

Aus der Steinzeit an den Schreibtisch



Der Mensch ist ein Kind der Steinzeit. Foto: istockphoto.com/cbrandon

Resilienz am Arbeitsplatz

Dieter Sommer

Viele Menschen betrachten Resilienz als ein Konzept, das ihnen dabei hilft, mit den Anforderungen der modernen Arbeitswelt umzugehen. Resilientes Verhalten findet man aber auch außerhalb von Ratgeberliteratur oder Coachings. Unser Autor blickt in die Steinzeit und zeigt, dass wir uns eine Menge von unseren Vorfahren abschauen können.

Resilienz hat viel mit der Frage zu tun, für welche Welt der Mensch erschaffen ist. Eigentlich sind Körper und Psyche für das Leben in der freien Natur gemacht. Das bedeutet sozialen Zusammenhalt in kleinen und überschaubaren Gruppen, viel Bewegung und ein eher knappes Nahrungsangebot. Es bedeutet aber auch wenig Lärm und nur gelegentliche Stresssituationen.

Das Jagen und Sammeln liegt dem Menschen mehr als die Arbeit am Bildschirm. Das Bewusstsein dafür, dass der Mensch in einer ihm fremden Welt lebt, spielt eine große Rolle. Es geht nun darum, diese fremde Welt etwas anders zu betrachten, als wir es sonst gewohnt sind.

Stress – damals und heute

Der Stress der Steinzeit ist das Raubtier. Es kommt nicht sehr oft vorbei, aber wenn es sich von hinten anschleicht, dann gibt es nur zwei Möglichkeiten: Flucht oder Angriff, beides aber ganz schnell. Darauf ist der Mensch hervorragend eingestellt. Bei Stress ist die Aufmerksamkeit sofort da, Unruhe und Aggression sind die beherrschenden Gefühle. Der Körper stellt in Sekundenschnelle die Energiereserven zur Verfügung – Puls, Blut-

druck, Blutzuckerspiegel, alles steigt an. Und der Mensch entwickelt einen Tunnelblick: Er sieht nur noch das Raubtier.

Die Gegenwart kennt andere Stressoren: Kunden, KollegInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Der Impuls, anstrengenden Menschen mit Flucht oder Angriff zu begegnen, ist immer noch spürbar, wird aber sozial nicht mehr akzeptiert: Wir haben unsere Stressreaktionen kultiviert und leben ganz gut damit. Wo sollen wir also hin mit dem Stress?

Es fällt sofort auf, dass Stress in der Steinzeit mit Bewegung beantwortet wird. Nur ausdauerndes Wegrennen, Kämpfen oder beides garantieren das Überleben. Danach darf sich der Steinzeitmensch aber auch eine längere Erholungspause gönnen. Heute erscheinen die Stressbelastungen zunächst weniger bedrohlich, sind dafür aber sehr präsent. Ständig schleicht sich das Raubtier in Form von Zeitdruck, Arbeitsverdichtung oder Lärm an. Wenn Stressvermeidung nicht gelingt, dann hilft das Rezept der Steinzeit: Bewegung.

Stress entsteht im Kopf

Häufig beginnt der Stress mit dem Ärger über Dinge, die wir gar nicht ändern können. Das erzeugt negative Energien und hilft nicht weiter. Der Steinzeitmensch ärgert sich nicht über das Raubtier. Er nimmt die Situation an und entscheidet sehr schnell die Frage: „Soll ich angreifen oder soll ich fliehen?“ Diese Frage hat vor allem mit den eigenen Fähigkeiten zu tun: „Habe ich den Speer griffbereit?“ und „Kann ich schneller und länger laufen als das Raubtier?“

Die meisten Stresssituationen der Neuzeit sind nicht lebensbedrohlich. Deshalb benötigen wir auch den Tunnelblick nicht mehr. Heute können wir es uns leisten, den Stressfaktor von allen Seiten anzuschauen und nach neuen Lösungen zu suchen: „Liegen in der Herausforderung auch Chancen?“, „Können wir uns vielleicht sogar mit dem Raubtier anfreunden?“ Der Tunnelblick beinhaltet die Sichtweise „Ich muss“, ein offenes und kreatives Herangehen heißt „Ich möchte“.

Ständige Stressbelastungen können uns demoralisieren. Die Belastungen des Arbeitsalltags verfolgen uns auch nach Hause und in die Freizeit. Unterstützt durch raffinierte Smartphones bleiben wir ansprechbar und machen uns ständig über die Arbeit Gedanken. Auch nachts, wenn wir eigentlich schlafen wollen, denken wir

oft über die positiven und viel häufiger noch die negativen Fragen unserer Arbeit nach. Umgekehrt nehmen aber auch die privaten Anforderungen und die private Erreichbarkeit am Arbeitsplatz zu.

Erfolgreiche Stressbewältigung

Der Steinzeitmensch ist vielen Gefahren ausgesetzt, sie treten aber selten auf. Oft sucht der Mensch nur den Horizont nach Feinden oder nach Beutetieren ab. Für den ständigen Blick auf kleine Monitore mit vielen und ständig wechselnden Informationen ist das menschliche Auge nicht gemacht. Es droht eine ständige Reizüberflutung. Eine Distanzierung davon muss daher aktiv erkämpft werden. Störungsfreies Arbeiten und störungsfreie Freizeit sind selten geworden. Beides sind aber wichtige Bestandteile erfolgreicher Stressbewältigung.

Das Leben in der Wildnis stellt keine hohen Anforderungen an die Regulation von Gefühlen. In großen sozialen Gemeinschaften und in Arbeitszusammenhängen ist das anders. Hier ist ein kontrollierter Umgang mit den eigenen Gefühlen mehr als hilfreich. In vielen Situationen ist gerade die Selbstkontrolle eine wichtige Voraussetzung dafür, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten und zu lösen.

Aber wo sollen wir hin mit dem ganzen Ärger? Es ist wichtig, achtsam für diese Gefühlsregungen zu sein, ihnen frühzeitig zu begegnen, sie zuzulassen und vielleicht mit anderen darüber zu reden. Das entlastet und schafft Verständnis. Und diese Achtsamkeit gibt auch Raum für die Wahrnehmung der positiven Gefühle, die oft schwächer, aber viel wertvoller sind. Diese Emotionen sind die Grundlage des psychischen Wohlbefindens.

Soziale Unterstützung

Resilienz hat sehr wichtige soziale Aspekte. In den Bildern der Steinzeit heißt das: Für einen einzelnen Menschen ist es sehr schwierig, ein Mammut zu erlegen. Eine Gruppe, die gut miteinander kooperiert, hat eine viel größere Chance auf einen solchen Jagderfolg.

Feedback ist ein unverzichtbares Element sozialer Unterstützung. Es gibt Orientierung und ist ein wichtiges Korrektiv des eigenen Verhaltens. Feedback kann positive und negative Aspekte beinhalten. Letztere können vom Kommunikationspartner als bedrohlich wahrgenommen werden und Widerstände wecken. Darauf

muss Rücksicht genommen werden. Für das Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit ist eine konstruktive Feedbackkultur von entscheidender Bedeutung.

Auseinandersetzungen sind Ausdruck unterschiedlicher Interessen. Insofern sind sie grundsätzlich eine Chance zum Interessenausgleich und zur Veränderung. Werden Konflikte nicht angemessen bearbeitet, entwickeln sie allerdings die Tendenz zu eskalieren. Wenn es dann nur noch darum geht, dem anderen zu schaden, führt der Weg gemeinsam in den Abgrund.

Moderne Menschen verbringen viel Zeit an ihrem Arbeitsplatz. Nicht bearbeitete Konflikte setzen dann auf Dauer große negative Energien frei. Zeitnahe Konfliktlösungen, manchmal auch mit externer Unterstützung, lohnen sich fast immer. Danach kann wieder störungsfrei und effizient gearbeitet werden.

Zeit für private Beziehungen

Der Mensch braucht soziale Kontakte, um sich wohlfühlen, um sich zu entwickeln und um seine Rolle in der Gesellschaft zu finden. Das Leben in den überschaubaren Clans der Steinzeit ist da vergleichsweise einfach. Heute sind die sozialen Beziehungen hoch komplex geworden – und wichtiger denn je. Häufig verändern sie sich aber mit dem beruflichen Engagement. Die beruflichen Kontakte ersetzen private Beziehungen, für die dann keine Zeit mehr da ist. In beruflichen Krisen ist das ungünstig – der Wechsel oder gar der Verlust des Arbeitsplatzes geht dann einher mit dem Verlust der sozialen Netzwerke, obwohl gerade dann die Unterstützung im Freundeskreis besonders wichtig wäre.

Daher ist es bedeutsam, in guten, aber beruflich sehr ausgefüllten Zeiten breite private Beziehungen zu pflegen, auch wenn es schwerfällt. Die Betriebe können hier viel tun, indem sie ganz bewusst darauf achten, dass die Mitarbeitenden ausreichend Freiräume haben, ihre privaten Beziehungen zu pflegen. Eine übertriebene Orientierung an betrieblicher Gemeinschaft mit vielen Aktivitäten ist da eher hinderlich.

Gesund Arbeiten

In der Steinzeit geschieht die Arbeit im Einklang mit der Natur. Sammeln und Jagen sind durchaus gefährliche Tätigkeiten, aber sie sind vielseitig und beugen den Zivilisationskrankheiten vor (die es

damals natürlich noch nicht gab). Moderne Gesellschaften haben ein anderes Problem: Durch den hohen Grad der Arbeitsteilung können Arbeitsvorgänge enorm einseitig sein. Diese Einseitigkeit kann sich sowohl auf motorische Anforderungen (etwa ununterbrochenes Sitzen) als auch auf psychische Anforderungen (z. B. ständiges Arbeiten unter Zeitdruck) beziehen.

„Häufig beginnt der Stress mit dem Ärger über Dinge, die wir gar nicht ändern können. Das hilft nicht weiter.“

Arbeit ist eine wichtige Ressource. Sie stiftet Sinn, ermöglicht eine positive Entwicklung und sichert eine feste Rolle in der Gesellschaft. Arbeit kann einen Menschen belasten oder aufblühen lassen. Die eigene Haltung zur Arbeit ist dabei ein ganz wichtiger Faktor. Nicht nur die Freizeit, auch die Arbeit muss Spaß machen. Auch der Stolz auf die eigene Arbeit gehört dazu. Wer diese Ansprüche aufgibt, verzichtet für die Hälfte seines Lebens auf einen freudvollen Alltag.

Deshalb ist es so wichtig, negative Energien am Arbeitsplatz aktiv und konstruktiv anzugehen. Genauso wichtig ist es, sich die positiven Aspekte der eigenen Arbeit bewusst zu machen und mit anderen Menschen vor allem darüber zu reden (und nicht darüber, was im Arbeitsalltag mal wieder alles nicht geklappt hat).

Im Arbeitsalltag kommt Wertschätzung häufig zu kurz. Fehler binden eben eine größere Aufmerksamkeit als die Dinge, die gut laufen. Manchmal geht die Wertschätzung auch nur aus purem Zeitmangel unter, obwohl sie so viel zu einem positiven und effizienten Arbeitsalltag beitragen kann.

Immer häufiger wird Dringendes erledigt, Wichtiges bleibt dagegen liegen. Die Gedanken fangen an, um den ewigen Zeitdruck zu kreisen, es meldet sich das Gefühl, nie mit der Arbeit fertig zu werden und immer öfter folgen einem die Gedanken an die Arbeit auch in die Nacht.

Was kann ich nun ändern, wenn die Arbeit nicht weniger wird? Eine Sache er-

fordert viel Disziplin: Die Aufgaben hintereinander zu erledigen. Für Multi-Tasking ist der Mensch nicht gemacht. Der Versuch, mehrere Aufgaben zugleich zu erledigen führt zu nichts anderem, als ständig hin und her zu springen – die Arbeit wird dann langsamer und schlechter verrichtet.

Wer ist schuld?

Ist die Lage schlecht, schauen wir gern darauf, wer schuld daran ist. Dabei ist diese Frage völlig uninteressant, letztlich kommt es immer darauf an, wer die Konsequenzen trägt – und das ist selten derjenige, der Schuld hat. Dementsprechend gilt es, in schwierigen Situationen Ursachen und keine Schuldigen zu suchen. Das eröffnet den Blick auf die eigenen Handlungsspielräume und führt dazu, Veränderungen selbst in die Hand zu nehmen.

In Arbeitszusammenhängen geht es dann darum, sich selbst als Gestalter stressreduzierter Arbeitsprozesse wahrzunehmen und nicht als reines Stressopfer. Führungskräfte sollten solche Wahrnehmungen keinesfalls stärken. Organisationen, in denen die Haltung „Das kann man nicht ändern“ vorherrscht, können kaum auf Veränderung hoffen. Vielmehr wird hier die sich selbst erfüllende Prophezeiung eintreten, dass sich wirklich nichts ändert.

Gesunder Lebensstil

Was kann ich für meine Gesundheit tun? Und wie stehen die Aussichten, obwohl ich immer älter werde? Alter ist keine Krankheit. 90 Prozent der Beschwerden werden durch den Lebensstil verursacht. Daher ist das Alltagsverhalten der Schlüssel zur Gesundheit. Ein resilienter Ansatz stellt hier die Frage: „Was hält mich gesund?“ und nicht „Was macht mich krank?“

Zurück zur Steinzeit: Der Mensch ist für ein bewegtes Leben gemacht. Laufen, Werfen, Springen, ab und zu auch Klettern und Schwimmen sind für den frühen Menschen die grundlegenden Anforderungen. Unsere modernen Arbeitsplätze haben damit wenig zu tun. Auch das riesige Medienangebot führt zu einem ungeahnten Bewegungsmangel, der krank macht. Wir müssen Bewegung also neu entdecken und langfristig in unserem Lebensstil verankern.

In der Steinzeit muss der Mensch sich für seine Nahrung sehr anstrengen, er muss kämpfen oder mühsam sammeln. Heute

stehen wir einem nahezu unbegrenzten Nahrungsangebot gegenüber, es ist schwer, mit dieser Situation gut zurechtzukommen. Die Art sich zu ernähren basiert auf früh erlernten und sehr stabilen Gewohnheiten. Veränderungen der Ernährungsgewohnheiten sind deshalb besonders schwer, sie vollziehen sich meist bei einer klaren Veränderung der Lebensumstände (z. B. die erste eigene Wohnung).

Schließlich ist Erholung in der Freizeit unverzichtbar, um die Belastungen des Arbeitsalltages zu kompensieren. Ein erholsamer Urlaub braucht drei Phasen. In der Distanzierungsphase wird die Spannung heruntergefahren, die bewusste Entschleunigung ist hierfür viel besser geeignet als die hektische Abreise. Erst danach setzt eine wirkliche Regenerationsphase ein, die natürlich ausreichend lang sein sollte. Das Ausblenden der Alltagsprobleme am Arbeitsplatz ist ein guter Gradmesser dafür, wie weit die Erholung schon fortgeschritten ist. Auch die Rückkehr an den Arbeitsplatz soll mit kontrollierter Geschwindigkeit erfolgen. Die Aufwärmphase dient dazu, die positive Urlaubsstimmung und die Erholungswirkungen in den Arbeitsalltag hinüberzutragen.

Die Erholung ist zudem durch die ständige Erreichbarkeit bedroht. Das Ausschalten des Smartphones ist daher oft schon der erste Schritt. Die Erkenntnis „Ohne mich geht es auch“ fällt zu Beginn nicht immer ganz leicht, kann dann aber sehr entspannend sein.

Innere Balance

Die innere Balance ist vielfältig bedroht, kann aber täglich neu erkämpft werden. Dafür müssen Dramen abgewendet, Misserfolge bewältigt und das Selbstwertgefühl gepflegt werden. Wir stehen unter Leistungsdruck und erkennen, dass wir innere Widersprüche in uns tragen. Und es müssen immer wieder neue Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden: Die stark gewachsenen Handlungsspielräume und Wahlmöglichkeiten machen die Entscheidungsfindung nicht leichter. Dinge aufzuschieben ist eine häufige, aber eher ungünstige Lösung. Ohne Entscheidungen kommen Problemlösungen nicht voran.

Resiliente Menschen machen Fehler und entwickeln sich nach der Methode „Versuch und Irrtum“. Sie lernen aus ihren Fehlern mehr als aus ihren Erfolgen. Und sie stehen zu ihren Fehlern. Das

schaft ganz nebenbei eine viel größere soziale Akzeptanz, als die eigenen Fehler unter den Teppich zu kehren. Wer findet schon Menschen sympathisch, die scheinbar nie einen Fehler machen?

Aber auch für Teams und Organisationen ist es wichtig, konstruktiv und lösungsorientiert mit Fehlern umzugehen. Eine positive Fehlerkultur heißt, Ursachen statt Schuldige zu finden und angstfrei über Fehler sprechen zu können.

Die gute Beziehung zu sich selbst ist störungsanfällig. Bin ich nicht zu oft schon zu kurz gekommen? Haben es andere nicht besser und leichter als ich? Was muss ich denn tun, um genauso beliebt zu sein, wie mein Nachbar? Die Haltung zur eigenen Lebenslage ist ein entscheidender Faktor der eigenen Zufriedenheit. Objektive Rahmenbedingungen haben hier eine eher untergeordnete Bedeutung.

Zuversicht und Realismus

Der Mensch ist ein Kind der Steinzeit. Das Rascheln im Gebüsch ist zwar meistens ein Kaninchen, trotzdem muss der Steinzeitmensch immer auch davon ausgehen, dass ihm gerade jetzt ein gefährliches Raubtier begegnet. In diesem Sinne ist er also pessimistisch und kann dadurch viel besser überleben.

Die Gefahrenlage hat sich heute entspannt. Es gibt viel weniger böse Überraschungen als früher und nur selten gelingt es uns, durch eine pessimistische Grundhaltung einer Gefahr am Arbeitsplatz auszuweichen. Trotzdem tun wir uns mit dem Optimismus schwer – obwohl

uns eine zuversichtliche Haltung mehr Glück und Gesundheit bietet.

Häufig konzentrieren wir uns nur auf unsere Schwächen und fragen uns: „Was kann ich nicht so gut?“ In vielen Situationen belasten wir uns mit der Angst, etwas falsch zu machen. Die meisten schwierigen Alltagssituationen haben wir aber so oder so ähnlich schon einmal gemeistert. Wir müssen uns also nur fragen: „Welche Stärken habe ich damals eingesetzt?“

Optimismus ist nicht besser oder schlechter als Pessimismus, er fühlt sich aber viel freundlicher an – und ist gesünder. Letztlich gibt es auch viel mehr gute als schlechte Erfahrungen im Leben, fraglich ist nur, welche wir uns merken und welche wir schnell vergessen. Auch wenn es hin und wieder wichtig ist, sich schlechte Erfahrungen (wie etwa, dass der Herd heiß sein kann) dauerhaft zu merken, so ist es nicht weniger wichtig, auch Freude, Stolz und Zuneigung im Gedächtnis zu behalten. Das Speichern der schlechten Erfahrungen schützt uns in vielen Situationen, mit den guten Erfahrungen lösen wir aber die meisten Probleme. Dabei zeigt sich immer wieder, dass die meisten Dinge ein gutes Ende nehmen.

Zukunft und Perspektive

Die Menschen der Steinzeit wurden nicht alt. Langfristige Überlegungen zur Gesundheit spielten da keine Rolle. Heute hingegen liegt unser Fokus darauf, gesund älter zu werden. Oder anders ausgedrückt: Unser Wohlstand sorgt dafür, dass die Perspektive auf unser Leben sehr

langfristig geworden ist. Deshalb bedeutet Resilienz auch, langfristige Ziele für sich zu formulieren und im Auge zu behalten. Hilfreich ist es, immer wieder mit anderen Menschen über diese langfristigen Ziele zu sprechen, dann bleiben sie besser im Blick.

Gerade beim Gesundheitsverhalten besteht ein großes Problem darin, dass wir die Rechnung erst spät zahlen müssen. Würden Bewegungsmangel, Fehlernährung, Dauerstress und Rauchen sofort Schmerzen verursachen, dann fiel uns ein gesundheitsgerechtes und resilientes Verhalten sehr viel leichter. Dadurch, dass der Körper erst Jahre später mit Beschwerden reagiert, geht viel Zeit verloren, obwohl absehbar ist, was auf uns zukommt.

Resilienz am Arbeitsplatz stützt sich also darauf, die Ressourcen der Steinzeit zu nutzen und trotzdem die Veränderungen der arbeitsteiligen Gesellschaft zu berücksichtigen. ■

Was verleiht Ihnen Kraft?



„Viel Bewegung!“

Dr. Dieter Sommer
geb. 1959,
GAMO – Gesunde Arbeit moderieren.
dieter.sommer@gamo.berlin
www.gamo.berlin

Die psychische Widerstandskraft von Kindern unterstützen



Kinder brauchen Vorbilder. Hier sind die Geschichten von starken, kreativen und in sich ruhenden Persönlichkeiten und dazu Gesprächsimpulse und Umsetzungsideen.

Ab 2 Jahren

96 Seiten, kartoniert, farbig illustriert
€ (D) 15,95
ISBN 978-3-7698-2206-9



Mit diesen Spielversen lenken die Kinder ihre Aufmerksamkeit durch einfache Gesten und Bewegungen auf ein Körperteil, nehmen sich dabei wahr und finden so zur Ruhe.

Ab 3 Jahren

Format: DIN A5, 32 Karten, 30 Spiele, beidseitig bedruckt, auf festem 450g-Karton, farbig illustriert, inkl. methodischer Hinweise, in farbiger Pappbox
€ (D) 14,95
EAN 426017951 334 3



Mit diesen 50 Spielen zur Resilienzförderung entwickeln die Kinder ihre psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen und den Schwierigkeiten des Lebens.

Ab 2 Jahren

80 Seiten, kartoniert
€ (D) 5,00
ISBN 978-3-7698-2064-5

www.donbosco-medien.de

Erhältlich in jeder Buchhandlung oder direkt bei:
Don Bosco Medien GmbH
Servicetelefon: 0 89 / 4 80 08 - 3 30, Fax: 0 89 / 4 80 08 - 3 09
service@donbosco-medien.de

**DON
BOSCO**

LEBENDIG. KREATIV. PRAXISNAH.