

IMAGO IM SPANNUNGSFELD PSYCHISCHER ARBEITSBELASTUNGEN

TEXT MARTIN ROTTER

Die in den letzten Jahren zunehmende Belastung am Arbeitsplatz ist von verschiedenen Komponenten geprägt. Arbeitsintensivierung, mangelnde Anerkennung und Wertschätzung, Druck durch Konkurrenz, teilweise unangepasste Bezahlung etc. setzen arbeitenden Menschen zu.

Die vermehrte Häufigkeit von Rationalisierungsmaßnahmen in Unternehmen wie Downsizing, Outsourcing und Umstrukturierung führt zu einer mittlerweile fast generellen Arbeitsplatzunsicherheit. Die Arbeitsbedingungen bedrohen durch den vielfach entstehenden Dauerstress die psychische

Gesundheit zahlreicher Menschen, die oft im Burnout und anderen stressassoziierten Krankheiten landen.

Siegrists Modell der Gratifikationskrisen (1996) weist einen direkten Bezug von Krisen zu belastenden Aspekten wirtschaftlicher Globalisierung auf.

”

Dauerstress bedroht
die psychische Gesundheit
zahlreicher Menschen.



Wenn das Prinzip sozialer Reziprozität von Leistung und Gegenleistung verletzt wird, so Siegrist, empfinden Menschen vermehrt Stress. (Vgl. Abbildung 1)

Faktor persönliche Wahrnehmung

Bezugnehmend auf Martin Seligman erscheint es mir wichtig, Siegrists Modell der Gratifikationskrise um einen Faktor zu erweitern, nämlich um jenen der persönlichen Wahrnehmung, meinen Blick auf mich selbst und meine Situation.

Fritz Heider legte mit seinem Hauptwerk *The Psychology of interpersonal Relations* (1958) die Grundlage aller Attributionstheorien. Er hat als Erster zwischen internen und externen Attributionen unterschieden und geht davon aus, dass Menschen „naive Wissenschaftler“ oder „Alltagspsychologen“ sind. Menschen versuchen sich das Verhalten anderer aufgrund lückenhafter Informationen zu erklären. Gelangt man zu dem Schluss, die Ursache des Verhaltens liegt in der handelnden Person selbst, nennt er dies interne Attribution. Wenn man glaubt, die Situation habe das Verhalten verursacht, spricht er von externer Attribution.

Seligman, bekannt für seine Theorie der erlernten Hilflosigkeit, entwickelte ein Modell

der erweiterten Attributionstheorie, um die Entstehung von Depressionen zu erklären. Neben „intern vs. extern“ unterscheidet er Ursachen, die „stabil vs. variabel“ und „generell vs. spezifisch“ sind. Laut Seligman fördert ein bestimmter Attributionsstil die Entstehung von Depressionen, nämlich negative Erlebnisse als intern (das Problem bin ich oder liegt in mir, nicht in äußeren Umständen begründet), stabil (das Problem ist unveränderlich und bleibend) und generell (das Problem ist allgegenwärtig und nicht auf bestimmte Situationen begrenzt) verursacht anzusehen. Versagen in Leistungstests extern, variabel und spezifisch zu attribuieren, ist hingegen ein Zeichen für Resilienz, d.h. für die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen.

Aus Seligmans Ausführungen folgt, dass sich für mich, wenn ich mich und meine Sichtweise auf mich und meine Situation verändern kann, neue Möglichkeiten der Betrachtung und damit auch neue Möglichkeiten der bewussten Handlung eröffnen. Eine bewusste Veränderung lenkt mich und meine Wahrnehmung aus der für mich passiven und unkontrollierbaren Situation der Gratifikationskrise in eine aktive bewusste und damit wiederum steuerbare Situation. (Vgl. Abbildung 2)

Abbildung 1

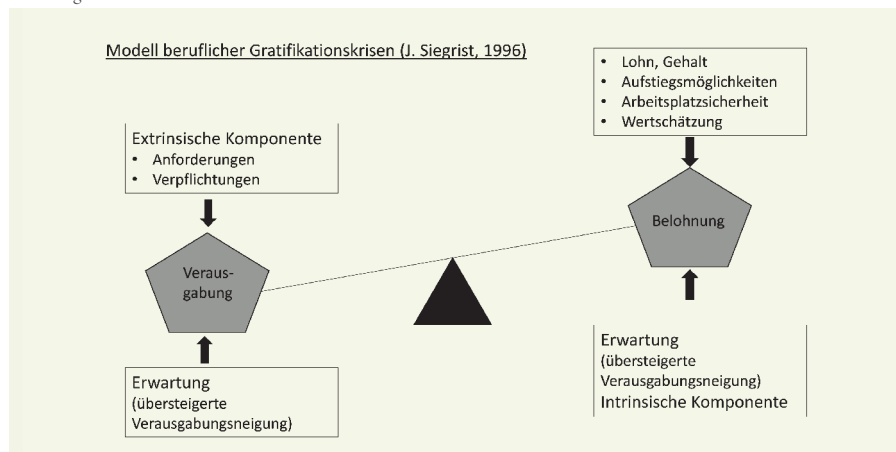
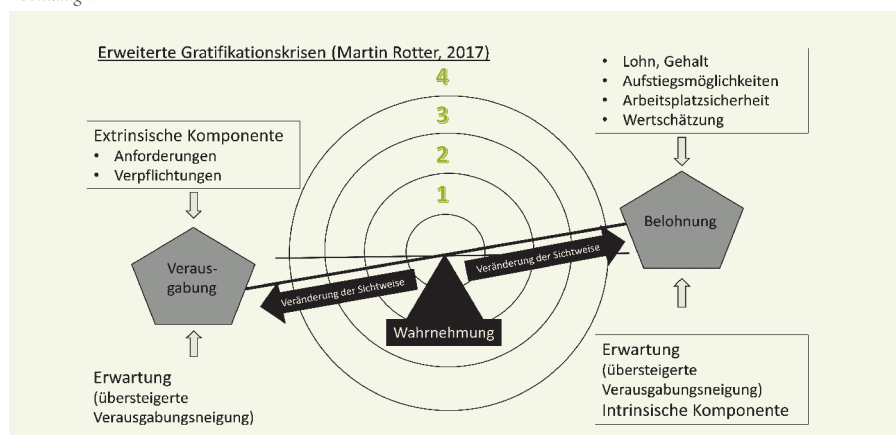


Abbildung 2



1 – Innerer Kreis

Ich bin kompetent und kann selbst Entscheidungen treffen.

2 – Mitbestimmender Kreis

Ich kann Entscheidungen in gewisser Hinsicht mitbestimmen, jedoch nicht autonom, sondern stets gemeinsam mit anderen.

3 – Systemisches Außen

Die Entscheidung über eine Veränderung erfolgt außerhalb meines persönlichen Einflussbereichs, aber innerhalb eines Systems, das mir bekannt ist und in dem ich mich befinde. Ich werde über Richtung und Ziele informiert.

4 - Außen

Die Entscheidung wird außerhalb des Systems getroffen. Ich habe keinerlei Einfluss darauf und werde auch nicht über Richtung und Ziel einer Veränderung informiert. Ich kann nicht agieren, sondern nur reagieren bzw. akzeptieren.

Wie kann nun konkret an der persönlichen Wahrnehmung gearbeitet werden? Welche Interventionen und Tools können die Resilienz fördern, aus der Gratifikationskrise herausführen und zur Stärkung von Menschen und Organisationen beitragen?

Positive Interventionen

Ein Ziel des Imago Coaching ist es, praktische Methoden für die Bewältigung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Erfahrungen im Management sowie persönlichen Erfahrungen mit Imago und – in meinem Fall – mit der positiven Psychologie bilden die Basis dafür.

Unternehmen führen heute zunehmend Evaluierungen durch, um anhand von Risikobewertungen gezielte Maßnahmen zu setzen, die dazu dienen, sogenannte Fehlbelastungen zu vermindern bzw. zu vermeiden. Positive Interventionen leisten einen Beitrag zur Steigerung der positiven Einstellung von Menschen und fördern daher die Resilienz und generell die positive Entwicklung von Menschen in Unternehmen. Bewusstseinsbildung und das Schaffen gemeinsamer Werte und einer Unternehmenskultur sind essentiell und beinhalten Achtsamkeit und Wertschätzung als feste Bestandteile.

Folgende konkrete Interventionen der Imago Methode erweisen sich als besonders hilfreich in diesem Zusammenhang:

Imago Dialoge

Im Imago Coaching verwenden wir Imago Dialoge, etwa bei der Bedarfserhebung für Verkaufsmitarbeiter*innen, bei Reklamationsbehandlungen, MBO Gesprächen, Mitarbeiter*innengesprächen oder in der Projektarbeit. Das Ziel eines Imago Dialoges besteht darin, Menschen aus Missverständnissen, Verwicklungen oder gar Feindseligkeiten herauszuhelfen, sie zu einer sicheren und gelingenden Kommunikation hinzuführen und ihnen das Erlernen einer differenzierten Haltung zu ermöglichen.

Auf Basis des Kommunikationsmodells zeichnet sich der Dialog durch Struktur, klare Positionen, klare Rollen, Regeln und Verantwortlichkeiten aus, ist in seinen Grundelementen rasch zu erlernen und für viele Situationen anwendbar.

Die straffe Struktur verringert die Reaktivität und erhöht die Sicherheit einer Begegnung. Zusätzlich wird durch bewusste Aktivierung der Spiegelneuronen eine Beziehung zum Gegenüber aufgebaut und durch die der Methode inhärente Entschleunigung auch eine Deeskalation erzielt.

Communologue

Der Communologue ist eine weitere Technik aus dem Imago Werkzeugkoffer: mehrere Mitglieder folgen gemeinsam einer Gesprächsstruktur, die klare Vorgaben im Hinblick auf Thema, Zeit, Abfolge und mögliche wechselseitige Bezugnahme umfasst, der Imago-Coach spiegelt die Redebeiträge. Der Communologue ist hilfreich bei Teambesprechungen, Meetings, Projektarbeiten und bei der Strategieentwicklung – auch, um die Atmosphäre zu verbessern. Der Communologue unterstützt die effektive Kommunikation innerhalb und zwischen Gruppen, indem auf bewusstes Zuhören und ein konzentriertes Ausdrücken eigener Ideen und Vorstellungen fokussiert wird. Zufriedenheit, Ergebnisorientierung und Entspannung untereinander nehmen zu, bei Veränderungsprozessen auch Akzeptanz.

Grundlagen des Communologues sind Sicherheit und Respekt für andere Meinungen, das Entwickeln von Verständnis für Ansichten anderer Gruppenmitglieder und ein bewusstes und reflektiertes Mitteilen des eigenen Standpunkts. Auch und gerade emotional besetzte Themen lassen sich mit diesem Werkzeug gut bearbeiten. Diese Vorgehensweise reduziert Ablehnung, fördert Kreativität und persönliches Engagement und öffnet den gemeinsamen Raum für ein sicheres, produktives und wachstumsorientiertes Miteinander in Gruppen und Organisationen.

Communolution

Die Communolution ist eine weiterentwickelte Form des Communologues, die sich vor allem zur Lösung konkreter Teamprobleme und Aufgaben gut einsetzen lässt, vor allem bei Entscheidungsprozessen und bei der Strategieentwicklung. Gemeinsame Reflexion findet statt mit dem Ziel, zu einem gemeinsamen Verständnis zu gelangen. Alle Beteiligten durchlaufen vier Runden, die sich nacheinander der Intention widmen, möglichen Perspektiven, der Kompatibilität bzw. dem Reframing und schließlich der Umsetzung. Entscheidungen erfolgen entweder konsensuell, oder es werden mehrere mögliche Entscheidungsvarianten aufgezeigt.

Das Thema ist mir persönlich ein Anliegen, weil ich selbst Erfahrungen mit zunehmenden Belastungen und auch mit Überlastung am Arbeitsplatz gemacht habe. Meine Erfahrung ist, dass sich die Imago Tools in kleinen Betrieben und großen Konzernen sehr gut und erfolgreich anwenden lassen. Ein wesentlicher Faktor dabei ist die in Imago so wesentliche Haltung der Achtsamkeit und Wertschätzung. Damit leisten wir als Imago Coach einen Beitrag zur Burnout-Prophylaxe und zu einer gesunden Arbeitskultur.

Literaturhinweise:

Brehms Bildung (2014) Facilitator Manual. Wien: Unveröffentlichtes Ausbildungsskript
Seligman M (1992) Pessimisten küsst man nicht. München: Knaur
Siegrist J (1996) Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen: Hogrefe
Streit P (2014) Positiv psychologische Interventionen für Beratung, Coaching und Therapie. Graz: Unveröffentlichtes Ausbildungsskript
Heider F (1977) Psychologie der interpersonalen Beziehungen. Stuttgart: Klett
Rotter M (2017) Methoden und Tools zur Reduktion psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Unveröffentlichte Diplomarbeit



Martin Rotter

Unternehmensberater, Trainer, Coach und Imago Facilitator

A-1160 Wien
Arnthegasse 13/11/1
Tel. 0664 8394365
www.rotter-beratung.at

Langjährige Führungserfahrung in nationalen und internationalen Kontexten fließt in Martin Rotters Tätigkeiten als Unternehmensberater und Interim Manager mit ein, in denen er sich engagiert der Begleitung und Motivation von Menschen im Arbeitsumfeld widmet.

Gemeinsam mit seiner Frau, der Lebens- und Sozialberaterin und Imago Facilitator Sonja Rotter, gestaltet er Eheseminare als Vorbereitung für Brautpaare sowie Paarseminare zur Beziehungsvertiefung. Die beiden leben mit ihren drei Kindern in Wien.

