	118
8.3	Stress, Essverhalten und Auswirkungen auf den Darm	118
8.4	Tipps für einen glücklichen Darm	120
8.4.1	Mehr Enzyme essen!	120
8.4.2	Laktobazillen und Bifidobakterien zu sich nehmen!	120
8.4.3	Unterstützung der Serotoninbildung!	120
8.4.4	Das Essverhalten überprüfen	120

8.4.5	Darmsanierung	121
8.4.6	Meditation	121
8.5	Stress und Wassermangel – ein Teufelskreis	122
	Literatur	123
9	Arbeitsplatz im Wandel	125
	<i>Beatrice Rieser-Lembang</i>	
9.1	Arbeiten im zweiten Jahrtausend: Historischer Wandel	126
9.2	Krisen und Veränderung	128
9.2.1	Die wirtschaftliche Krise und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsplatz	128
9.2.2	Gesellschaftliche Veränderungen bedeuten immer Veränderungen am Arbeitsplatz	128
9.3	Emotionen am Arbeitsplatz	130
9.3.1	Der Mensch als soziales Wesen	133
9.3.2	Wie Emotionen Denken und Handeln beeinflussen	134
9.3.3	Emotionsmodell BRL	135
9.3.4	Der somatische Marker oder Denken und Entscheiden im richtigen Augenblick	136
9.3.5	Der fühlende Manager	137
9.4	Arbeitsmarkt im Umbruch	138
9.4.1	Neue Arbeitsplatzmodelle	138
9.4.2	Der mobile Arbeitsplatz	140
9.4.3	Mitarbeitende als Mitgestaltende und Mithandelnde	141
9.4.4	Der interkulturelle Arbeitsplatz	142
9.5	Ein Job, der zum Leben passt	143
	Literatur	144
10	Der Mensch und sein Arbeitsplatz	147
	<i>Ingrid Pirker-Binder</i>	
10.1	Lebensraum Büro	148
10.1.1	Großraumbüros wieder im Kommen	148
10.1.2	Die geschlossene Tür oder das Recht auf ungestörtes Arbeiten	149
10.1.3	Home-Office	150
10.2	Der Arbeitsplatz an fernen Orten: Risiken und Möglichkeiten	151
10.3	Das Prozessmodell der Work-Skript-Analyse	154
	Literatur	155

III Biofeedback in der Arbeits- und Wirtschaftswelt

11	Biofeedback: Messverfahren und Trainingsmethoden	159
	<i>Ingrid Pirker-Binder</i>	
11.1	Warum Biofeedback in der Arbeits- und Wirtschaftswelt?	160
11.2	Biofeedback – Bewusstseinsbrücke zum Freiraum	162
11.3	Biofeedback – auf dem Weg zu den inneren Ressourcen	166
11.3.1	Biofeedback als Messinstrument	166
11.3.2	Biofeedback als Präventionsvariable	168
11.3.3	Lernen durch Beobachtung	170
11.4	Lernen durch geeignete Testverfahren	171
11.4.1	Passive Testverfahren	171

11.4.2	Leistungsabhängige Testverfahren	173
11.4.3	Kombinierte Testverfahren	174
11.4.4	Herzratenvariabilitätsmessung: 24-Stunden-Langzeitmessung	174
11.5	Biofeedback als Trainingsmethode zur Prävention von Erschöpfung	178
11.5.1	Respiratorische Sinusarrhythmie (RSA)	179
11.5.2	Herzratenvariabilitäts-Biofeedbacktraining	180
11.6	Wahrnehmungs- und Bewusstseinstraining	183
11.7	Biofeedback und Ergonomie am Arbeitsplatz	185
11.8	Das Prozessmodell der Life-Energy-Analyse (LEA)	190
	Literatur	192

Humane Ressourcen in der Arbeits- und Wirtschaftswelt

- Kapitel 1** **Prävention von Erschöpfung humaner Ressourcen im betrieblichen Gesundheitsmanagement – 3**
Ingrid Pirker-Binder
- Kapitel 2** **Leadership aus Sicht einer kaufmännischen Führungskraft – 29**
Martin Reich
- Kapitel 3** **Arbeitsbereiche, Konzepte und Methoden der sinnzentrierten Arbeits- und Wirtschaftspsychotherapie – 39**
Ingrid Pirker-Binder
- Kapitel 4** **Die Balanced Valuecard® – gesunde Betriebskultur, gesunde Mitarbeiter – 53**
Heinrich Anker
- Kapitel 5** **Zur Diagnose und Entwicklung einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur mit der Balanced Valuecard® – 71**
Heinrich Anker

Prävention von Erschöpfung humaner Ressourcen im betrieblichen Gesundheitsmanagement

Ingrid Pirker-Binder

- 1.1 Ausgangslage – 5**
 - 1.1.1 Das ewige Thema Burnout und Stress – 6
 - 1.1.2 Der geliebte Eustress als Seligmacher? – 7
- 1.2 Gelingende Prävention in der Arbeits- und Wirtschaftswelt – 8**
 - 1.2.1 Aspekte einer gelingenden Prävention – 9
- 1.3 Sinnzentrierte Arbeits- und Wirtschaftspsychotherapie als Teil der Human-Ressources-Abteilung – 10**
 - 1.3.1 Das Sinnkonzept Frankls als Motivationsfaktor – 11
 - 1.3.2 Erschöpfung und Sinnfrage am Arbeitsplatz – 11
 - 1.3.3 Die Sinntheorie im betrieblichen Gesundheitsmanagement – 13
 - 1.3.4 Sinn und Werte – der Bogen vom Sinnkonzept zu moderner Unternehmensführung – 14
- 1.4 Prävention als betriebliches Gesundheitsmanagement der Zukunft – 15**
 - 1.4.1 Systemdenken als Präventionsfaktor – 17
- 1.5 Führung im Wandel – 21**
 - 1.5.1 Führungsstil im Wandel – transformationale Führung – 21

- 1.5.2 Führung und ihre Wirkung auf das Betriebsklima und die Gefühlslage der Mitarbeitenden – 22
- 1.5.3 Führung, Leistungswille und Gefühlszustand – 25

Literatur – 27

1.1 · Ausgangslage

Der Mensch hat zwei Aufgaben, zum einen das Gestalten der Welt in der Tat und zum anderen das Reifen auf dem inneren Weg. (K. F. Graf Dürckheim)

Work-Life-Integration löst Work-Life-Balance ab

Globale wirtschaftliche Krisen, die Dynamik unserer technologischen Entwicklung, die Entmachtung des Geldes, die Umorganisation der Arbeitswelten (dezentrale und flexible Arbeitsplätze, Homeoffice, ständige Erreichbarkeit usw.) rufen nach einer Neustrukturierung ökonomischer und bildungspolitischer Denkweisen. Die ausschließliche Ausrichtung der Wirtschaft auf finanziellen Erfolg ohne Rücksicht auf die Umwelt ist passé, neues Denken entspringt den Krisen. Der Mensch und der Erhalt seiner Ressourcen stehen mehr denn je im Mittelpunkt. Neue Medien machen es möglich: **Arbeit ist immer und überall!** Der Mensch muss lernen, Arbeit und Interessen in seinen Tag zu integrieren und sich gleichzeitig auch zu distanzieren – es ist ein Integrationsprozess und schon lange kein Balanceakt mehr.

1.1 Ausgangslage

Globale wirtschaftliche Krisen, die Dynamik der technologischen Entwicklung, die Entmachtung des Geldes, die Umorganisation der Arbeitswelten (dezentrale und flexible Arbeitsplätze, Home-Office, ständige Erreichbarkeit usw.) rufen nach einer Neustrukturierung ökonomischer, bildungspolitischer und humanistischer Denkweisen. Die ausschließliche Ausrichtung der Wirtschaft auf finanziellen Erfolg ohne Rücksicht auf die Umwelt ist passé, neues Denken entspringt den Krisen und es ist an der Zeit, sich um den Erhalt humaner Ressourcen zu bemühen. Nur wenn der Mensch in seiner Leistungsfähigkeit bleibt, wird ein Unternehmen erfolgreich sein und langfristig einen Gesundheitserfolg erzielen können. Unternehmen sind soziale, lebende Systeme.

Betriebliches Gesundheitsmanagement hat die humanen Ressourcen der Mitarbeitenden zum Thema. Bevor einzelne sinnvolle Schritte in der Gesundheitsförderung in einem Unternehmen eingeleitet werden können, braucht es ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Die sinnzentrierte Arbeits- und Wirtschaftspsychotherapie kann einen wesentlichen Beitrag sowohl

in unternehmensberatender Funktion des strategischen Managements leisten, als auch in Beratung, Gestaltung von Maßnahmen und Interventionen für Mitarbeitende. Ihre Aufgabe ist der Erhalt der humanen Ressourcen und deren Leistungs- und Bereitschaftspotenzial.

Ziel der Betrachtung ist dabei das Individuum im sozialen Netzwerk am Arbeitsplatz, die Grundlagen von Erschöpfung und Prävention, Leadership-Konzepte sowie das Sinnkonzept Viktor Frankls als Motivationsfaktor.

Das Wort Burnout¹ (Erschöpfungssyndrom) mit seiner weiten Begrifflichkeit spiegelt den heutigen Zeitgeist wieder. Zahlreiche Studien erheben den Burnout-Status verschiedener Berufsgruppen und beschreiben die Gefahren, die mit einem seelischen und/oder körperlichen Zusammenbruch einhergehen. Nicht zu vernachlässigen sind die erheblichen volkswirtschaftlichen Kosten, die durch den zeitweiligen oder gänzlichen Verlust von Arbeitsfähigkeit entstehen. Laut einer Veröffentlichung der Europäischen Gemeinschaft sind mindestens 40 Millionen Beschäftigte in den EU-Ländern davon betroffen und verursachen jährliche Kosten in Höhe von mindestens 20 Millionen Euro, abgesehen von der Beeinträchtigung der Produktion und Wettbewerbsfähigkeit (Europäische Kommission 2000).

Während der technische Fortschritt im ständigen Blickpunkt des Interesses steht, Maschinen einer ständigen Wartung bedürfen und auch unterliegen, wurden die humanen Ressourcen weitgehend vernachlässigt, der Mensch mit seinen Bedürfnissen und Notwendigkeiten sozusagen dem technischen und wirtschaftlichen Erfolg unterstellt.

Maschinen können den humanen Faktor allerdings nicht ersetzen. Der „ganze Mensch“ und seine Ressourcen rücken langsam wieder mehr in den Blickwinkel der Betrachtung, man spricht von Humankapital² und sucht nach Möglichkeiten, dieses Humankapital messbar und darstellbar zu machen.

- 1 Burnout wird hier bezeichnet als ein Zustand der seelischen und/oder körperlichen Erschöpfung, der, wenn er nicht rechtzeitig erkannt wird, das innere und äußere Gleichgewicht stören kann. Wenn das Gleichgewicht nicht wiederhergestellt werden kann, kann dies in einem vollständigen seelischen und/oder körperlichen Zusammenbruch des Organismus enden. Der Begriff Burnout wird in der Folge durch Erschöpfung bzw. Erschöpfungssyndrom ersetzt.
- 2 Human Capital, Definition: Das auf Ausbildung und Erziehung beruhende Leistungspotenzial der Arbeitskräfte (Arbeitsvermögen) (Gabler Wirtschaftslexikon 2014).