



MEANINGFUL OCCUPATION ASSESSMENT

Version 7.04

Testverfahren für sinnorientierte Motivation,
chronische Stressbelastung und Burnout-Prävention für
den Bereich Vertrieb und Verkauf.

logo consult

Gesellschaft für Gesundheits-, Arbeits- und Organisationspsychologie,
Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie, Human Resource Management
und Wirtschaftsmediation.

Testautoren: Dr. Helmut Graf, Dr. Vincent Grote

Urheberrecht: logo consult Unternehmensberatung

Testauswertung für:
Dr. Max Mustermann

Wie sinnvoll erlebe ich meine Arbeit?

Wie stark ist meine berufliche Belastung?

Kenne ich meine stressfördernden Denk-,
Fühl- und Verhaltensmuster?

... und vor allem: Was hält mich gesund?

Wissenschaftliche Grundlage

Das Testinstrument Meaningful Occupation Assessment (MOA), Version Vertrieb, beruht auf Erkenntnissen der Arbeitspsychologie und Psychotherapie. Dabei wurden die epochalen Sichtweisen von Viktor Frankl, dem Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, ebenso berücksichtigt wie die Erkenntnisse der modernen Stressforschung und der Salutogenese, die von A. Antonovsky begründet wurde. Die Salutogenese setzt sich mit der Frage auseinander, was den Menschen gesund erhält. Das Analyseinstrument erfasst somit wesentliche Persönlichkeitseigenschaften, die auf Grund der Erkenntnisse der Resilienzforschung als Stärkung zur psychischen und körperlichen Widerstandskraft beitragen.

Erfolgsfaktoren im Beruf: Sinn. Salutogenese. Resilienz.

Der Test geht von einem ganzheitlichen (bio-psycho-sozialen) Menschenbild aus. Im Besonderen gibt der Test Antwort darauf, inwieweit die Motivation durch Sinnfindung im Alltagsleben und in der Arbeit, besonders durch die Vertriebstätigkeit, erweitert oder eingeschränkt wird.

Mit Hilfe des Testverfahrens besteht die Möglichkeit, versteckte Ressourcen, Entwicklungspotenziale und auch Quellen der seelischen und sozialen Beanspruchung und Demotivation objektiv sichtbar zu machen.

Die Ergebnisse lassen auch Rückschlüsse darauf zu, wo jemand in der Selbst- und Sozialkompetenz gefördert werden kann und wie stark die Akquisitionsarbeit bis hin zur laufenden Kundenbetreuung zur Sinnfindung im Berufsleben beitragen kann. Stress- und konfliktfördernde Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster bei Kundenkontakten, die so manchen Verkaufserfolg verhindern können, werden leichter erkannt. Dadurch kann eigenverantwortlich dazu beigetragen werden, dass Ideen oder Vorhaben erfolgreicher umgesetzt und Kundenbeziehungen vertieft werden.

Schlussendlich gibt der Test durch ein Screening auch Aufschluss darüber, ob eventuell somatoforme Störungen vorliegen. Das sind Beschwerden, die keine oder keine hinreichende organische Ursache aufweisen.

Universitäre Bewertung

Das Testverfahren (MOA-Version 7.0) ist beim Leibniz-Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID), Universität Trier, gelistet. Das Forschungsdatenzentrum ist die überregionale Dokumentations- und Informationseinrichtung für das Fach Psychologie in den deutschsprachigen Ländern und informiert sowohl Wissenschaft als auch Praxis aktuell und umfassend über psychologisch relevante Testverfahren.

Die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Institut für Psychologie, hat das Testverfahren positiv bewertet. Univ. Prof. Dr. S. Andreas: „Den Testautoren ist es gelungen, ein für die Arbeitswelt relevantes Testverfahren mit bislang vernachlässigten Dimensionen (z.B. Sinngebung) vorzulegen, welches über gute psychometrische Eigenschaften verfügt.“

Was Sie durch das Testergebnis erfahren:

1

Sinn motiviert – nachhaltig!

Hohe Selbstmotivation und sinnvolle Arbeit sind wichtige Grundlagen für psychosoziales Wohlbefinden im Vertrieb und Verkauf.

Sie bekommen Rückmeldung darüber, wie stark Ihre Selbstmotivation zum seelischen Wohlbefinden durch die Vertriebstätigkeit und Kundenbetreuung beiträgt. Sie erfahren, wie gut Ihr Bedürfnis nach sinnvoller Arbeit abgedeckt ist: Sinn ist der stärkste innere Motivator und der wichtigste Bestandteil des psychosozialen Wohlbefindens. Der Test zeigt aber auch auf, ob eine Demotivation durch Sinnentfremdung (Sinndissonanz) vorhanden ist.

2

Organisatorische Belastungen und psychosoziale Beanspruchungen.

Hohe organisatorische Belastungen wirken sich demotivierend und konfliktfördernd aus.

Sie bekommen Rückmeldung darüber, wie stark mögliche Belastungen durch die Schnittstelle mit dem Innendienst ausgeprägt sind und wie sich diese auf Ihre psychosoziale Beanspruchung auswirken. So erfahren Sie, wie Ihr subjektives Belastungsempfinden tatsächlich ist.

3

Stress Marke „Eigenbau“ verhindert erfolgreiche Kundenbeziehungen.

Je nach Persönlichkeit sind stressfördernde Einstellungen und Verhaltensmuster (Dynamiken) verschieden stark ausgeprägt.

Sie bekommen Rückmeldung darüber, wie viel inneren („individuellen“) Stress Sie durch Ihre Einstellungen und Verhaltensmuster in Kundenbeziehungen verursachen. Sie erfahren Wichtiges, um Ihren Stress „Marke Eigenbau“ erfolgreich zu reduzieren. Damit verringern Sie das Risiko, dass es bei der Kundenbetreuung und Akquisitionsarbeit zu unbewussten Übertragungen kommt, die den Verkaufserfolg verringern können. Das erhöht Ihre Selbstmotivation und steigert Ihr psychosoziales Wohlbefinden.

4

Kohärenzgefühl – Ein Gefühl, das gesund erhält und zur Resilienz beiträgt.

Jeder besitzt gesunderhaltende (resiliente) Potenziale.

Sie bekommen Rückmeldung darüber, wie viel Sie von diesen gesundheitsfördernden Möglichkeiten einsetzen. Sie erfahren, wie stark Ihre gesunderhaltenden (salutogenen) Potenziale ausgeprägt sind. Damit können Sie Stress nachhaltig verringern und ihre resilienten Anteile erhöhen.

5

Körperliche Beschwerden ohne Organbefund: Somatoforme Störungen..

Ich habe körperliche Beschwerden und der Arzt sagt mir, dass er nichts finden kann.

Der Test lässt erste Rückschlüsse zu, ob mögliche Beschwerden vorliegen, die keine oder keine hinreichende organische Ursache aufweisen. Diese werden mit dem Überbegriff „Somatoforme Störungen“ zusammengefasst.

Der Test im Überblick:

Teil 1

Motivation durch Sinn-erleben im Vertriebsmanagement

▶ Sinndimension 1: Arbeitsinhalt

Die Sinndimension zeigt auf, wie stark jemand durch Leistung und Gestaltungsmöglichkeiten in der Vertriebs-Arbeit sich selbst motivieren kann und dadurch auch Sinn in der Arbeit erkennt. Außerdem verrät der Faktor, wie stark persönliche Ressourcen in der Kundenbetreuung aktiv ausgelebt werden können.

▶ Sinndimension 2: Soziales Mit- und Füreinander

Die Sinndimension zeigt auf, wie gut jemand die Sozial- und Selbstkompetenz bei und in der Kundenbetreuung und im Miteinander mit dem Innendienst (pro-)aktiv einsetzen kann. Somit ist der Wert ein Indikator dafür, wie stark Sinn im soziales Für- und Miteinander in der Kundenbetreuung aktiv und passiv erlebt werden kann.

▶ Sinndimension 3: Einstellung zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen

Die Sinndimension zeigt auf, ob es gelingt, durch persönliche Einstellung auch noch bei unveränderlichen Lebens- und Arbeitssituationen Sinn zu finden.

▶ Sinndissonanz: Demotivation durch Sinnentfremdung

Sie erfahren, wie sinnvoll Sie Ihre Vertriebs-Arbeit erachten, sinnvolle Ziele vor Augen haben, aber gleichzeitig bei der Zielerfüllung durch organisatorische Barrieren behindert werden. Sie werden auch darüber informiert, wie stark der Stress Marke „Eigenbau“ zur Demotivation und somit Sinnentfremdung beitragen kann.

Teil 2

Berufliche Belastungen und die psycho-soziale Beanspruchung

▶ Sie erfahren, wie stark Sie durch Ihre Vertriebstätigkeit

- physisch
- psycho-sozial
- organisatorisch
- individuell

belastet sind.

Die erhobenen Werte bilden somit Ihre bio-psycho-soziale Gesamtbeanspruchung ab.

Sie erkennen, wie äußere, objektive Belastungen sich auf Ihre innere, psychische Beanspruchung auswirken.

Nur so kann chronischer Stress nachhaltig reduziert werden!

Teil 3 / 1

Stressfördernde Einstellungen und Denkmuster im Kundenmanagement

▶ Stressfördernde Einstellungen und Denkmuster sind Fehlhaltungen, die auf das Alltags- und Berufsleben nachweislich einen negativen Einfluss haben.

▣ Sie erfahren, wie stark diese Fehlhaltungen, die in der Fachsprache auch kollektive Neurosen (Viktor Frankl) genannt werden, ausgeprägt sind.

▣ Vier stressfördernde Einstellungen und Denkmuster werden untersucht:

- (1) Provisorische Daseinshaltung:
Wie rasch kann ich Entscheidungen treffen, besonders dann, wenn ich unsicher bin, ob diese auch richtig sind.
- (2) Fatalistische Lebenseinstellung:
Wie stark lasse ich mich von Entscheidungen meiner Zentrale demotivieren, die im Kern eher kundenirritierend sind.
- (3) Kollektivistisches Denken:
Wie stark mache ich mich von Meinungen anderer abhängig, obwohl ich in Wirklichkeit innerlich anders denke und fühle.
- (4) Fanatismus:
Laufe ich Gefahr, im Kundenmanagement zwar das Beste erreichen zu wollen, dabei aber nicht zu merken, dass ich gerade durch mein „engagiertes“ Verhalten das Ziel verfehle.

Teil 3 /2

Stressfördernde Fühl- und Verhaltensmuster im Kundenmanagement

- ▶ Viele fühlen sich in der Kundenbetreuung in Belastungs- oder Stresssituationen nicht im Gleichgewicht, nicht angenommen und wertgeschätzt, weil sie verinnerlichte Normen und Wertvorstellungen nicht erfüllen können oder erfüllt bekommen.
- ▶ Um dieser inneren Spannung zu entkommen, setzen sie unbewusste, verinnerlichte Verhaltensmuster, Haltungen und Denkweisen ein.

Ein Kennzeichen von solchen Dynamiken ist, dass sie einen zwanghaft ähnlichen Charakter zeigen, der meistens nicht der Realität angepasst ist.

Dies wirkt sich stressverstärkend aus und vor allem: Sie erzeugen unbewusst in Akquisitionsgesprächen und Verhandlungen psychosozialen Widerstand, der sich nachteilig auf die Kundenbeziehung auswirkt.

- ▮ Sie erfahren, wie stark Ihre stressfördernden Fühl- und Verhaltensmuster im Kundenmanagement ausgeprägt sind:

Damit haben Sie den wichtigsten Schritt gesetzt, um dem Stress Marke „Eigenbau“ auf die Spur zu kommen.

Teil 4

Salutogene und resiliente Potenziale: Das Kohärenzgefühl.

Was erhält im Arbeits- und Privatleben gesund?

- ▶ In den letzten Jahren konzentriert man sich im Gesundheitswesen (z.B. in der Resilienzforschung) immer mehr auf das, was gesund erhält. Dieses von Aaron Antonovsky entwickelte Konzept wird in der Fachsprache Salutogenese genannt. „Salus“ bedeutet so viel wie „Unverletztheit“, „Heil“ oder „Glück“ und „Genese“ bedeutet „Entstehung“.
- ▶ Das Konzept der Salutogenese fragt nach den Bedingungen von Gesundheit und nach Faktoren, die Gesundheit schützen. Die dazu wichtige psychologische Einflussgröße ist das sogenannte Kohärenzgefühl.
- ▶ Das Kohärenzgefühl ist eine globale Orientierung, das ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, dynamisches Gefühl des Vertrauens hat.
- ▶ Vereinfacht kann man sagen: Was immer auch geschehen mag, man kann es verstehen, kann damit umgehen und kann, wenn auch manchmal nur schemenhaft, Sinn entdecken.
- ▶ Das Kohärenzgefühl wird auf drei Ebenen gemessen:
 - (1) Gefühl der Verstehbarkeit: Kann ich das (Arbeits-)Leben auch emotional verstehen, nachvollziehen und einordnen?
 - (2) Gefühl der Handhabbarkeit: Habe ich das Gefühl, das Erlebte, das noch zu Erledigende im Griff zu haben?
 - (3) Gefühl der Sinnhaftigkeit: Weiß ich, wozu ich eigentlich im Vertrieb, im Kundenmanagement arbeite und was ich bewirke.

Teil 5

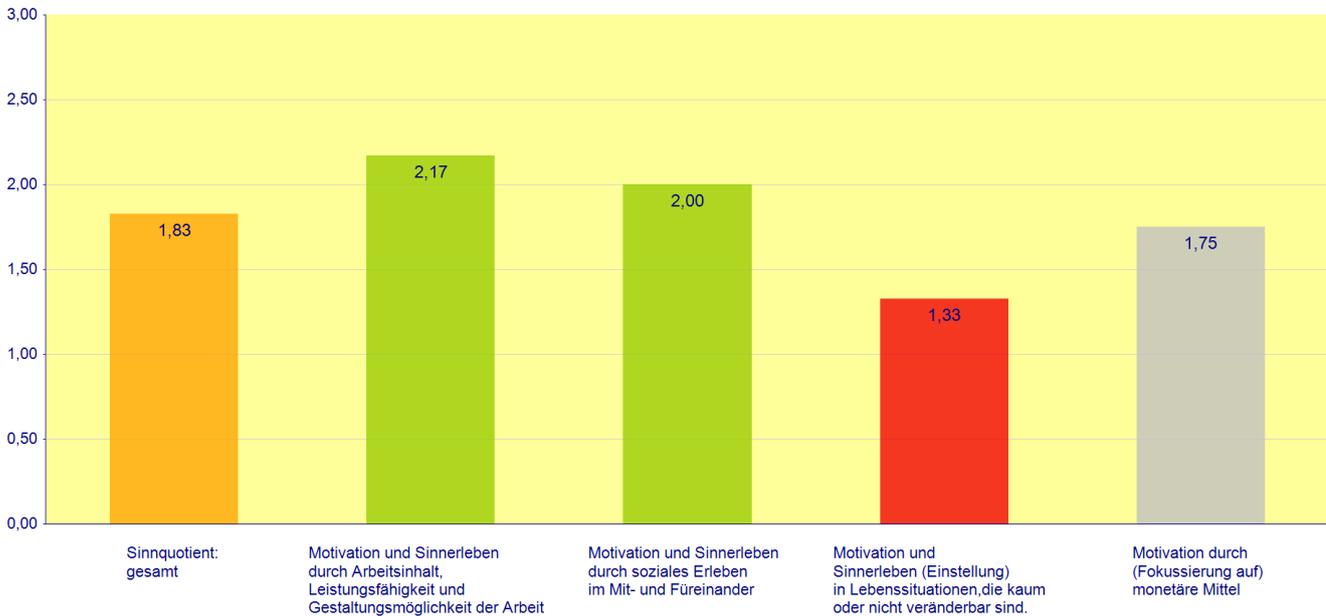
Screening: Somatoforme Störungen

Körperliche Beschwerden ohne Organbefund

- ▶ Somatoforme Störungen sind gekennzeichnet durch einen unerklärlichen Unterschied zwischen dem ärztlichen Befund und intensivem Beschwerde- oder Schmerzerleben mit starker Beeinträchtigung und Gesundheitsangst aufseiten der Patient(inn)en. Es besteht also eine Diskrepanz zwischen objektivem Befund und subjektivem Befinden.
- ▶ Die Bezeichnung „somatoform“ besagt, dass diese Störungen wie körperlich verursachte ausschauen, es nach genauer Untersuchung jedoch nicht sind.
- ▶ Solche Störungen sind häufig psychisch oder psychosozial mitbedingte körperliche Beeinträchtigungen der nervlichen (vegetativen) Funktionen ohne Gewebeveränderungen.
- ▶ Die Betroffenen selbst sind allerdings überzeugt, an einer körperlichen Erkrankung zu leiden.
- ▶ In einem Screening-Verfahren wird erhoben, ob eine solche Störung eventuell vorliegen kann.

Teil 1/1

Motivation durch Sinnerleben im Vertriebsmanagement



Zuordnung der Mittelwerte:

Mittelwerte	Einstufung: Sinnerleben / Motivation	Auswirkungen auf die psychische Gesundheit und das psychosoziale Wohlbefinden	Faustregel
2.20 bis 3.00	sehr stark	sehr förderlich	Je höher der Mittelwert, desto besser! 
2.00 bis 2.19	stark	förderlich	
1.70 bis 1.99	mittelmäßig	weniger förderlich	
0.00 bis 1.69	gering	nicht förderlich	
0.00 bis 3.00	Die graue Säule bringt zum Ausdruck, wie stark monetäre Mittel (z.B. Gehalt, Provision, Gewinnbeteiligung) die extrinsische Motivation beeinflussen. Mittelwerte sind dabei nur relativ zu interpretieren.		

- ▶ Der Sinnquotient „gesamt“ ist der Mittelwert von drei Motivationsebenen:
 - (1) Arbeitsinhalt, Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit.
 - (2) Soziales Erleben im Mit- und Füreinander.
 - (3) Einstellung in Lebenssituationen, die kaum oder nicht veränderbar sind.
- ▶ Je höher die Mittelwerte sind, desto deutlicher ist in diesem Bereich die Motivation durch Sinnfindung ausgeprägt. Gesundheitsförderliche Motivationswerte liegen über einem Mittelwert von 2.00.
- ▶ Der Mittelwert „Motivation durch monetäre (geldliche) Mittel“ nimmt bei der Interpretation eine Sonderstellung ein. Ein Mittelwert unter 1.25 lässt den Schluss zu, dass die innere Motivation eher nicht stark von monetären Mitteln (Anreizen) abhängig ist.

Der Test analysiert auf drei Ebenen, wie stark Ihr Bedürfnis nach Sinn erfüllt werden kann.

1

Motivation und Sinnerleben durch Arbeitsinhalt, Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit

- Wie gut kann ich meine Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit in der Arbeit einbringen?
- Kann ich meine Fähigkeiten, Ideen und Talente so einbringen, wie ich es mir wünsche?

Die Sinndimension zeigt also auf, wie stark sich jemand durch Leistung und genügend Freiraum zur Gestaltungsmöglichkeit in der Arbeit selbst motivieren kann und dadurch auch Sinn in der Arbeit erkennt. Außerdem verrät der Faktor, wie stark persönliche Ressourcen in der Fachkompetenz aktiv ausgelebt werden können.

Beispiele von Sinnerfahrungen:

- Die vorhandenen Leistungspotenziale können im Kundenmanagement ausgelebt werden.
- Die unmittelbar berufsbezogene Fachkompetenz im Vertrieb kann umgesetzt werden.
- Die kreative Gestaltung der Arbeit (Ideen einbringen) wird als Herausforderung und nicht als Überforderung erlebt. Ressourcen (Talente) sind in wohl dosiertem Ausmaß vorhanden.
- Für andere Menschen können Wertegeschaffen werden, mit denen man sich gut identifizieren kann.
- Fachwissen wird im kollegialen Miteinander ausgetauscht, ohne dass Rücksicht darauf genommen werden muss, in den Kompetenzbereich anderer einzugreifen (kein Konkurrenzkampf).

2

Motivation und Sinnerleben durch soziales Erleben im Mit- und Füreinander

- Kann ich mich als Mensch im Arbeitsumfeld so einbringen, wie ich bin?
- Wird mein Bemühen im zwischenmenschlichen Miteinander auch angenommen?

Die Sinndimension zeigt also auf, wie gut jemand die Sozial- und Selbstkompetenz bei und in der Arbeit aktiv einsetzen kann.

Dieser Wert ist ein Indikator dafür, wie stark Sinn durch soziales (kollegiales) Für- und Miteinander am Arbeitsplatz erlebt wird. Dadurch können Ressourcen für ein ausgewogenes psychisches und soziales Wohlbefinden entdeckt werden.

Beispiele von Sinnerfahrungen:

- (Pro)aktives Ausleben der Sozialkompetenz.
- Soziale Kontakte und offene Kommunikation erleben: Begegnung mit dem Du, der Arbeitsgruppe, der Abteilung, im Unternehmen allgemein. Aktives und passives Erleben von Solidarität, Ruhe, Geduld, Zuneigung, Gelassenheit, Hilfsbereitschaft, Mitempfinden.
- Mitsprachemöglichkeit und Mitbestimmung bei der psychosozialen Gestaltung des Arbeitsumfeldes.
- Befriedigende und hilfreiche Interaktion mit Vorgesetzten und Kolleg(inn)en vom Backoffice / Mitarbeiter(inne)n.
- Transparente Unternehmenskultur: Das Vorgesetzten-Verhalten darf hinterfragt werden.
- Authentisches Rollenbild und Rollenerwartung dürfen ausgelebt und hinterfragt werden.
- Nur lebbare Verantwortung muss übernommen werden.

3

Motivation und Sinnerleben (Einstellung) in Lebenssituationen, die kaum oder nicht veränderbar sind

- Trotzdem Ja zum (Arbeits-)Leben sagen: Eine solche geistige (mentale) Haltung und Einstellung ermöglicht zumindest im Kleinen Veränderungsmöglichkeiten, ohne dass an der Realität des Lebens vorbeigesehen wird.

Die Sinndimension zeigt also auf, ob es gelingt, durch persönliche Einstellung auch noch bei unveränderlichen Lebens- und Arbeitssituationen Sinn zu finden.

Dieser Wert gibt Auskunft darüber, wie stark jemand sich von unveränderlichen Arbeits- und Lebenssituationen nicht erdrücken lässt und mutig, pro-aktiv das Mögliche realitätsnah verwirklicht.

Beispiele von Sinnerfahrungen:

- Annahme einer schwierigen Lebenslage, ohne in die mögliche Scheinwelt des positiven Denkens zu verfallen.
- Aktive Antwort auf Lebens- und Arbeitssituationen, die aussichtslos bzw. unabänderlich sind. Erwerb und Ausleben der Fähigkeit, Leid und demotivierende Arbeitssituationen hinzunehmen.
- Akzeptanz nicht veränderbarer Arbeitssituationen, ohne dabei in eine innere Kündigung zu verfallen oder psychische Abwehrmechanismen einzusetzen.
- Flexiblere Einstellungen zu Rolle und Rollenerwartung und proaktives Handeln und Denken.
- Einstellungsänderung gegenüber der Arbeit, den Vorgesetzten, den Kolleg(inn)en.
- Erweiterung der Fähigkeit zum Verzicht.
- Lösungsorientierter Umgang mit Konflikten.

Was ist Sinn im (Arbeits-)Leben?

Wie kann Sinn in der Arbeit erlebt werden?

Sinn ist wie ein Aha-Erlebnis

Der Sinnfindungsprozess ist mit dem Erkennen einer Figur oder einem Aha-Erlebnis vergleichbar. Wer einmal ein solches Erlebnis hatte, dem muss das Aha nicht erklärt werden. Wenn jemand eine Figur erkannt hat, dem muss nicht erklärt werden, wie er oder sie die Figur erkennt. Sie wissen Bescheid.

Sinn wird entdeckt

Sinn ist etwas Einmaliges und Einzigartiges, etwas, was entdeckt werden muss. Wenn Sinn gefunden worden ist, wird die Lebens- und Arbeitssituation als gehaltvoll, wesentlich und wichtig erlebt, und niemand muss das einem sagen. Jeder weiß darum Bescheid.

Sinn kann nicht angeordnet werden

Die oft aufgeworfene Frage, ob Sinn „gestiftet, gegeben, angeordnet“ oder „gefunden, entdeckt“ wird, ist von Viktor Frankl, dem Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, klar beantwortet worden. Frankl spricht davon, dass wir „tätig ... dem Leben Sinn“ geben können, „aber auch liebend – und schließlich leidend“. Tätig geben wir dem Leben Sinn, wenn „wir ... konkrete Fragen verantwortungsbewusst beantworten“ - wenn wir also unsere Antworten in Taten umsetzen.

Somit können Möglichkeiten zur Sinn- und Werteverwirklichung „gegeben“ und „angeboten“ werden. Sie blitzen allerdings erst dann als Sinn auf, wenn jemand das Angebot für sich als Sinnmöglichkeit entdeckt. Falsch und nicht nur demotivierend, sondern auch überfordernd ist der Ansatz, dass alle Motivationsprobleme gelöst werden könnten, wenn den Mitarbeiter(innen) Sinn gegeben werden würde. Führungspersonen sollen sich daher auf die Frage konzentrieren, wie das Arbeitsumfeld und das soziale Miteinander gestaltet werden können, damit die Mitarbeiter(innen) möglichst viele Gelegenheiten vorfinden, sinnstiftende Werte zu entdecken oder auszuleben.

Sinn ist die Umsetzung von Werten

Sinn kann erfahren werden, indem Werte verwirklicht und umgesetzt werden. Werte sind Orientierungsmaßstäbe für Handlungen, sind Leitlinien auf der Suche nach Sinn im Arbeitsleben, sind Gründe für ein sinnvolles Arbeitsleben.

Sinn: Konzentration auf das Hier und Jetzt

Auch wenn durch Werteverwirklichung Sinn entdeckt werden kann, gibt es keinen Spielraum für Starrheit und kein Pochen auf ein „So war es bei uns immer schon und so soll es auch bleiben“. Sinn lässt sich nicht überliefern, denn wie soll Einmaliges, Einzigartiges, wie soll die Tradition eines Unternehmens wissen, was die jetzige konkrete Situation erfordert? Sinnfindung ist im Wesentlichen unabhängig von der Tradition. Sinn konzentriert sich auf das Hier und Jetzt, auf die Zukunft, auf das, was voranbringt, was zu Lösungen führt, was den Keim der Hoffnung in sich trägt.

Sinn: Freiheit und Verantwortung

Somit ist das Sinnerleben subjektiv und relativ. Es ändert sich von Mensch zu Mensch und es muss einer Situation abgerungen, abgewonnen werden. Aber trotz aller Subjektivität, die einer Deutung anhaftet, kann ihm ein Minimum an Transsubjektivität (über...hinaus) zugesprochen werden. Niemand leugnet, dass der Mensch einen Sinn unter Umständen nicht verstehen kann, sondern deuten muss. Das heißt noch lange nicht, dass solches Deuten willkürlich vor sich geht, denn neben der Freiheit zu irgendeiner Deutung trägt der Mensch auch die Verantwortung für seine jeweilige Deutung.

Sinn ist ausgerichtet auf andere oder anderes

Auf der Suche nach Sinn wird der Mensch vom Gewissen geleitet, es ist quasi das „Sinn-Organ“. Trotz der Deutung ist Sinn nicht Mittel zum Zweck, kann nicht von sinnlos in sinnvoll umgewandelt werden, sondern ist ausgerichtet auf andere (Menschen) oder anderes, denn Sinn erfüllt sich „erst in der Gemeinschaft“. So steht die Sinnentnahme im Leben auf einer höheren Entwicklungsstufe als eine so genannte „Sinnggebung“. Vor allem befähigt eine sinn-erfüllte Arbeit zu Folgendem: Findet der Mensch einen Sinn, ist er motiviert, „dann ist er, wenn es nötig sein sollte, auch bereit, Verzicht zu leisten“. Sinn als Lebens- und Daseinssinn kann dazu beitragen, dass der Mensch „trotzdem Ja zum (Arbeits-)Leben sagen“ kann, weil der Mensch in letzter Konsequenz immer mitentscheidet, *wie* er auf eine Lebenslage reagiert.

Sinn intendiert das, was hinter den Zielen steht

Dort, wo ein Sinn ist, besteht auch der Wille, Ziele zu verfolgen. Nicht Ziele per se, sondern der Sinn dahinter wird angestrebt. Ziele ohne Sinnhorizont werden Mittel zum Zweck.

Sinn kann verhindert werden: Das Sinnvakuum

Sinn kann auch genommen werden, wenn Menschen in ihren Arbeitsbedingungen und in ihrem Miteinander Irritationen erfahren. Die Irritation kann organisatorisch oder / und individuell (stressfördernde Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster) begründet sein.

Sinnfinden ist grundsätzlich unabhängig von der Geschlechtszugehörigkeit eines Menschen und von seinem Alter, von seinem Intelligenzquotienten und von seinem Bildungsgrad, von seiner Charakterstruktur und von seiner Umgebung (Viktor Frankl), aber dieser Prozess kann von inneren seelischen, persönlichkeitsbedingten Eigenschaften erschwert, ja manchmal auch verhindert werden.

Die Folge ist ein Sinnvakuum, innere Kündigung oder Dienst nach Vorschrift.

Sinnsuche

Beratung in einem logotherapeutisch orientierten Sinnfindungsprozess übt nicht die Funktion eines „Malers“ aus. Sinn wird nicht „vorgemalt“.

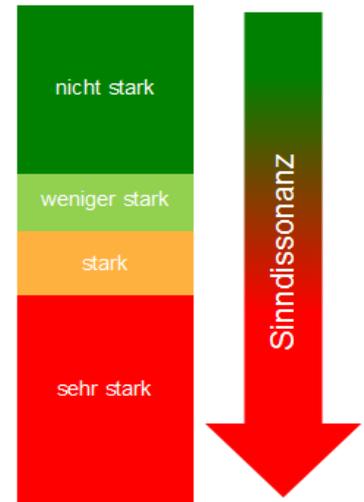
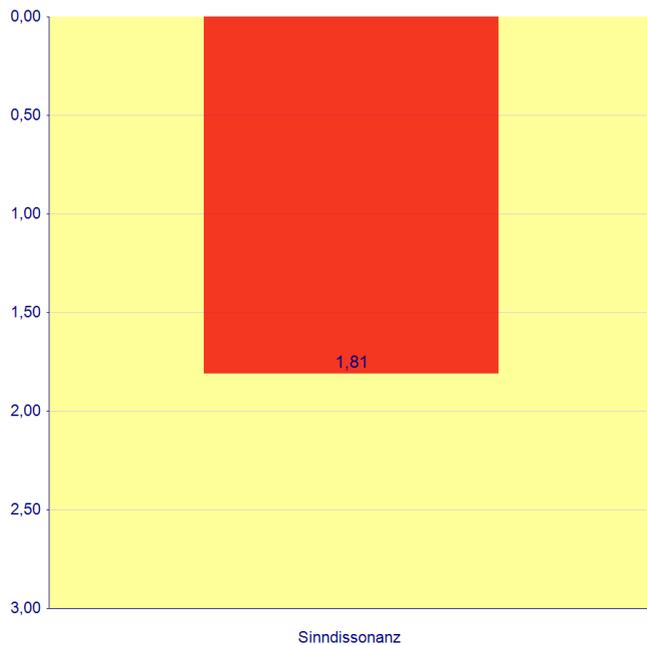
Beratung hat die „Funktion eines Augenarztes“, denn sie hilft mit, dass Sinn entdeckt, „gesehen“, werden kann, wenn die Herausforderung angenommen wird, sich auf die Sinnsuche zu begeben.

Was ist Sinn? Eine Zusammenfassung.

- ▮ Sinn ist das, was in Lebens- und Arbeitssituationen als gehaltvoll, wesentlich und wichtig betrachtet wird.
- ▮ Sinn ist das, wofür Menschen leben und arbeiten wollen. Wofür es sich lohnt, zu leben und zu arbeiten.
- ▮ Sinn ist das jeweils Hauptsächliche in einer Lebenslage und im Arbeitsleben.
- ▮ Sinn bezieht den oder die anderen mit ein. Sinn kann nur je Person und je Situation gefunden, entdeckt und somit von dieser Person beschrieben werden. Sinn ist somit immer individuell und situativ.
- ▮ Sinn kann nicht verordnet werden. Sinn geben wollen wäre Moralisieren.
- ▮ Sinnfindung hat nichts mit egomanen Selbstverwirklichungstrips zu tun. Dabei geht es nicht um die Verwirklichung aller Potentialitäten (Maslow, Bedürfnispyramide), nur um die Verwirklichung des Gewollten, des Angenehmen („Das will ich jetzt und brauche ich jetzt, weil ich es mir ja wert bin“), sondern um die Verwirklichung des Gesollten, um das, was Not tut, um das, was je Situation und je Person das Gesollte ist.
- ▮ Sinn ist aber immer nur eine Denkmöglichkeit, nie eine Denknötwendigkeit!

Teil 1/2

Sinndissonanz: Demotivation durch Sinnentfremdung



Zuordnung der Mittelwerte:

Mittelwerte	Einstufung der Sinndissonanz	Auswirkungen auf die psychische Gesundheit und das psychosoziale Wohlbefinden	Faustregel
1.75 bis 3.00	sehr stark	nicht förderlich	Je niedriger der Mittelwert, desto besser! 
1.40 bis 1.74	stark	weniger förderlich	
1.00 bis 1.39	weniger stark	förderlich	
0.00 bis 0.99	nicht stark	sehr förderlich	

- ▶ Der Mittelwert „Sinndissonanz“ drückt aus, wie stark jemand die Arbeit zwar als sinnvoll erachtet, sinnvolle Ziele vor Augen hat, aber gleichzeitig bei der Zielerfüllung behindert wird. Dieser Mittelwert errechnet sich aus:
 - (1) Erleben von arbeitsplatzspezifischen Belastungen.
 - (2) Erfahrungswissen (Potenziale), wie Veränderungen und Verbesserungen herbeigeführt werden können.
 - (3) Akzeptanz und Umsetzung der eingebrachten Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge.
 - (4) Motivationale Reaktion.
- ▶ Je niedriger der Mittelwert „Sinndissonanz“ ist, desto geringer ist die Demotivation (innere Kündigung, Frustration, Sinnentfremdung oder Sinndisharmonie).
- ▶ Eine gesundheitsförderliche Motivation liegt vor, wenn der Mittelwert der Sinnentfremdung kleiner als 1.40 ist.

Was ist eine Sinndissonanz?

Was ist eine Sinnentfremdung?

Wann und wie entsteht eine Sinndissonanz?

Eine Sinndissonanz tritt ein, wenn einerseits ein intensives Bestreben, auf Ziele hinzuwirken, Projekte zu verwirklichen, Ideen in Realitäten umzuwandeln, besteht und andererseits erkannt werden muss, dass äußere Umstände die ehrgeizigen Vorhaben zunichtemachen und gleichzeitig stressfördernde Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster stark ausgeprägt sind.

Eine Sinndissonanz tritt nicht von heute auf morgen ein. Sie ist die Folge eines längeren Prozesses, der jedoch ein Hauptkennzeichen hat: Die sich bietenden Sinnmöglichkeiten können nicht in die Wirklichkeit umgesetzt werden bzw. es wird eine Entscheidung getroffen, auch umgesetzt oder angepeilt, die sich plötzlich vorausblickend als undurchführbar erweist, aus organisatorischen Gründen oder aus Gründen die mit der eigenen Stressvulnerabilität (Stress Marke „Eigenbau“) begründet werden kann. Bei einer Sinndissonanz (Fachausdruck: noetive Dissonanz) wird über längere Zeit eine Wahl getroffen, die sich plötzlich vorausblickend als undurchführbar erweist.

Sinndissonanz: Verlauf.

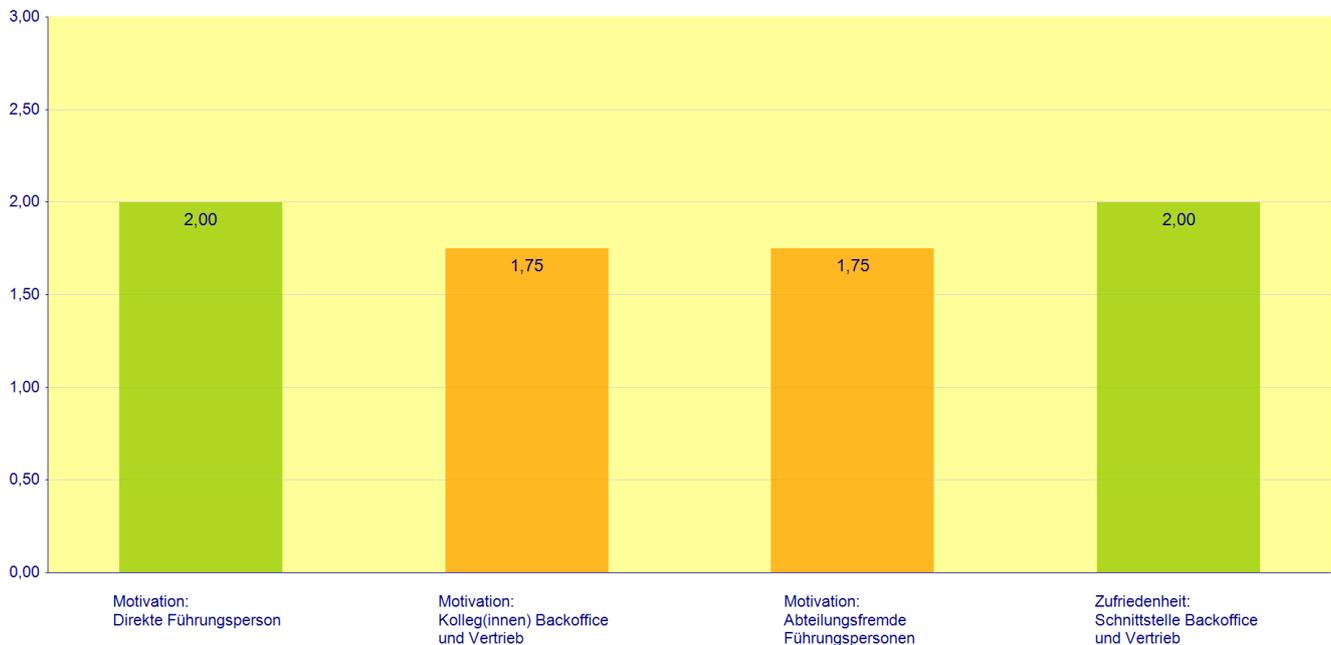
- Ausgangspunkt sind in der Regel hohe arbeitsplatzspezifische Belastungen, sowohl im fachlichen als auch im zwischenmenschlichen Bereich, die sich kaum vermeiden lassen.
- Gleichzeitig ist aber ausreichend Erfahrungswissen vorhanden, um diese Defizite zumindest verringern zu können.
- Jetzt kommt es darauf an, ob über die vorhandenen Ressourcen und Potenziale auch gesprochen werden kann, ob die Lösungsmöglichkeiten aufgegriffen werden und dann auch umgesetzt werden können. Nur wenn es zu einer zumindest teilweisen Umsetzung der Vorschläge zur Reduzierung der Defizite kommt, kann eine Sinndissonanz verhindert werden. Wenn nur darüber gesprochen wird, die Ideen aber schubladisiert werden, ist eine Sinndissonanz, bei oftmaliger Wiederholung, möglich.
- Sicher kommt es dann zu einer Sinndissonanz, wenn die innere Reaktion in eine Da-kann-ich-nichts-mehr-machen-Haltung umschlägt.
- Nicht beim ersten, aber beim wiederholten Mal - über einen längeren Zeitraum - kommt es dann zu einer sogenannten Sinndissonanz, zu einer „inneren Kündigung“ oder zur Einstellung „Dienst nach Vorschrift“.

Was fördert eine Sinndissonanz?

- Suboptimale Organisation und Kommunikation Backoffice und Vertrieb.
- Rollenunklarheit.
- Interner, ruinöser Wettbewerb. Gegenseitiges Auspielen.
- Bewusstes Schubladisieren von gut durchdachten Verbesserungsvorschlägen.
- „Motivation“ durch das Lust- und/oder Machtprinzip.
- Überzogene, ehrgeizige Pläne (Zielvorgaben), die kaum zu verwirklichen sind.
- Stressfördernde (biographisch bedingte) Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster.

Teil 1/3

Fremdmotivation und Zufriedenheit mit der Schnittstelle Backoffice und Vertrieb



Zuordnung der Mittelwerte:

Mittelwerte	Einstufung der extrinsischen Motivation	Auswirkungen auf die psychische Gesundheit und das psychosoziale Wohlbefinden	Faustregel
2.20 bis 3.00	sehr starke Motivation	sehr förderlich	Je höher die Mittelwerte, desto besser! 
2.00 bis 2.19	starke Motivation	förderlich	
1.70 bis 1.99	mittelmäßige Motivation	weniger förderlich	
0.00 bis 1.69	geringe Motivation	nicht förderlich	

- ▶ Ein Mittelwert größer als 2.00 zeigt an, dass jemand stark von Vorgesetzten, Kolleg(inn)en oder anderen Führungspersonen motiviert wird
- ▶ Ist der Mittelwert kleiner als 1.70, dann bedeutet das, dass die Demotivation von außen (sehr) stark ist.
- ▶ Bei der Zufriedenheit mit der Organisations- und Personalentwicklung sollte der Mittelwert größer als 2.00 sein. Wenn der Mittelwert unter 1.70 liegt, ist jemand mit den Angeboten der Organisations- und Personalentwicklung sehr unzufrieden.
- ▶ Eine gesundheitsförderliche Fremdmotivation liegt über einem Mittelwert von 2.00.

Fremdmotivation – Extrinsische Motivation durch Dritte.

Menschen haben nicht nur eine innere Motivation (Wille zum Sinn, intrinsische Motivation), sondern werden vom Arbeitsumfeld entweder motiviert oder demotiviert.

Der Test untersucht in drei Teilbereichen, wie stark die externe (extrinsische) Motivation ausgeprägt ist:

(1) Motivation durch die unmittelbare Führungsperson.

Wichtige Motivationsfaktoren sind dabei: Offene Kommunikation mit ausreichender Information. Transparentes Führungsverhalten und Nachvollziehbarkeit der strategischen Entscheidungen durch die Geschäftsführung.

(2) Motivation durch die Kolleg(inn)en / Mitarbeiter(innen) im Backoffice und Vertrieb:

Wichtige Motivationsfaktoren sind dabei: Kollegiale Unterstützung, genug Freiraum bei der kollegialen Zusammenarbeit, kaum negativer Einfluss durch Kolleg(inn)en sowie Verständnis und Unterstützung bei fachlichen Problemen.

(3) Motivation durch andere (abteilungsfremde) Führungspersonen.

Wichtige Motivationsfaktoren sind dabei: Anerkennung der geleisteten Arbeit, Informationsfluss auch unter Zeitdruck und menschliche Akzeptanz.

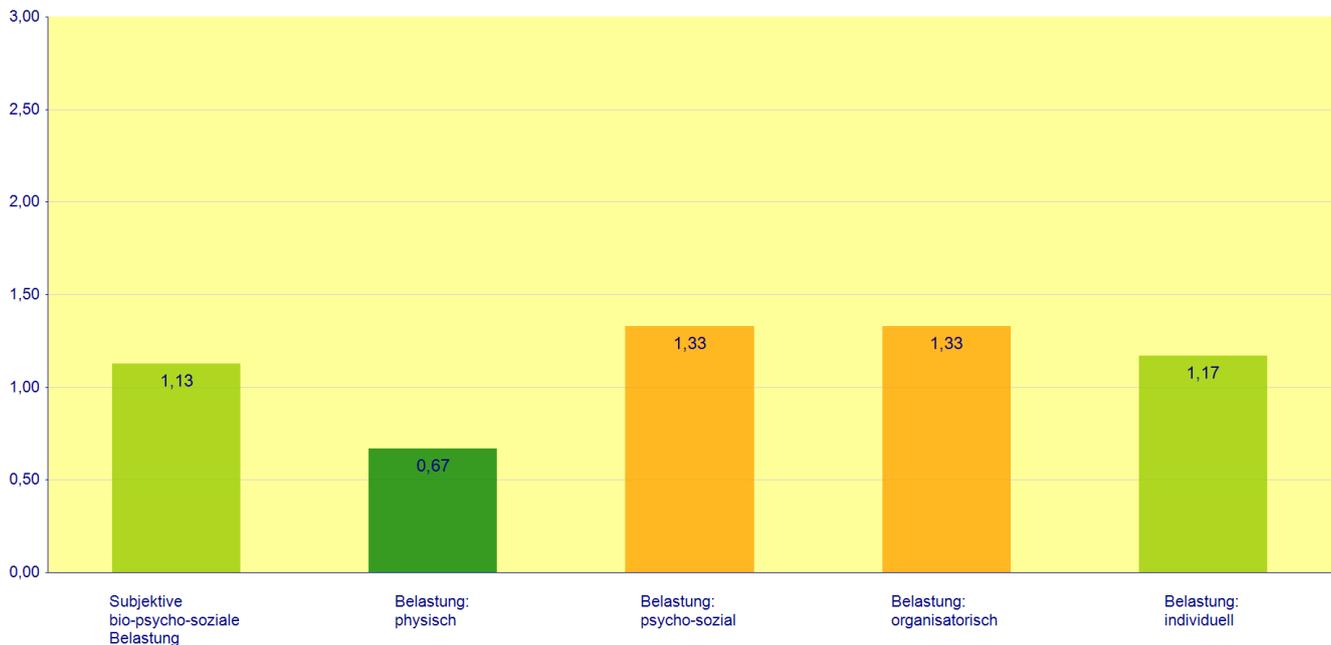
Zufriedenheit mit der Schnittstelle: Backoffice und Vertrieb

Wichtige Kenngrößen zur Erfassung der Zufriedenheit mit der Schnittstelle sind:

- Einbringen der eigenen Fachkenntnisse bei schwierigen Kundenaufträgen, die vom Backoffice auch akzeptiert werden.
- Ausreichendes Fachwissen im Team Backoffice.
- Kollegiale Zusammenarbeit, auch wenn es Probleme mit Kunden gibt.
- Kolleg(inn)en im Backoffice können mit kaum veränderbarem Kundenverhalten recht gut umgehen, ohne dass dabei reflexartig Dienst nach Vorschrift gemacht wird.

Teil 2

Berufliche Belastungen und psychosoziale Beanspruchung



Zuordnung der Mittelwerte:

Mittelwerte	Einstufung der beruflichen (bio-psycho-sozialen) Belastungen	Auswirkungen auf die physische Gesundheit	Faustregel
1.50 bis 3.00	sehr stark	sehr kritisch	Je niedriger die Mittelwerte, desto besser! 
1.20 bis 1.49	stark	kritisch	
0.90 bis 1.19	weniger stark	weniger kritisch	
0.00 bis 0.89	nicht stark	nicht kritisch	

► Je niedriger der Mittelwert ist, desto geringer ist in diesem Bereich das Belastungsgefühl. Eine erlebte Belastung mit einem Mittelwert größer als 1.20 kann bereits körperliche und psychische Auswirkungen haben.

► Gesundheitsförderliche Werte liegen unter einem Mittelwert von 1.20.

Das individuelle Belastungsniveau wird auf vier Ebenen gemessen:

Ebene 1: Physische Belastung

- Schwere körperliche Anforderungen durch die Vertriebsarbeit.
- Übermäßige Reisetätigkeit.
- Hohe (organisatorische / zeitliche) Marktanforderungen und körperliche Belastung.
- Oftmaliges Arbeiten am Wochenende – zu viele Überstunden.
- Zu wenige Pausen.
- Zu großer Arbeitsumfang.

Ebene 2: Psycho-soziale Belastung

- Zu wenig Unterstützung durch das Backoffice bei starken Belastungen.
- Zu geringe Selbstbestimmungsmöglichkeiten bei den Verkaufsaktivitäten.
- Kommunikation mit Kunden(inn)en, die über die „normale“ Dienstleistung hinausgeht.
- Zusammenarbeit mit fachlich inkompetenten Kollegen(inn)en.
- Konfliktbeladenes Teamklima mit dem Backoffice.
- Arbeiten bis an die Grenze der Belastbarkeit.

Ebene 3: Organisatorische Belastung

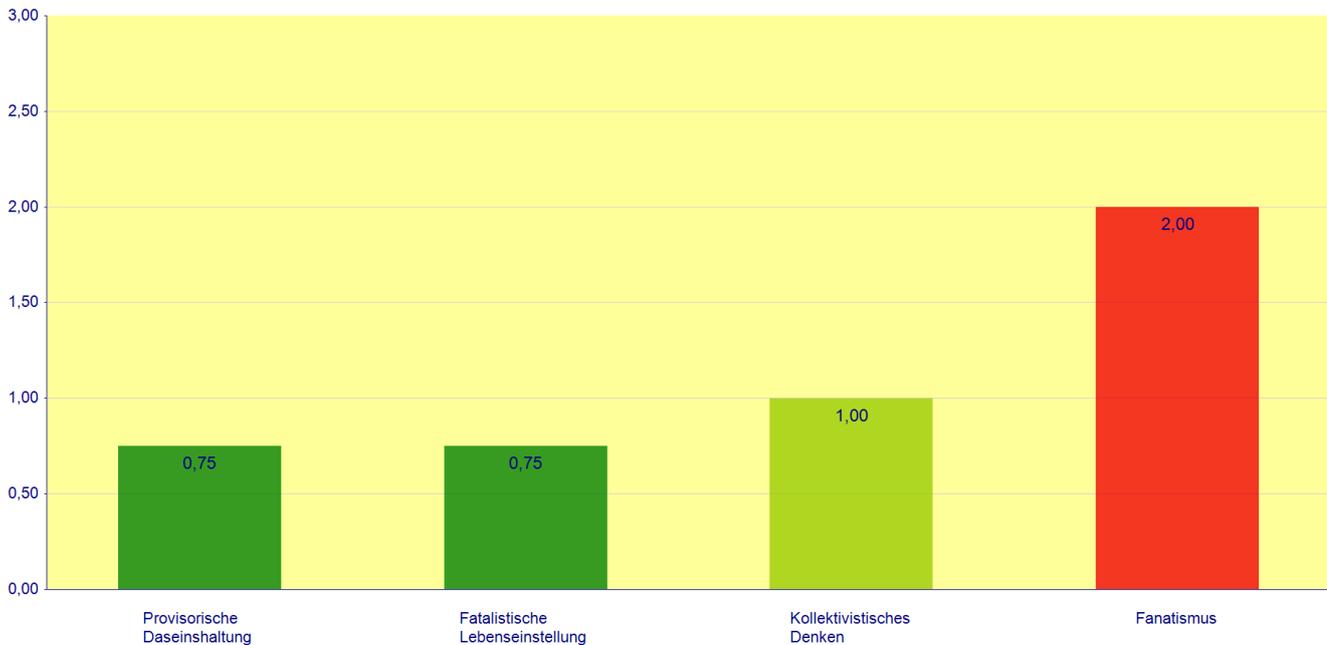
- Mangelnde Führungskompetenz der (direkten) Vorgesetzten.
- Unnötige Bürokratie.
- Unnötige Unterbrechungen der Vertriebs-Arbeitsabläufe.
- Unnötiges Einmischen anderer Abteilungen in den organisatorischen Ablauf der eigenen Arbeit.
- Zu hoher Anteil abteilungsfremder Tätigkeiten.
- Komplizierte Entscheidungskultur.

Ebene 4: Individuelle Belastung

- Zu wenig Zeit für Familie und Privatleben.
- Schlechtes Gewissen, zu wenig für die Kund(inn)en zu tun.
- Mangelnde Rücksichtnahme auf die eigenen Ressourcen.
- Dauernde Rücksichtnahme gegenüber Kollegen(inn)en.
- Mangelnde Mitentscheidungsmöglichkeiten.
- Extreme Konflikte (z.B. Mobbing, sexuelle Belästigung).

Teil 3/1

Stressfördernde Einstellungen und Denkmuster im Kundenmanagement



Zuordnung der Mittelwerte:

Mittelwerte	Einstufung der stressfördernden Einstellungen / Denkmuster	Auswirkungen auf die psychische Gesundheit und das psychosoziale Wohlbefinden	Faustregel
1.50 bis 3.00	sehr stark	sehr kritisch	<p>Je niedriger die Mittelwerte, desto besser!</p> 
1.25 bis 1.49	stark	kritisch	
1.00 bis 1.24	weniger stark	weniger kritisch	
0.00 bis 0.99	nicht stark	nicht kritisch	

- ▶ Je niedriger die Mittelwerte sind, desto geringer sind die stressfördernden Einstellungen / Denkmuster (Fehlhaltungen) ausgeprägt:
Das unreflektierte Übernehmen von Denkweisen und Haltungen, die vom Zeitgeist (Mainstream, Trend) beeinflusst sind, haben (sehr) geringe Auswirkungen auf die Persönlichkeit. Das individuell erlebte Stressgefühl ist eher gering.
- ▶ Gesunderhaltende, stressreduzierende Einstellungen / Denkmuster liegen unter einem Mittelwert von 1.25.

Was sind stressfördernde Einstellungen und Denkmuster?

Stressfördernde Einstellungen beschreiben innere Grundpositionen oder Denkhaltungen, die Viktor Frankl auch als kollektive Neurosen oder als „Pathologie des Zeitgeistes“ bezeichnet hat.

Bedingt durch ein existenzielles Vakuum, ein Nichtwissen hinsichtlich der Frage, wozu in allerletzter Konsequenz gelebt und gearbeitet wird, kann sich diese „Pathologie des Zeitgeistes“ in vier Einstellungen manifestieren:

- (1) Provisorische Daseinshaltung.
- (2) Fatalistische Lebenseinstellung.
- (3) Kollektivistisches Denken.
- (4) Fanatismus.

Bei diesen Einstellungen und Denkmustern handelt es sich nicht um eine Krankheit im klinischen Sinn. Es geht vielmehr um ein unreflektiertes Übernehmen von Denkweisen und Haltungen, die

vom Zeitgeist (Mainstream, Trend) beeinflusst und stark geprägt werden.

Die Fähigkeit und persönliche Verantwortung zur Lebens- oder Persönlichkeitsgestaltung wird aber zugunsten einer Verlagerung der Verantwortung auf strukturelle Kräfte (z.B. Teams, Abteilungen, Unternehmen, Meinungsbildner) eingeschränkt.

Eine solche Daseinshaltung ist lt. Viktor Frankl auf zwei Merkmale zurückzuführen:

- (1) Flucht vor der Übernahme von Verantwortung.
- (2) Scheu vor der Freiheit des Menschen (Willensfreiheit).

Stressfördernd (Salutogenese, Resilienz vermindern) sind diese vier Einstellungen deswegen, weil sie sich sinnvermindernd auswirken, die Persönlichkeitsentwicklung behindern und tendenziell egozentriert sind. Dabei herrschen negativ gefärbte Gefühle vor.

Provisorische Daseinshaltung

1 „Der Mensch in provisorischer Daseinshaltung hält es nicht für nötig, zu handeln und sein Schicksal in die Hand zu nehmen.“ (V. Frankl)

Diese provisorische Einstellung lässt sich unter den Stichworten eines Lebens nach dem Zufallsprinzip und sich ausbreitender Hoffnungslosigkeit und Unentschlossenheit am besten beschreiben. Entscheidungen bleiben offen oder werden zumindest auf die lange Bank geschoben. Existenzielle Herausforderungen werden eher nicht angenommen, weil die Freiheit zur Selbstgestaltung und zur Übernahme der Verantwortung nicht stark ausgeprägt ist. Das oftmalige Abwägen, das Hin und Her, das Nichtwissen dessen, was man eigentlich will, und die Neigung, bei allen Möglichkeiten, die sich bieten, immer ein Aber-was-ist-Dann und ein Ich-kann-mir-ja-nicht-sicher-Sein zu haben, führt zu einer Sinnentleerung, denn die Lebensgrundspannung geht langsam zurück. Die entstehende Leere wird manchmal durch rasche Erlebnisfolgen (innere Getriebenheit) ausgeglichen. Das bedeutet: Die momentane Bedürfnisbefriedigung ohne die Berücksichtigung von Folgen und ohne Zukunftsaussichten bestimmt das Verhalten und Erleben.

Menschen mit einer solchen Daseinshaltung haben deswegen ein erhöhtes Stressniveau, weil das Gefühl, sich schwer oder nicht entscheiden zu können, Unzufriedenheit und Spannungsgefühle erzeugt.

Fatalistische Lebenseinstellung

2 „Der durchschnittliche Mensch von heute ist besessen von einem Aberglauben an die verschiedensten Schicksalsmächte...“ (V. Frankl)

Menschen, die zu einer fatalistischen Lebenseinstellung neigen, glauben im Kern, dass sie wenig im Leben mitgestalten können. Gegenüber Organisationen, vorgegebenen Strukturen, familiären oder freundschaftlichen Beziehungen, beruflichen Organisationsgeflechten oder nicht näher bestimmten kosmischen Kräften gibt es eine undistanzierte, stressfördernde Abhängigkeit, gibt es ein ungesundes Autoritätsverhältnis.

Die Entscheidungsverantwortung wird auf Strukturen, Mächte, Marktkräfte, Verhältnisse und auf eine Da-kann-man-nichts-machen-Haltung geschoben. Durch diese Verlagerung der Verantwortlichkeit auf eine anonyme Instanz wie die Familientradition, die Ausbildung, die Gesellschaft, den Arbeitgeber, die Europäische Union, die Globalisierung etc. reduziert sich die Lebensaktivität auf passives Verflochtensein in die vorgegebenen Verhältnisse.

Die Folge der fatalistischen Lebenseinstellung besteht in einem verminderten Verantwortungsgefühl, das zum Einbrechen der Lebensgrundspannung (Motivation) führen kann.

Menschen mit einer solchen Lebenseinstellung haben deswegen ein erhöhtes Stressniveau, weil sie stets vom Gefühl einer Fremdbestimmtheit begleitet werden. Selbst wenn sie autonom entscheiden, schwingt der Gedanke mit, dass letztlich ihre Entscheidung wenig bewirkt.

Kollektivistisches Denken

3

„Der kollektivistische Mensch ignoriert die eigene Persönlichkeit, indem er in der Masse aufgeht - oder besser, in ihr untergeht...“ „...so kommt es, dass die meisten Menschen von heute überhaupt keine Meinung haben. Die Meinung hat sie.“ (V. Frankl)

Den Kern kollektivistischer Haltungen brachte Frankl treffend auf den Punkt: Die Orientierung für sein Leben übernimmt der Einzelne von anderen.

Dabei spielt die Identifizierung mit einer Gruppe, mit dem Team oder Personen mit großem Einfluss eine bedeutendere Rolle als die eigene Meinung, obwohl diese Menschen eigentlich innerlich spüren, dass sie nach ihrem Gewissen, ihrer Meinung handeln sollten.

Der Einzelne, der sich kollektiven Trends überlässt, beraubt sich seiner persönlichen Sinnmöglichkeiten. Er übernimmt die Schlagwörter, Meinungen und Urteile der Gruppe unhinterfragt und verliert zunehmend die Fähigkeit, Sinnangebote wahrnehmen zu können, weil auf das Gewissen als „Sinn-Organ“ nicht sensibel genug geachtet wird.

Menschen mit einem ausgeprägten kollektivistischem Denken sind zwar in Teams beliebt, weil sie sich prinzipiell der Meinung der Gruppe anschließen, doch in ihrem Inneren (intrapsychisch) müssen sie Spannungen „ausbalancieren“, die sich aus der Position der eigenen Meinung und die der Gruppe ergeben. Sie verleugnen ihre Gefühle, ihre Wünsche, ihr Denken – kurzum, ihre Persönlichkeit.

Fanatismus

4

„Der fanatische Mensch ignoriert nicht die eigene Persönlichkeit, sondern die Persönlichkeit des Anderen, des Andersdenkenden.“ (V. Frankl)

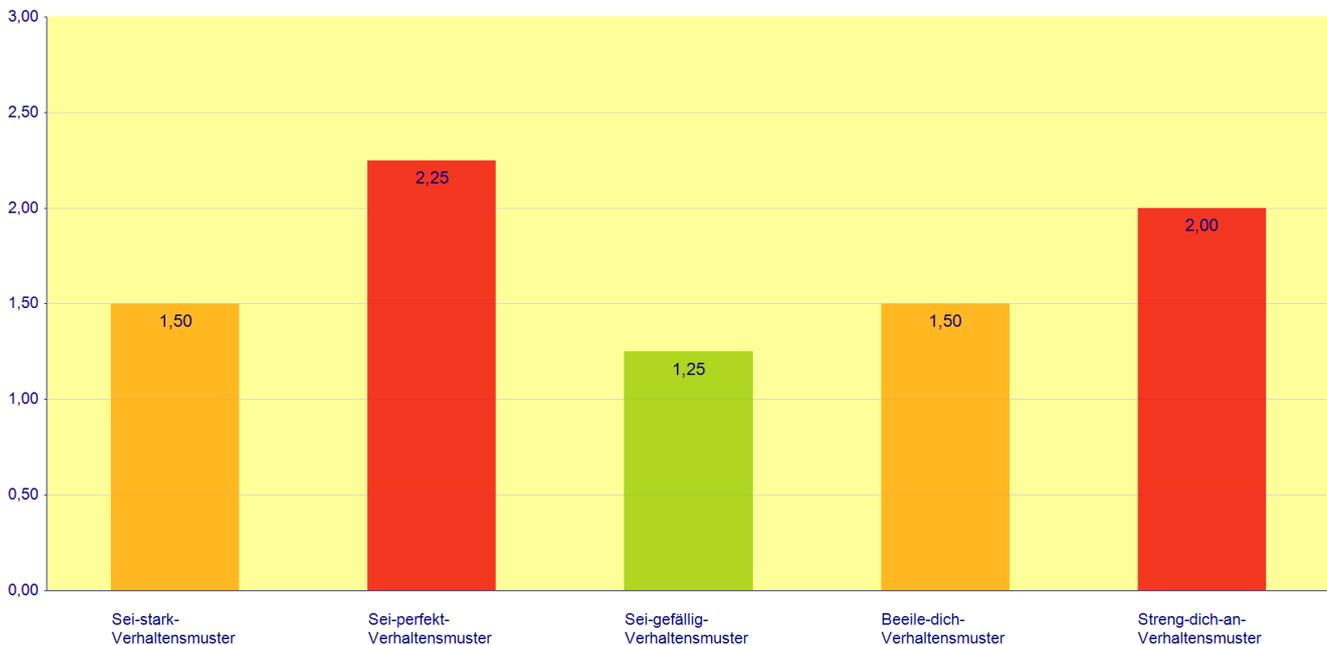
Fanatiker sind in der Regel motivierte Menschen. Sie kennen ihre Ziele, setzen sich für ihre Pläne überdurchschnittlich ein. Außerdem gelingt es ihnen recht gut, andere zu überzeugen: Ziellosigkeit oder mangelnde Motivationskraft ist nicht das Problem des Fanatikers.

Wenn aber die Zielerreichung, die Vorstellungen oder inneren Werthaltungen nicht verwirklicht werden können, wird versucht, dies mit Druck zu erreichen. Dabei wird Macht eingesetzt, Verantwortung und Solidarität treten in den Hintergrund und mitunter werden ethische Normen und Werte, die sonst wichtig und selbstverständlich sind, aufgegeben. Die Widersprüchlichkeit besteht oft darin, dass nach außen Offenheit, Veränderungsbereitschaft oder Flexibilität signalisiert wird, was aber in letzter Konsequenz eine Bedrohung für die innerseelische (intrapsychische) Stabilität ist. Daher verringert der Fanatiker die Vielzahl der Entscheidungsmöglichkeiten auf seine eigene Alternative (Meinung) und schränkt somit automatisch seinen eigenen Gestaltungsspielraum ein. Dies hat Folgen für das Wertesystem und die Wertewahrnehmung. Was der Durchsetzung der eigenen Ziele dient, wird, wie jene selbst, unhinterfragt als wertvoll betrachtet. Nur dies kann auch als Wert wahrgenommen werden. Alles andere ist nichts wert.

Menschen mit hohen fanatischen Persönlichkeitsanteilen weisen einen erhöhten Stresspegel auf, weil sie ständig - zur Absicherung ihres Selbstwertgefühls - ihre eigene Position verteidigen müssen und ihre eigene Meinung so „teamorientiert“ darstellen, dass sich diese auch durchsetzen lässt.

Teil 3/2

Stressfördernde Fühl- und Verhaltensmuster im Kundenmanagement



Zuordnung der Mittelwerte:

Mittelwerte	Einstufung der stressfördernden Fühl- und Verhaltensmuster	Auswirkungen auf die psychische Gesundheit und das psychosoziale Wohlbefinden	Faustregel
1.80 bis 3.00	sehr stark	sehr kritisch	<p>Je niedriger die Mittelwerte, desto besser!</p> 
1.50 bis 1.79	stark	kritisch	
1.20 bis 1.49	weniger stark	weniger kritisch	
0.00 bis 1.19	nicht stark	nicht kritisch	

- ▶ Je niedriger die Mittelwerte sind, desto geringer sind die stressfördernden Fühl- und Verhaltensmuster (Stress „Marke Eigenbau“) ausgeprägt, desto geringer sind also jene Verhaltensdynamiken, die auch mit der eigenen Biografie (Wertevorstellungen, Erziehung, Kindheit) in Verbindung zu bringen sind und unbewussten Stress erzeugen.
- ▶ Gesunderhaltende, nicht stressfördernde Fühl- und Verhaltensmuster liegen unter einem Mittelwert von 1.50.

Was sind stressfördernde Fühl- und Verhaltensmuster?

Lt. einer Studie (Graf / Grote, logo consult, N=2.826 – 2012/2013) fühlen sich etwa ein Fünftel der untersuchten Personen in Belastungs- oder Stresssituationen nicht im Gleichgewicht, nicht angenommen oder liebenswert, weil sie verinnerlichte Normen und Wertvorstellungen nicht erfüllen können oder erfüllt bekommen.

Um dieser inneren Spannung zu entkommen, setzen sie unbewusste, verinnerlichte Verhaltensmuster, Haltungen und Denkweisen ein. Ein Kennzeichen von solchen Mustern ist, dass sie zwanghaftähnlichen (neurotischen) Charakter aufweisen und sehr oft nicht der Wirklichkeit angepasst sind: Somit wirken sie sich stressverstärkend aus.

Diese Fühl- und Verhaltensmuster werden durch die Sozialisierung (primäre, dominante Bezugspersonen, Elternhaus, Familiensystem) verinnerlicht, im Allgemeinen aber erst dann, wenn in der Kindheit begriffliches Denken und Sprechen gelernt wurde. Unbewusst versucht später der Erwachsene, diese Forderungen zu erfüllen, als ob er unter einem Zwang (Antreiber) stünde. Innere Antreiber sind also elterliche Aufforderungen (Anweisungen), die einem Kind bestimmte Verhaltensweisen vorschreiben. Solche verinnerlichten Muster zei-

gen sich darin, dass z. B. Starksein, Perfektsein, Gefälligkeit, Sich-beeilen-Müssen oder Sich-Anstrengen „immer“ ausgelebt werden müssen, auch in Lebenslagen, in denen dies gar nicht gefordert und erwartet wird.

Die „automatischen“ Muster werden zwar eingesetzt, um die jeweils anstehende Lebens- und Arbeitssituation zu „meistern“, führen letztendlich aber zum Scheitern, da sie in ihrer Absolutheit nicht erfüllbar sind und durch die damit einhergehende Aufmerksamkeitseinschränkung, Zwanghaftigkeit und Verkrampfung zu Misserfolg führen.

Die Bedeutung und Wirkung dieser elterlichen Gebote wird erst klar, wenn bewusst wird, dass das Wort „immer“ bereits von den Erziehern oder dann vom Kind beigelegt wird, also z. B. „Sei immer perfekt!“ Dahinter steht die Drohung (vom Kind auch so verstanden): „...sonst haben wir dich nicht mehr lieb!“ „...sonst wirst du im (Arbeits-)Leben scheitern!“ oder „...sonst werde ich von meinem Chef, von meinen Kolleg(inn)en nicht so akzeptiert, wie ich es mir wünsche“. Wie stark diese inneren Muster vorhanden und ausgeprägt sind, misst das Testverfahren.

Fünf Stressdynamiken, die am meisten demotivieren.

(1) Sei-stark-Dynamik

Menschen in dieser Dynamik versuchen innere Bewegtheit oder Empfindungen eher zu verbergen. Schubladisierend kann man davon sprechen, dass sie im Fall des Falles ein Pokerface tragen.

Sie erwecken einen eher angespannten Eindruck, als wollten sie ihre Umgebung im Auge behalten, um jederzeit „gewappnet“ zu sein. Wer unter diesem Verhaltensmuster steht, zeigt wenige Gefühle, ist eher unbewegt und gibt kaum Schwächen zu, ganz nach dem Motto: Keine Schwächen, keine Gefühle zugeben, denn dann könnte ich verletzt werden.

Dementsprechend ist ihre Sprache eine, die Sicherheit und Ich-habe-alles-im-Griff signalisiert. Gefühlsmäßige Bezogenheit und sich einlassen auf Menschen und Vorgänge ohne Kontrolle werden als Schwäche missverstanden, ja als unterwürfig ausgelegt, weil sie befürchten, in emotional bedeutsamen Situationen nicht stabil, nicht Herr der Lage zu sein. Sehr schwer fällt es solchen Menschen, auf andere nicht beherrschbare Menschen einzugehen, weil unbewusst ihr Selbstwertgefühl angegriffen wird.

„Sei-stark-Menschen“ können kurzfristig situativ hohe Leistungen erbringen. Sie haben einen Sinn für kraftvollen Umgang mit Aufgaben und genügend Widerstandskraft und Kampfgeist, um Dinge voranzubringen, auch wenn es schwierig ist. In Führungspositionen

sind solche Verhaltensmuster gefragt, doch wird nicht bedacht, welche negativen Auswirkungen sie auf ein Team haben können.

(2) Sei-perfekt-Dynamik

Die verinnerlichte Sei-perfekt-Dynamik verlangt größtenteils Fehlerlosigkeit, höchste Leistungen in allem und zwar „immer“. Die Problematik besteht aber darin, dass von anderen dasselbe Verhalten oder ähnliche Einstellungen erwartet werden. Erst dann werden deren Leistungen akzeptiert, denn sie sind genauso durchgeführt worden, wie sich die „Sei-perfekt-Person“ das vorgestellt hat.

Sie glaubt, was sie sagt, umso überzeugender, je genauer und gründlicher sie etwas vorbringt. Wer immer der Erste und Beste sein muss, ist zwanghaft leistungsorientiert. Ergänzungen und Kritik werden gerne vorweggenommen um vorsorglich zu verhindern, dass jemand sagt: „Das hast du nicht perfekt begriffen, gesagt oder getan“. Den um Makellosigkeit bemühten Ausführungen des Perfektionisten lässt sich in der Regel nichts mehr hinzufügen. Menschen in dieser Dynamik rechtfertigen sich häufig oder versuchen, Dinge noch genauer und besser zu machen. Perfektionisten haben einen besonderen Sinn für Vollkommenheit. Sie sind in der Regel, was ihren Lebensvollzug und ihr Denken anlangt, sehr gut organisiert, sind dynamisch und können beispielsweise komplexe Systeme leicht begreifen und bedienen.

(3) Sei-gefällig-Dynamik

Wer dieser Forderung zu entsprechen versucht, fühlt sich dafür verantwortlich, dass sich derjenige, der mit ihm zu tun hat, wohlfühlt. Menschen in dieser Dynamik sind bemüht, eine freundliche, niemanden beunruhigende Atmosphäre herzustellen. Sie verwenden Redewendungen, die versuchen, die Wünsche und Erwartungen des Gegenübers zu erkunden. Sie wollen Anpassung signalisieren.

Solche Menschen kommen anderen entgegen, auch wenn dies nicht verlangt wird; es ist ihnen wichtig, von allen geschätzt zu werden und beliebt zu sein, daher stellen sie sicher, dass die Atmosphäre freundlich und beruhigend ist.

Diese Menschen haben in der Regel zu wenig Kontur, Selbstvertrauen und (Rollen-)Identität ausgebildet. Eigene Ansprüche und Vorstellungen werden verleugnet oder sind nicht präsent. Der innere Glaubenssatz bei dieser Dynamik lautet: „Ich kann mich in Beziehungen aufgehoben und wertgeschätzt fühlen, wenn ich mich in andere hineinfühle. Nur so werde ich von anderen angenommen“. In der Regel haben Menschen mit einer Sei-gefällig-Dynamik eine gute soziale Wahrnehmung, die es ihnen ermöglicht, auf die Bedürfnisse anderer einzugehen. Sie können sehr empfänglich für Gruppenprozesse, soziale Stimmungen und Reaktionen sein. Diese Fähigkeit erleichtert es ihnen, sich an andere Menschen und Systeme anzukoppeln, allerdings zu dem Preis, eigene Gefühle und Bedürfnisse nicht situationsgerecht und authentisch ausleben zu können.

(4) Beeile-dich-Dynamik

Dieses Verhaltensmuster ist Anlass dafür, alles rasch zu erledigen, auch rasch zu antworten und rasch zu sprechen. Diese Leute „wissen“ schon nach wenigen Worten, was jemand sagen möchte. Umso mehr Mühe haben sie dann, ruhig und gelassen zuerst einmal zuzuhören. Alles, was sie tun, steht unter „Zeitdruck“, auch wenn sie dafür genug Zeit hätten.

Ihr psychologisches Zeitgefühl lässt es nicht zu, selbst in wichtigen Situationen ihr Wissen zu zeigen, weil sie glauben, dass dafür keine Zeit ist oder sich niemand dafür interessiert. Bietet sich dann die Gelegenheit, versuchen sie ganz schnell ganz viel auszudrücken, weil sie davon ausgehen, dass der Adressat sowieso nicht lange zuhören wird. Erfülltsein wird ersetzt durch Schnellsein, Vieltun oder Aufgeregtheit.

Menschen mit dieser Dynamik können aber kurzfristig auf hohem Aktivitätsniveau leistungsfähig bleiben und bewahren dies auch in schwierigen Lebenslagen. Sie sind im Team diejenigen, die Projekte vorantreiben, auf Zeiteinhaltung pochen, bezahlen diese Einstellung aber mit einem hohen Preis: Weil alles so langsam geht, ziehen sie alle Arbeit an sich und vermitteln den anderen den Eindruck, dass diese leistungsschwach sind, weil sie nicht schnell genug agieren.

(5) Streng-dich-an-Dynamik

Wer unter diesem Verhaltensmuster steht, betrachtet eine Aufgabe oder eine Unternehmung erst dann als „stimmig“, wenn sie mühsam ist. „Sich Mühe geben“ ist wichtiger als das Ergebnis. Wenn es um Herausforderungen geht, spüren diese Menschen einen Leistungsdruck. Es entsteht eine Atmosphäre von Anstrengung mit erheblichen Zweifeln am Gelingen. Lustvolle Leistungen und Freude auch am spielend erreichbaren Erfolg scheinen ausgeschlossen oder zumindest oberflächlich. Wenn es zwei Wege gibt, wählt man den schwierigeren. Das Leben ist eine mühsame Aufgabe. Unbekümmertheit gilt als Leichtsinn. Das Motto lautet: Keine Herausforderung ohne Leistungsdruck.

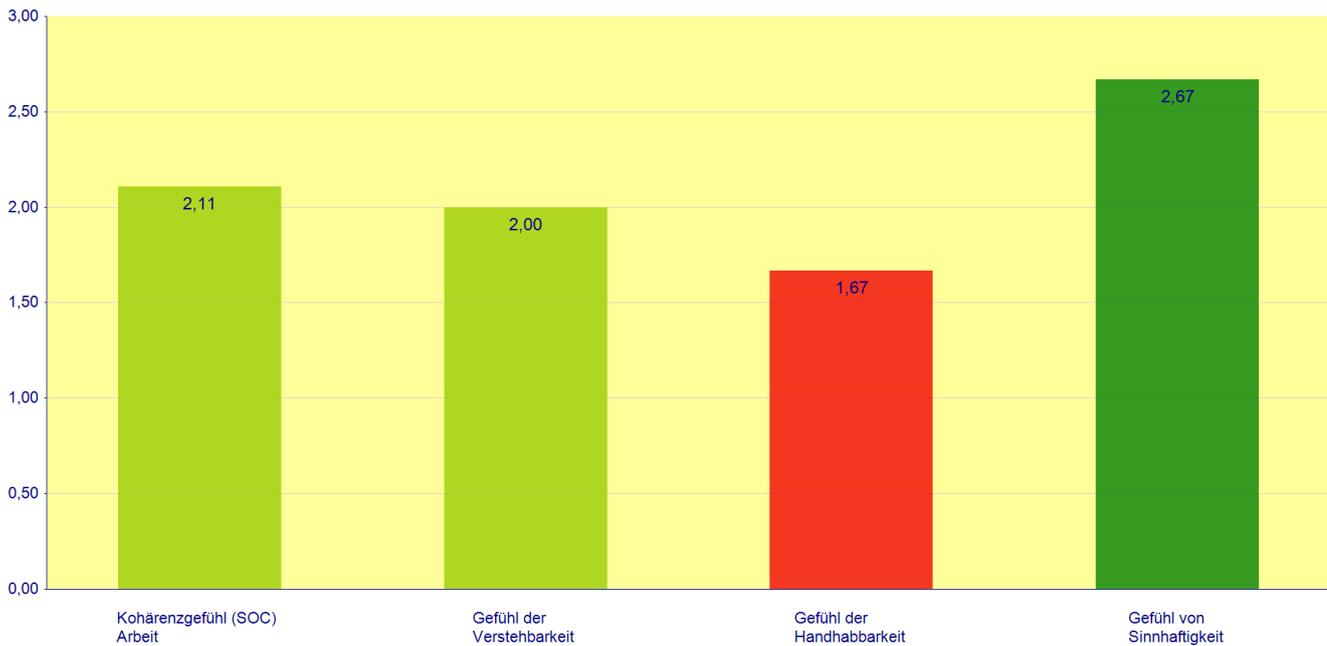
Wird das Ziel nicht erreicht, glauben Menschen mit dieser Dynamik, dass sie sich noch nicht genug angestrengt hätten. Außerdem besteht rasch die Besorgnis, Chancen leichtsinnig zu verspielen. Daher bemühen sich diese Menschen umso mehr. Wenigstens kann niemand Vorwürfe erheben, denn man hat sich ja Mühe gegeben. Schaffen es die „Streng-dich-an-Menschen“ trotz der Mühe, glauben sie aber, es wegen der Mühe geschafft zu haben.

Blickt man in die persönliche Entwicklungsgeschichte, sind sehr oft Überforderungssituationen zu sehen. Es handelt sich häufig um Erwachsene, die als Kinder früh Aufgaben übernehmen mussten, für die sie eigentlich noch zu klein waren, oder um jüngere Geschwister, die Dinge so können wollten wie ihre älteren Geschwister.

Streng-dich-an-Menschen sind durch ihr Durchhalte- und Beharrungsvermögen bekannt. Sie verfolgen Aufgaben mit Beständigkeit, Gründlichkeit und Ausdauer. Aber auch diese Dynamik löst schweren inneren Stress aus, da im Leben ständig das Gefühl vorherrscht, nur mit größter Anstrengung etwas erreichen zu können, um sich innerlich zu akzeptieren. Dementsprechend ist die Frustration groß, wenn diese Akzeptanz nicht von außen kommt.

Teil 4/1

Das Kohärenzgefühl: Arbeit Salutogene und resiliente Potenziale. Was erhält Sie im Arbeitsleben gesund?



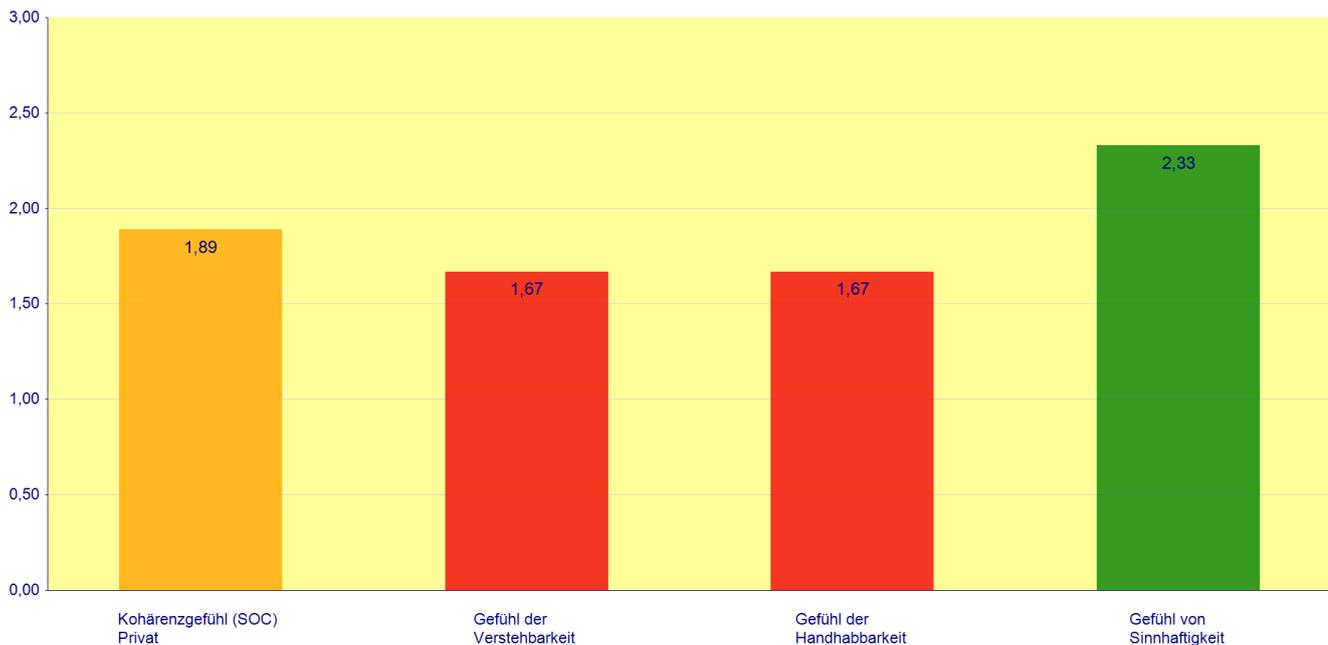
Zuordnung der Mittelwerte:

Mittelwerte	Niveau des Kohärenzgefühls	Auswirkungen auf die seelische Gesundheit und das psychosoziale Wohlbefinden	Faustregel
2.20 bis 3.00	sehr gut	sehr förderlich	<p>Je höher die Mittelwerte, desto besser!</p>
2.00 bis 2.19	gut	förderlich	
1.70 bis 1.99	weniger gut	weniger förderlich	
0.00 bis 1.69	nicht gut	nicht förderlich	

- ▶ Das Kohärenzgefühl Arbeitsleben (SOC) drückt aus, wie gut das gesamte Arbeitsumfeld als logisch verstehbar, zusammenhängend, nachvollziehbar und sinnvoll erlebt wird.
- ▶ Diese globale Grundorientierung (Kohärenzgefühl Arbeit - SOC) besteht aus drei Grundgefühlen:
 - (1) Gefühl der Verstehbarkeit: Berufliche Anforderungen werden als geordnet, strukturiert, planbar, einschätzbar oder erklärbar wahrgenommen.
 - (2) Gefühl der Handhabbarkeit: Geeignete Mittel im Arbeitsleben stehen zur Verfügung, um den Anforderungen begegnen und Schwierigkeiten lösen zu können.
 - (3) Das Gefühl der Sinnhaftigkeit: Das Berufsleben wird tendenziell als sinnvoll empfunden. Probleme, Anforderungen oder schwierige Arbeitsbereiche werden als Herausforderung und nicht als Überforderung erlebt.
- ▶ Wenn der Mittelwert „Kohärenzgefühl“ größer als 2.00 ist, ist die „globale“ Grundorientierung (sehr) gut ausgeprägt.

Teil 4/2

Das Kohärenzgefühl: Privat Salutogene und resiliente Potenziale. Was erhält Sie im Privatleben gesund?



Zuordnung der Mittelwerte:

Mittelwerte	Niveau des Kohärenzgefühls	Auswirkungen auf die seelische Gesundheit und das psychosoziale Wohlbefinden	Faustregel
2.20 bis 3.00	sehr gut	sehr förderlich	<p>Je höher die Mittelwerte, desto besser!</p>
2.00 bis 2.19	gut	förderlich	
1.70 bis 1.99	weniger gut	weniger förderlich	
0.00 bis 1.69	nicht gut	nicht förderlich	

- ▶ Das Kohärenzgefühl Privatleben (SOC) drückt aus, wie gut das gesamte private Umfeld als logisch verstehbar, zusammenhängend, nachvollziehbar und sinnvoll erlebt wird
- ▶ Diese globale Grundorientierung (Kohärenzgefühl Privat - SOC) besteht aus drei Grundgefühlen:
 - (1) Gefühl der Verstehbarkeit: Private Anforderungen werden als geordnet, strukturiert, planbar, einschätzbar oder erklärbar wahrgenommen
 - (2) Gefühl der Handhabbarkeit: Geeignete Mittel im Privatleben stehen zur Verfügung, um den Anforderungen begegnen und Schwierigkeiten lösen zu können.
 - (3) Das Gefühl der Sinnhaftigkeit: Das Privatleben wird tendenziell als sinnvoll empfunden. Probleme, Anforderungen oder schwierige Lebensbereiche werden als Herausforderung und nicht als Überforderung erlebt.
- ▶ Wenn der Mittelwert „Kohärenzgefühl“ größer als 2.00 ist, ist die „globale“ Grundorientierung (sehr) gut ausgeprägt.

Was ist das Kohärenzgefühl?

A. Antonovsky

Nach dem amerikanisch-israelischen Medizinsoziologen A. Antonovsky (1923 – 1994) wird der Gesundheits- und Krankheitszustand eines Menschen wesentlich durch eine persönliche, psychologische Einflussgröße bestimmt, die er Kohärenzgefühl (Sense of Coherence – SOC) nennt.

Je stärker das Kohärenzgefühl ausgeprägt ist, desto besser gelingt es Menschen, gesund zu bleiben.

Kohärenzgefühl: Ein Maß für Widerstandsressourcen

Das Besondere am Kohärenzgefühl (SOC) ist seine steuernde Funktion. Nach Antonovsky bestimmt die Ausprägung des SOC den flexiblen und angemessenen Einsatz von generalisierten Widerstandsressourcen, zu denen auch Bewältigungsstile gezählt werden.

Das SOC entwickelt sich im Laufe des Lebens. Mit etwa 30 Jahren ist es ausgebildet und bleibt relativ stabil. Antonovsky bezeichnet das SOC daher auch als dispositionale Orientierung. Es ist jedoch nicht mit einem Persönlichkeitstyp zu vergleichen. Ob sich ein starkes oder ein schwaches Kohärenzgefühl herausbildet, hängt für Antonovsky von den gesellschaftlichen Gegebenheiten und der familiären Situation ab.

Dieses dynamische Gefühl beschreibt eine allgemeine Orientierung. Es ist ein Gefühl des Vertrauens darauf, dass die eigene interne und externe Umwelt vorhersagbar ist und dass es eine hohe Wahrscheinlichkeit gibt, dass sich die Dinge so entwickeln, wie das vernünftigerweise erwartet werden kann.

Drei Komponenten

Das Kohärenzgefühl bestimmt sich im Wesentlichen von drei Einflussgrößen (Komponenten):

1

Gefühl der Verstehbarkeit (Sense of Comprehensibility):

Verstehbarkeit meint, dass berufliche und private Anforderungen als geordnet, strukturiert, planbar, einschätzbar oder erklärbar wahrgenommen werden.

2

Gefühl von Handhabbarkeit (Sense of Manageability):

Handhabbarkeit meint, dass geeignete Mittel im Arbeits- und Privatleben zur Verfügung stehen, um den Anforderungen begegnen und Schwierigkeiten lösen zu können.

3

Das Gefühl der Sinnhaftigkeit (Sense of Meaningfulness).

Das Gefühl der Sinnhaftigkeit beschreibt das Ausmaß, in dem man das Leben als emotional sinnvoll empfindet und Probleme und Anforderungen für wert befunden werden, dass man Energie in sie investiert. Sinnhaftigkeit ist somit ein starkes Motivationselement. Schwierige Lebensbereiche werden als Herausforderung und nicht als Überforderung sowie als sinnstiftend erlebt.

Abkehr vom Defizitdenken – hin zum Ressourcendenken.

Oder: Von der Pathogenese zur Salutogenese und Resilienz.

Gesundheits- und Krankheits- kontinuum

Der menschliche Organismus ist ständig (natürlichen) Einflüssen und Vorgängen ausgesetzt, die eine Störung seiner Ordnung (d. h. seiner Gesundheit) bewirken. Gesundheit ist kein stabiler Gleichgewichtszustand, sondern muss in der Auseinandersetzung mit krankmachenden Einflüssen kontinuierlich neu aufgebaut werden. Gesundheit und Krankheit sind keine einander ausschließenden Zustände, sondern die Extrempole auf einem Kontinuum (Gesundheits-Krankheits-Kontinuum). Dazwischen liegen Zustände von relativer Gesundheit und relativer Krankheit.

Salutogenese Resilienzforschung

In den letzten Jahren konzentriert man sich im Gesundheitswesen (z.B. Resilienzforschung) immer mehr auf das, was gesund erhält. Dieses von Aaron Antonovsky entwickelte Konzept wird in der Fachsprache Salutogenese genannt. „Salus“ bedeutet so viel wie „Unverletztheit“, „Heil“ oder „Glück“ und „Genese“ bedeutet „Entstehung“. Die Suche nach spezifischen Krankheitsursachen (pathogenetischer Ansatz) muss nach Antonovsky durch die Suche nach gesundheitsfördernden bzw. gesunderhaltenden Faktoren (salutogenetischer Ansatz) ergänzt werden. Diese Faktoren nennt er „generalisierte Widerstandsressourcen“. Es gibt sowohl individuelle (z. B. körperliche Faktoren, Intelligenz, Bewältigungsstrategien) als auch soziale und kulturelle Widerstandsressourcen (z. B. soziale Unterstützung, finanzielle Möglichkeiten, kulturelle Stabilität). Durch die Frage nach Widerstandsressourcen steht der ganze Mensch mit seiner Biographie im Mittelpunkt und nicht nur seine Erkrankung mit ihren Symptomen. Das Konzept der Salutogenese fragt somit nach den Bedingungen von Gesundheit und nach Faktoren, die Gesundheit schützen.

Kohärenzgefühl: Definition

Das Modell von Antonovsky steht in der Tradition der Stress- und Bewältigungsforschung. Die Gefährdung der Gesundheit geht nach diesem Ansatz vom schädigenden Einfluss von Stressoren verschiedenster Art aus. Im Gegensatz zu anderen Stressforschern geht Antonovsky davon aus, dass Stressoren allgegenwärtig sind und ihre Wirkung nicht zwangsläufig gesundheitsschädigend sein muss.

Antonovsky schlägt vor, zwischen Anspannung und Stress zu unterscheiden. Die wichtigste Einflussgröße, die über den Ausgang dieser Bewertungs- und Bewältigungsreaktionen entscheidet, ist für ihn das Kohärenzgefühl. Dieses ist „eine globale Orientierung, die das Ausmaß ausdrückt, in dem jemand ein durchdringendes, überdauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass erstens die Anforderungen aus der inneren oder äußeren Erfahrungswelt im Verlauf des Lebens strukturiert, vorhersagbar und erklärbar sind und dass zweitens die Ressourcen zur Verfügung stehen, die nötig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden. Und drittens, dass diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Investitionen und Engagement verdienen“.

Was sind somatoforme Störungen?

Somatoforme Störungen sind gekennzeichnet durch einen unerklärlichen Unterschied zwischen dem objektiven ärztlichen Befund und dem subjektiven Empfinden. Einem intensiven Beschwerde- oder Schmerzerleben mit starker Beeinträchtigung und Gesundheitsangst aufseiten des Patienten stehen unauffällige organ-medizinische Ergebnisse aufseiten des Arztes gegenüber.

Somatoforme Störungen sind häufig psychisch oder psychosozial mitbedingte körperliche Beeinträchtigungen der vegetativen Funktionen ohne Gewebeveränderungen. Die Bezeichnung „somatoform“ besagt, dass diese Störungen wie körperlich verursachte ausschaun, es nach genauer Untersuchung jedoch nicht sind. Die Betroffenen selbst sind allerdings überzeugt, an einer körperlichen Erkrankung zu leiden. Es besteht also eine Diskrepanz zwischen objektivem Befund und subjektivem Befinden. Substantielle organische Ursachen fehlen zwar, dennoch sollte der Begriff „somatoform“ nicht mit „psychogen“ (seelisch bedingt) gleichgesetzt werden, weil die jeweilige Symptomatik oft durch eine Wechselwirkung von biologischen, psychologischen und sozialen Faktoren ausgelöst, aufrechterhalten und bestärkt wird.

Das Verhalten. Die Dynamik. Der Prozess.

Menschen mit somatoformen Störungen besitzen nicht nur die Eigenschaft, vielfältige körperliche Symptome zu entwickeln, sondern auch das ständige Bedürfnis, diese durch Kontakte mit Ärzt(inn)en untersuchen und behandeln zu lassen. Selbst wenn Beginn und Fortdauer der Symptome in engem Zusammenhang mit unangenehmen Lebensereignissen, Schwierigkeiten und Konflikten stehen, lehnen die Patienten gewöhnlich die ärztlichen Versuche ab, die Möglichkeiten einer psychischen Ursache zu erörtern.

Die Betroffenen werden in der Regel erst dann für nichtmedizinische Behandlungsansätze offen, wenn sie ihre organisch orientierten Ursachenerklärungen ändern.

Der entscheidende Behandlungsfaktor ist ein verständnisvoller und geduldiger Umgang der Ärzte und Ärztinnen mit den Betroffenen – statt der üblichen organischen Ausschlussdiagnostik und der routinemäßigen Verschreibung von Antidepressiva, Beruhigungsmitteln und Scheinmedikamenten.

Somatoforme Störungen: Ein Teufelskreis. Die Auswirkungen.

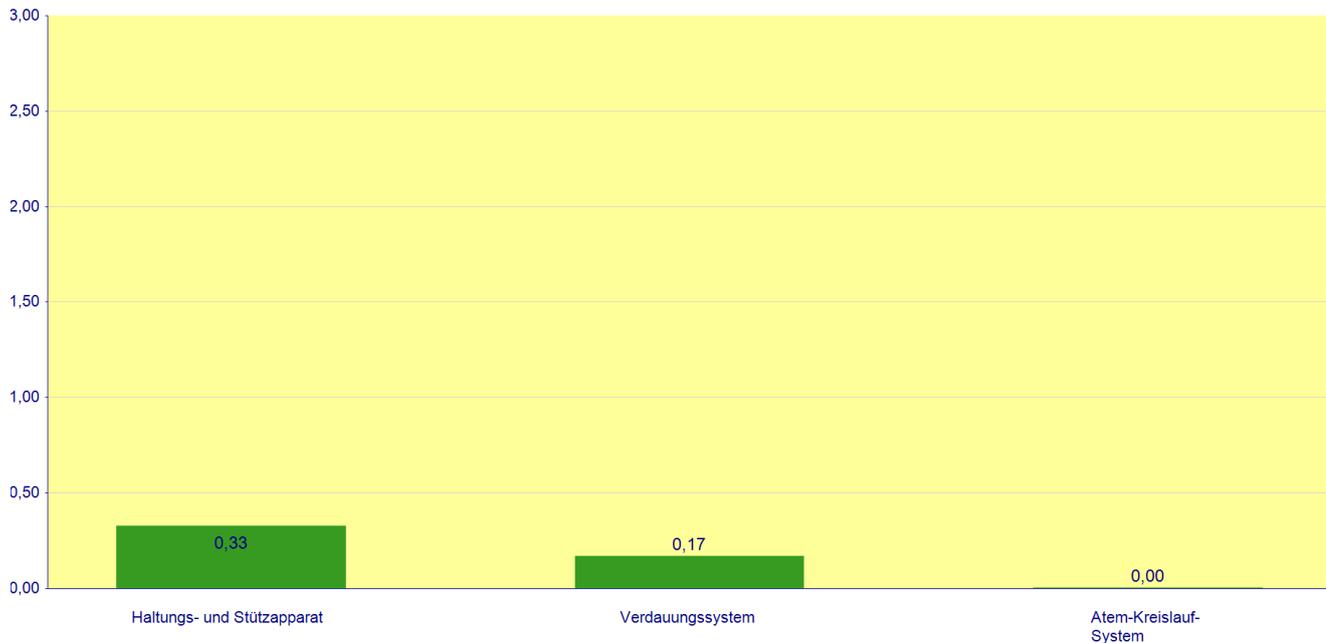
- Den Beschwerden wird im Laufe der Zeit immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt.
- Dadurch werden sie immer stärker wahrgenommen.
- Die Betroffenen gehen zum Arzt und bekommen rückgemeldet, dass sie organisch gesund sind.
- Die Beschwerden hören nicht auf, durch die Aufmerksamkeit nehmen sie sogar zu.
- Die Betroffenen gehen zu anderen Ärzt(inn)en und bekommen ähnliche Rückmeldungen: Organisch gesund.
- Die Bewertung der Vorgänge wird krankhaft: Eine somatoforme Störung hat sich voll entwickelt.

Als Reaktion entwickeln Betroffene ein Schon- und Vermeidungsverhalten mit einer folglich immer ausgeprägteren Symptomatik, die wiederum wahrgenommen wird und den Teufelskreis verstärkt.

Menschen mit somatoformen Störungen weisen eine längere Symptombdauer, längere Krankenstände, häufigere Arztbesuche und mehr Klinikaufenthalte auf als Patienten mit vorwiegend psychischen Störungen und auffälligem Verhalten. Somatoforme Störungen sind ein Musterbeispiel dafür, wie wichtig die interdisziplinäre Zusammenarbeit (Medizin, Psychologie, Psychotherapie) ist.

Teil 5/1

Körperliche Beschwerden: Häufigkeit des Auftretens



Körperliche Beschwerden	Anzahl
Häufigkeit des Auftretens	0

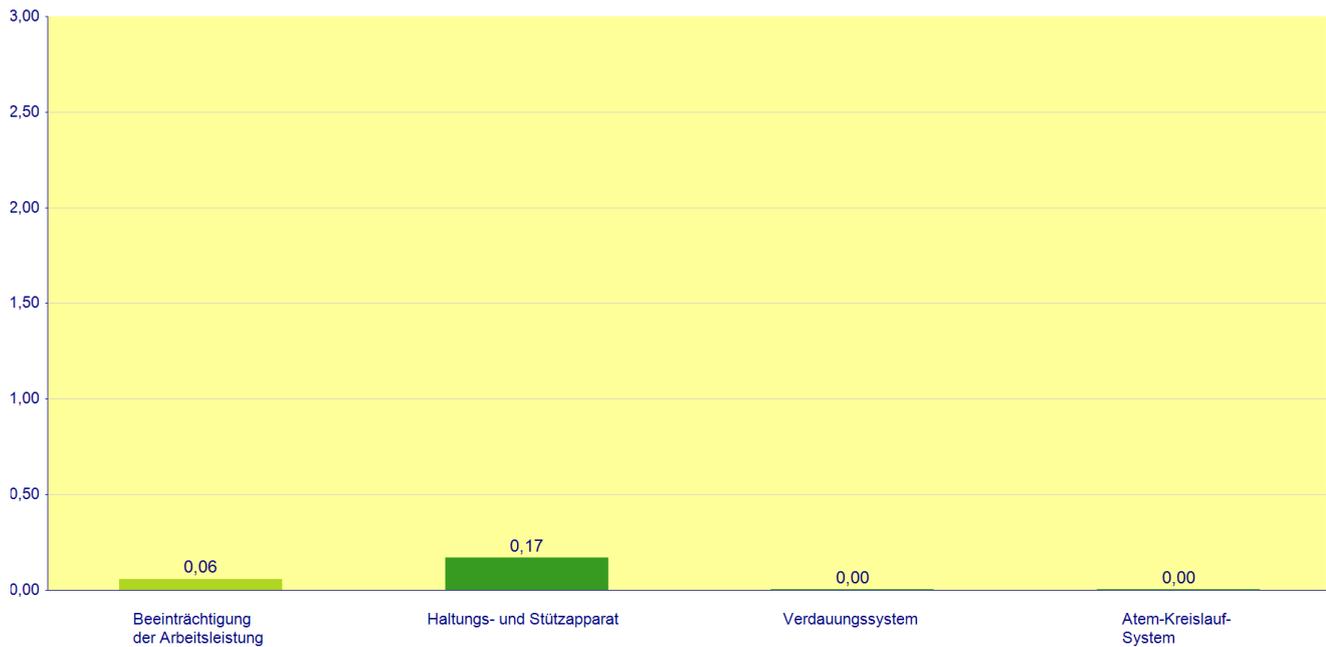
Zuordnung der Mittelwerte:

Mittelwerte	Anzahl der körperlichen Störungen	Diagnose „Somatoforme Störung“ muss interdisziplinär abgeklärt werden	Auswirkungen auf die seelische Gesundheit und das psychosoziale Wohlbefinden	Faustregel
1.51 bis 3.00	7 bis 24	sehr erforderlich	sehr kritisch	Je niedriger die Mittelwerte, desto besser! 
0.81 bis 1.50	5 bis 6	erforderlich	kritisch	
0.41 bis 0.80	3 bis 4	weniger erforderlich	weniger kritisch	
0.00 bis 0.40	0 bis 2	nicht erforderlich	nicht kritisch	

- ▶ Die Mittelwerte „Haltungs- und Stützapparat“, „Verdauungssystem“ und „Atem-Kreislaufsystem“ sollen alle unter einem Wert von 0.80 liegen.
- ▶ Die Anzahl der körperlichen Störungen (Gesamtwert) soll unter vier liegen.

Teil 5/2

Körperliche Beschwerden: Beeinträchtigung der Arbeitsleistung



Zuordnung der Mittelwerte:

Beeinträchtigung der Arbeitsleistung	Mittelwerte: Haltungs- und Stützapparat, Verdauungssystem, Atem-Kreislauf-System	Die Beeinträchtigung der Arbeitsleistung ist...	Faustregel
1.01 – 3.00	1.51 bis 3.00	sehr stark	Je niedriger die Mittelwerte, desto besser! 
0.51 – 1.00	0.81 bis 1.50	stark	
0.01 – 0.50	0.41 bis 0.80	weniger stark	
0.00	0.00 bis 0.40	nicht stark	

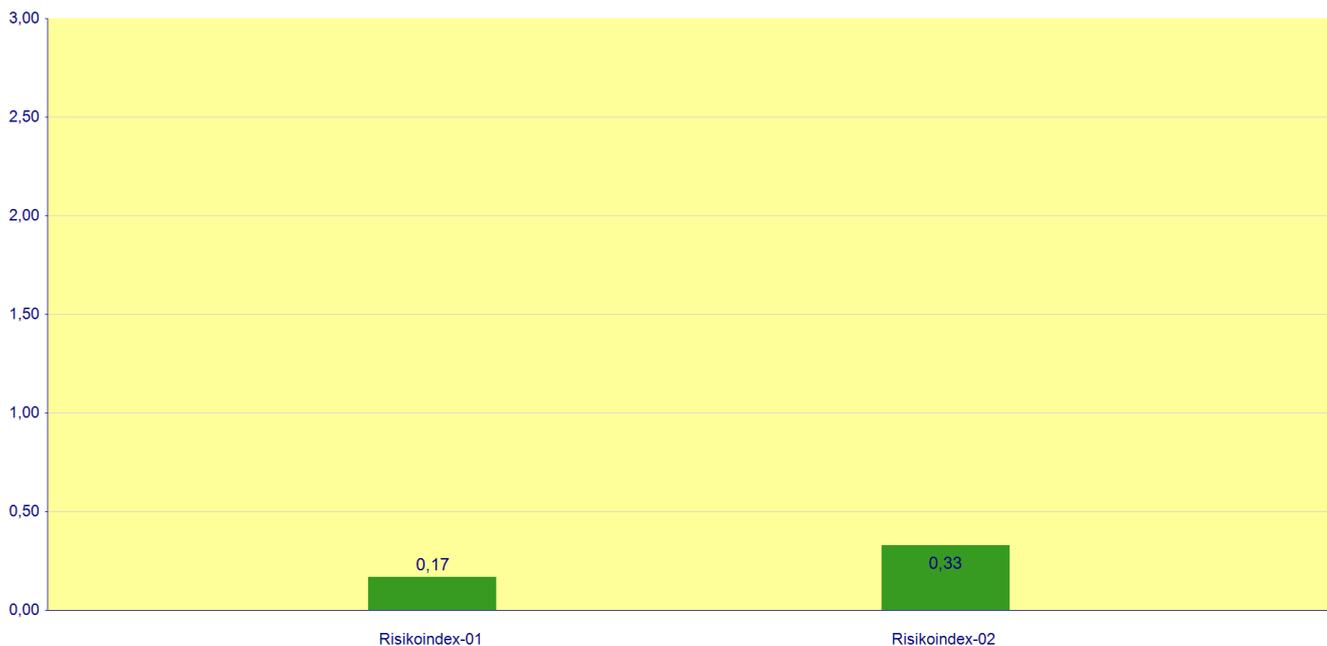
- ▶ Die Mittelwerte „Haltungs- und Stützapparat“, „Verdauungssystem“ und „Atem-Kreislaufsystem“ sollen alle unter einem Wert von 0.80 liegen.
- ▶ Liegen die Mittelwerte über 0.81, ist eine medizinische, arbeitspsychologische bzw. psychotherapeutische Abklärung notwendig.

Teil 5/3

Somatoforme Störungen

Risikoindex 01: Anzahl der Störungen

Risikoindex 02: Psychologische Faktoren



Mittelwerte: Risikoindex 01	Mittelwerte: Risikoindex 02	Eine somatoforme Störung muss...	Auswirkungen auf die seelische Gesundheit und das psychosoziale Wohlbefinden	Faustregel
1.21 bis 3.00	2.00 bis 3.00	sehr ernst in Erwägung gezogen werden	sehr kritisch / stark	<p>Je niedriger die Mittelwerte, desto besser!</p> 
0.71 bis 1.20	1.51 bis 2.00	ernst in Erwägung gezogen werden	kritisch / stark	
0.21 bis 0.70	1.01 bis 1.50	weniger in Erwägung gezogen werden	weniger kritisch / stark	
0.00 bis 0.20	0.00 bis 1.00	nicht in Erwägung gezogen werden	nicht kritisch / stark	

- ▶ **Risikoindex 01:**
Der Mittelwert „Haltungs- und Stützapparat“, „Verdauungssystem“ und „Atem-Kreislaufsystem“ soll unter einem Wert von 0.71 liegen. Liegen die Werte über 0.70, ist eine medizinische, eine arbeits- und organisationspsychologische Abklärung notwendig.
- ▶ **Risikoindex 02:**
Der Mittelwert „Risikoindex 02“ soll unter einem Wert von 1.50 liegen. Liegt der Wert über 1.50 ist eine medizinische, aber vor allem eine psychotherapeutische Abklärung notwendig.

Burnout-Index

Wichtiger Hinweis:

Der Burnout-Index wird durch ein Screening-Verfahren innerhalb des Tests errechnet. Das Ergebnis kann nur als grober Überblick in der ersten Phase einer fundierten ärztlichen, klinisch-psychologischen bzw. psychotherapeutischen Diagnostik interpretiert werden. Eine weiterführende, tiefergehende Diagnostik ist ab einem INDEX von 56 Punkten unbedingt durchzuführen.



Punkteanzahl	Kommentar / Hinweis
56 bis 100	<p>Bei einem Screening-Ergebnis zwischen 56 und 100 Punkten sind weitere Schritte unbedingt notwendig:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Eine genaue medizinische, klinisch-psychologische Diagnostik ist von einer Fachperson rasch und ganzheitlich durchzuführen. (2) Eine zeitweilige Arbeitsunterbrechung ist in Absprache mit einer Fachperson zu überlegen. (3) Eine Behandlung (Begleitung) durch eine Fachperson (Medizin, Psychologie, Psychotherapie) ist erforderlich. <p>Es liegt in Ihrem Verantwortungsbereich zu handeln! Was ist nicht mehr ausreichend bzw. muss unterlassen werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> Das Ergebnis wird nicht ernst genommen. Keine Gegenmaßnahmen werden eingeleitet. Besuche von Seminaren mit nur allgemeinen Themen zur Stress- oder Burnout-Prävention. Beratung durch Personen, die keine medizinische, psychologische oder psychotherapeutische Fachausbildung nachweisen können. Mentaltraining, Kommunikationstraining oder verbessertes Zeitmanagement sind hilfreich, doch nicht mehr ausreichend. Psychologische, psychotherapeutische Pseudoberatung z.B. durch Astrologie, Energiearbeit, Esoterik, div. Aromen-Diagnostik, Reinkarnationstherapie, Rebirthing, Bachblüten, Aufstellungs-Arbeiten.
41 bis 55	<p>Bei einem Screening-Ergebnis zwischen 41 und 55 Punkten ist eine genauere Diagnostik (medizinisch / klinisch-psychologisch / psychotherapeutisch) sehr ratsam. Diese Diagnostik kann nur von einer ausgebildeten Person der Fachbereiche Medizin, Psychologie oder Psychotherapie durchgeführt werden. Die Teilnahme an einem Training oder Seminar ist dafür nicht mehr ausreichend.</p>
26 bis 40	<p>Bei einem Screening-Ergebnis zwischen 26 und 40 Punkten gibt es Hinweise darauf, dass manche stressfördernden Persönlichkeitseigenschaften kritisch bzw. stark ausgebildet sind. Ein psychologisch fundiertes Training (Seminar) bzw. Persönlichkeits-Coaching mit anschließender Reflexion der stressfördernden Einstellungen ist daher notwendig. Der Wille und Mut zur Selbstreflexion der (stressfördernden) Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster ist Voraussetzung dafür, längerfristig eine Stressreduktion zu erreichen.</p>
0 bis 25	<p>Bei einem Screening-Ergebnis von bis zu 25 Punkten kann davon ausgegangen werden, dass die gesunderhaltenden (salutogenen) Persönlichkeitseigenschaften gut ausgebildet sind, sodass gewöhnliche Alltags- und Lebensbelastungen in der Regel recht gut bewältigt werden können. Achten Sie auf Ihre psycho-soziale Gesundheit, indem Sie einfache Lebensweisheiten pro-aktiv ausleben!</p>

Was muss ich tun, wenn der Burnout-Index mehr als 56 Punkte beträgt?

Sie nehmen medizinische, psychologische oder psychotherapeutische Hilfe sofort in Anspruch. Ab einem Index-Wert von 56 muss durch Differenzialdiagnosen abgeklärt werden, ob ein klinisch diagnostizierter Burnout-Prozess vorliegt.

Reflexionsfragen:

Sinnquotient

- Was kann ich tun, damit ich mehr Gestaltungsmöglichkeiten in meiner Arbeit habe?
- Woran werde ich merken, dass irritierende zwischenmenschliche Unstimmigkeiten, Spannungen oder gar Konflikte ausgeräumt sind und sie mich nicht mehr belasten?
- Von welchen Einstellungen muss ich mich verabschieden, damit ich mit unveränderlichen Situationen am Arbeitsplatz und im Leben leichter umgehen kann?

Sinndissonanz

- Was muss ich berücksichtigen, wenn ich die möglichen Veränderungen und Verbesserungen am Arbeitsplatz anspreche, sodass auch meine Führungsperson / Kolleg(inn)en das leichter nachvollziehen können?
- Welche Überlegungen muss ich anstellen, damit ich zur richtigen Zeit und bei den kompetenten Personen über Veränderungen und Verbesserungen am Arbeitsplatz spreche?
- Welchen Selbstschutz benötige ich, damit sich Missstände am Arbeitsplatz nicht unmittelbar auf meine Motivation (Sinnmöglichkeiten) negativ auswirken?

Bio-psycho-soziale Belastung

- Was kann ich tun, damit ich in folgenden Bereichen eine spürbare Entlastung erlebe:
 - (1) Körperlicher Bereich
 - (2) Psychischer Bereich
 - (3) Organisatorischer Bereich
 - (4) Persönlicher, familiärer Bereich.

Stressfördernde Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster

- Bei welchen Anlässen möchte ich nach außen stärker wirken, als ich mich innerlich fühle?
- Welche Gedanken habe ich, wenn etwas nicht so gemacht wird, wie ich es mir vorstelle, obwohl das Ergebnis im Großen und Ganzen auch so in Ordnung ist?
- In welchen Situationen laufe ich Gefahr, mein Selbstwertgefühl vom Lob anderer abhängig zu machen?
- Wie kann ich es schaffen, dass ich mir in Zukunft mehr Pausen gönne, ohne dabei ein schlechtes Gewissen zu haben?
- Wenn ich in meine Kindheit zurückblicke: Wie oft habe ich den Satz „Ohne Fleiß kein Preis“ gehört? Wie stark habe ich diesen Grundsatz in mir verinnerlicht?

Kohärenzgefühl

- Was kann ich tun, damit ich mein (Arbeits-)Leben besser ordnen, strukturieren und dadurch planbarer machen kann?
- Was benötige ich, damit ich mein (Arbeits-)Leben besser in den Griff bekomme?
- Was möchte ich in meinem (Arbeits-)Leben verändern, damit ich mehr Sinn erleben kann?

Somatoforme Störung

- Habe ich schon länger als sechs Monate körperliche Beschwerden, die ich mir nicht erklären kann?
- Wann werde ich eine gründliche, ärztliche Grunduntersuchung durchführen?
- Wann werde ich meine Probleme mit einer Fachperson (Psychotherapie / Psychologie) reflektieren?

Überblick

Bei welchen Persönlichkeitseigenschaften ist eine Veränderung notwendig?

Bereich	Mittelwert		Veränderung			
	eigener (1)	Vergleichsgruppe(2)	nicht notwendig	eher nicht notwendig	notwendig	sehr notwendig
Sinnquotient <small>Je höher der MW, desto besser (Maximum: 3.00).</small>	1,83	2,06				
Sinndissonanz <small>Je niedriger der MW, desto besser (Minimum: 0.00).</small>	1,81	1,34				
Fremdmotivation <small>Je höher der MW, desto besser (Maximum: 3.00).</small>	1,88	2,10				
Bio-psycho-soziale Belastung <small>Je niedriger der MW, desto besser (Minimum: 0.00).</small>	1,13	1,16				
Stressfördernde Einstellung <small>Je niedriger der MW, desto besser (Minimum: 0.00).</small>	1,13	1,06				
Stressfördernde Verhaltensmuster <small>Je niedriger der MW, desto besser (Minimum: 0.00).</small>	1,70	1,54				
Salutogenese: Arbeit <small>Je höher der MW, desto besser (Maximum: 3.00).</small>	2,11	2,03				
Salutogenese: Privat <small>Je höher der MW, desto besser (Maximum: 3.00).</small>	1,89	2,03				

(1) Die Balken stellen die eigenen Mittelwerte lt. Testverfahren dar. Alle Mittelwerte können nur zwischen 0.00 und 3.00 liegen.

(2) N = ca. 1.200 Personen.

Deskriptive Statistik für psychologisches Fachpersonal:

D01 - Sinndimension	MW	S	Normwert / Z-Wert
Sinnquotient 1	2,17	0,75	0,16
Sinnquotient 2	2,00	0,00	-0,18
Sinnquotient 3	1,33	0,52	-1,83
Monetärer Motivationsquotient	1,75	0,50	1,16
Sinnquotient gesamt	1,83	0,44	-0,58
Sinndissonanz	1,81	0,24	k.A.
SD: Berufsspezifische Belastungen	2,00	0,82	k.A.
SD: Veränderungs- u. Verbesserungspotenziale	2,00	0,00	k.A.
SD: Partizipation: Veränderungs- u. Verbesserungsvorschläge	1,50	0,58	k.A.
SD: Motivatorische Reaktion	1,75	0,50	k.A.
Ex. Mot. – Führungsperson	2,00	0,00	k.A.
Ex. Mot. – Mitarbeiter(innen)	1,75	0,50	k.A.
Ex. Mot. – Abteilungsfremde Führungspersonen	1,75	0,50	k.A.
Schnittstelle: Backoffice / Vertriebsaußendienst	2,00	0,00	k.A.
Ex. Mot. gesamt	1,88	0,14	k.A.
Entwicklungsstand OE / PE	k.A.	k.A.	k.A.
D02 – Bio-psycho-soziale Belastung	MW	S	Normwert / Z-Wert
Bio-psycho-soziale Belastung gesamt	1,13	0,32	k.A.
Belastung: physisch	0,67	0,52	k.A.
Belastung: psycho-sozial	1,33	0,82	k.A.
Belastung: organisatorisch	1,33	0,52	k.A.
Belastung: individuell	1,17	0,41	k.A.
D03.01 – Stressfördernde Einstellungen / kollektive Neurosen	MW	S	Normwert / Z-Wert
Provisorische Daseinshaltung	0,75	0,50	-0,54
Fatalistische Lebenseinstellung	0,75	0,50	-0,62
Kollektivistisches Verhalten	1,00	0,82	0,17
Fanatismus	2,00	0,82	1,63
Stressfördernde Einstellungswerte gesamt	1,13	0,60	0,21
D03.02 - Stressfördernde Verhaltensmuster / Vulnerabilität	MW	S	Normwert / Z-Wert
PIP	1,25	0,71	0,30
WHIP	2,25	0,46	0,38
Passivität	1,50	1,00	0,76
Aktivität	2,00	0,82	1,10
Sei-stark-Verhaltensdynamik	1,50	1,00	0,09
Sei-perfekt-Verhaltensdynamik	2,25	0,50	1,12
Sei-gefällig-Verhaltensdynamik	1,25	0,50	0,07
Beeile-dich-Verhaltensdynamik	1,50	0,58	-0,20
Streng-dich-an-Verhaltensdynamik	2,00	0,82	0,47
Stressfördernde Verhaltensdynamik gesamt	1,70	0,41	0,47

D04 - Salutogene Potenziale	MW	S	Normwert / Z-Wert
Gefühl der Verstehbarkeit – Comprehensibility: Arbeit	2,00	0,00	0,06
Gefühl der Handhabbarkeit – Manageability: Arbeit	1,67	0,58	-0,60
Gefühl der Sinnhaftigkeit – Meaningfulness: Arbeit	2,67	0,58	1,17
Kohärenzgefühl: Arbeit – SOC / Sense of Coherence	2,11	0,51	0,23
Gefühl der Verstehbarkeit – Comprehensibility: Privat	1,67	0,58	-0,65
Gefühl der Handhabbarkeit – Manageability: Privat	1,67	1,53	-0,80
Gefühl der Sinnhaftigkeit – Meaningfulness: Privat	2,33	0,58	0,73
Kohärenzgefühl: Privat – SOC / Sense of Coherence	1,89	0,38	-0,38

D05 – Screening: Somatoforme Störungen	MW	S	Normwert / Z-Wert
Häufigkeit < 2 Jahre: Haltungs- und Stützapparat	0,33	0,52	-0,67
Häufigkeit < 2 Jahre: Verdauungssystem	0,17	0,41	-0,49
Häufigkeit < 2 Jahre: Atem-Kreislaufsystem	0,00	0,00	-1,15
Beeinträchtigung: Haltungs- und Stützapparat	0,17	0,41	-0,46
Beeinträchtigung: Verdauungssystem	0,00	0,00	-0,52
Beeinträchtigung: Atem-Kreislaufsystem	0,00	0,00	-0,66
Anzahl somatoformer Störungen - gesamt	0	k.A.	-0,81
Risikoindex-01	0,17	0,17	-0,88
Risikoindex-02	0,33	0,52	k.A.

D06 - MOA-Feedback	W	S	Normwert / Z-Wert
Sinnhaftigkeit des Testverfahrens	3	k.A.	k.A.
Meinungsausdruck	3	k.A.	k.A.
Motivation / Gewissenhaftigkeit	3	k.A.	k.A.

D07 - Biographische Daten	Werte
Alter	60
BMI	22,64
Chronische Erkrankungen	xx
Urlaub / Jahr	20
KS-Tage / Jahr	3
Arbeitsstunden / Woche	50

D08 - Sonstige Daten	Werte
Bearbeitungsdauer	19,0 min
Datum / Testende	22.01.2015 / 13:43:22
Gültige Werte	100%
SI: Strukturindex	0,85 / 0,88
SE-K: Soziale Kongruenz	1,33 / 1,50
IK: Interne Konsistenz	0,27 / 0,28
SCR-Burnout-Index	33

Persönliche Anmerkungen:

xx

Personencode =XFGUJUMJPM

Unsere Vision ist die Rehumanisierung
der Arbeitswelt.

Rehumanisierung heißt:
Arbeit ist eine Sinnquelle im Leben.

A-9232 Rosegg

Rosenweg 8

T +43 42 74 - 51 487

office@logoconsult.at

www.logoconsult.at

Testautoren:

Dr. Helmut Graf
Dr. Vincent Grote

Urheberrecht: logo consult

logo consult

Gesellschaft für Gesundheits-, Arbeits- und Organisationspsychologie,

Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie,

Human Resource Management

und Wirtschaftsmediation