

---

# Vortrag

---

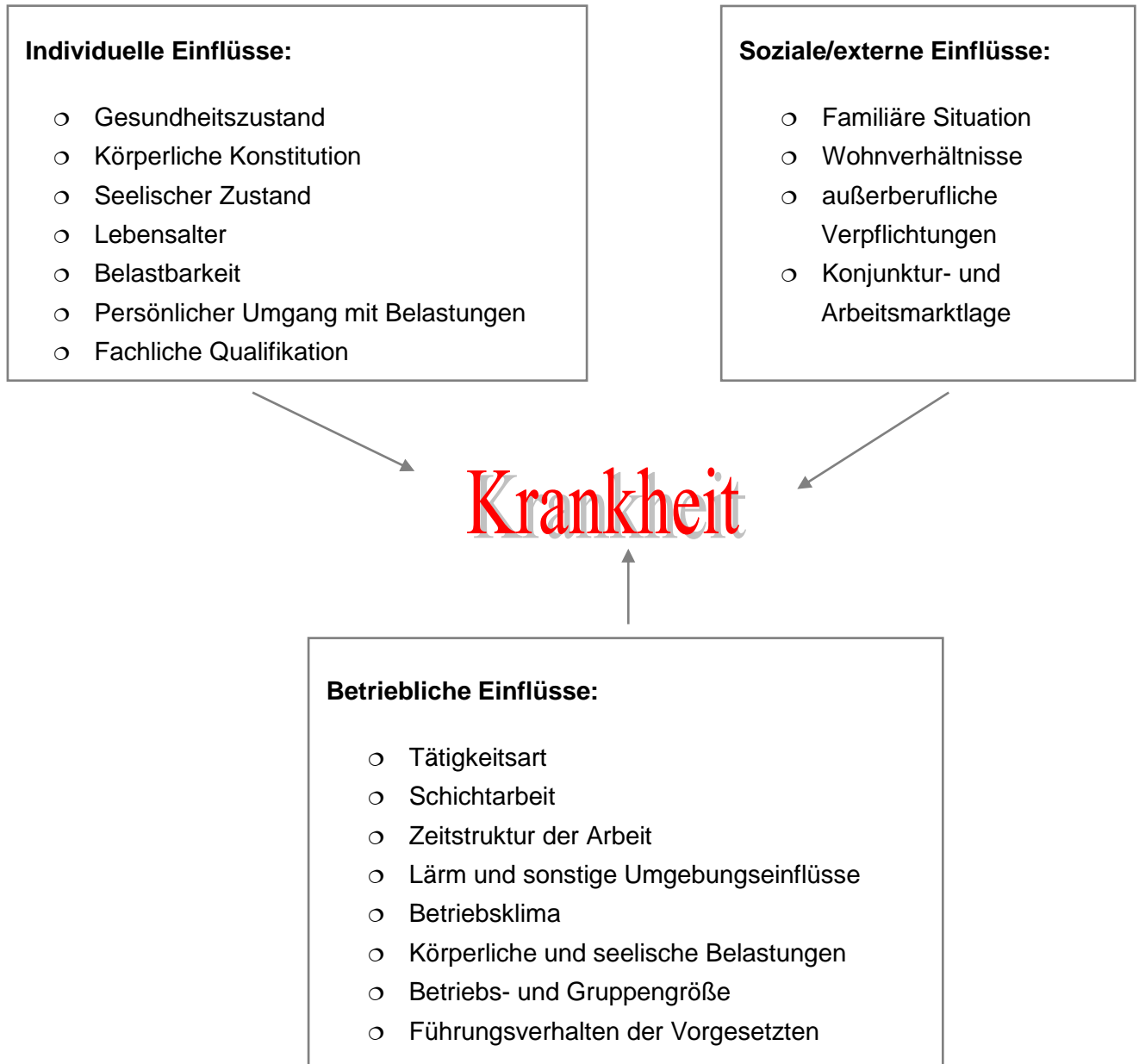
## Gesund führen

**BAG Suchtberatung in der Polizei  
Fachtagung 2011 in Selm-Bork**

**Herbert Ziegler**  
**Training & Beratung**  
**Wasserland 4**  
53129 Bonn  
Tel.: 0228 / 2079908  
Fax: 0228 / 2079909  
E-Mail: [Herbert-Ziegler@t-online.de](mailto:Herbert-Ziegler@t-online.de)



## Wodurch wird Krankheit beeinflusst?



Notizen:

---

---

---

---

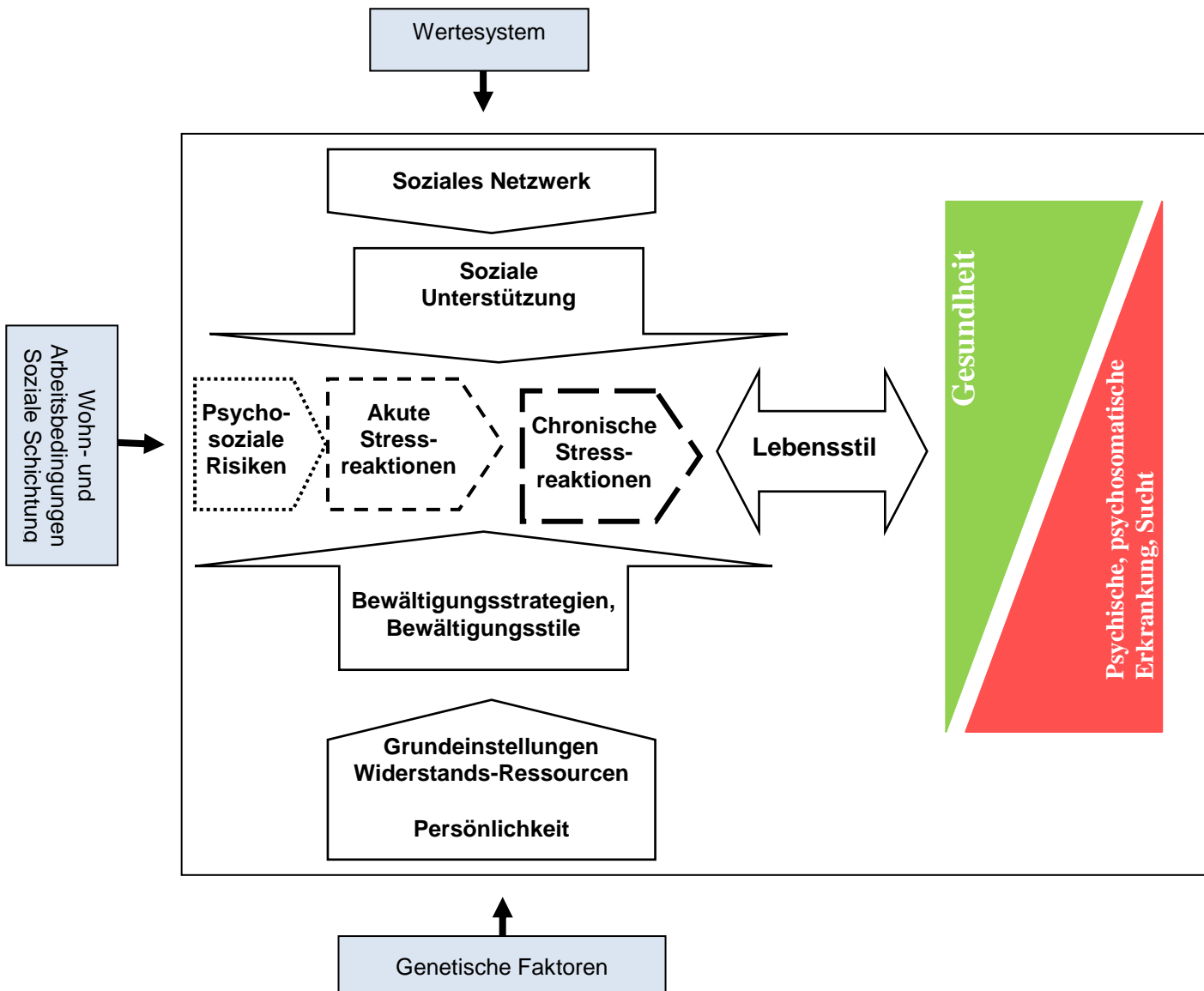
---

---

---

## Was hält uns gesund? Was macht krank?

### Sozialepidemiologisches Modell zur Krankheitsentstehung (modifiziert nach Badura und Antonovsky)



Notizen:

---

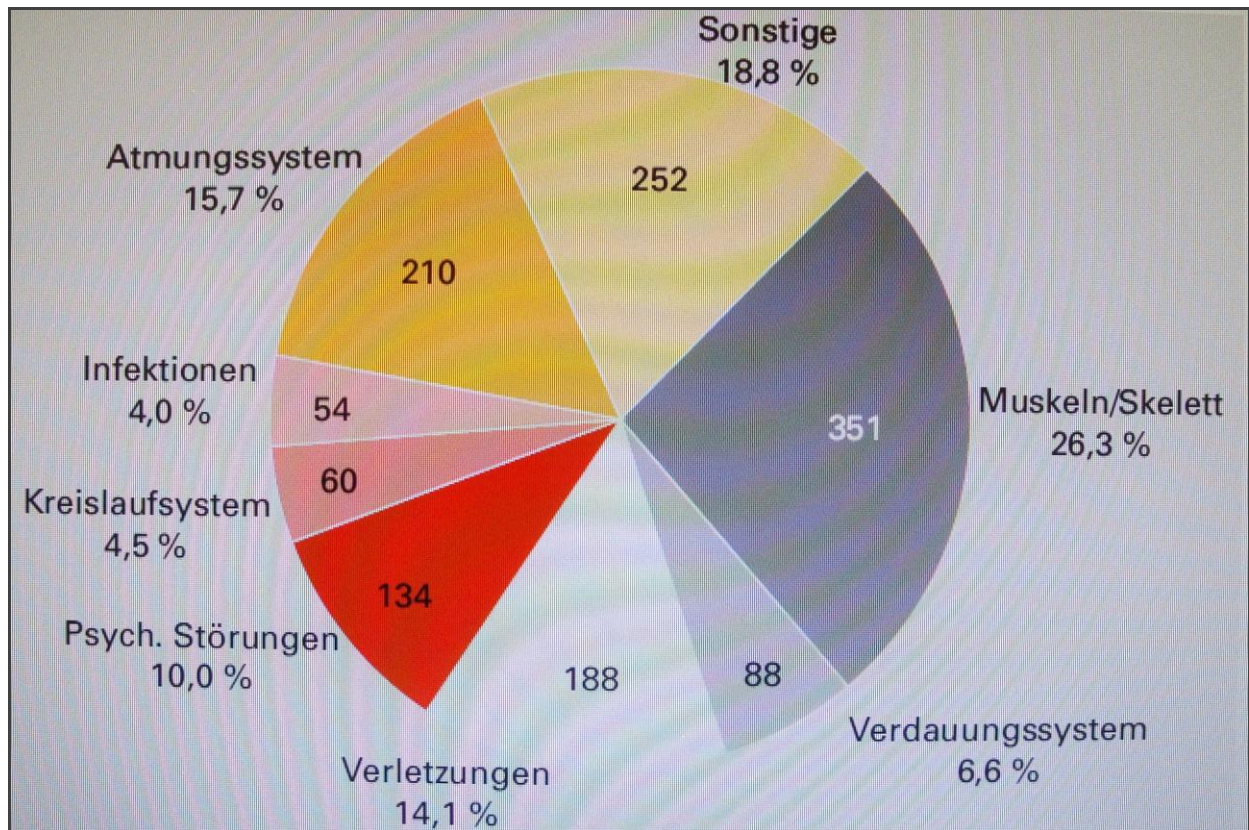
---

---

---

---

## Die häufigsten Krankheitsarten bei Arbeitsunfähigkeit 2008



(AU-Tage je 100 beschäftigte Pflichtmitglieder - Bundesgebiet 2008)

Die Bedeutung psychischer Störungen wächst kontinuierlich, seit 1991 sind sie um 44 % auf aktuell 1,34 AU Tage je Pflichtmitglied gestiegen. Bei Frauen steht diese Krankheitsursache mit 13,3 % an dritter Stelle, bei Männern mit 7,9 % auf dem 4. Platz.

### Wandel des Krankheitsspektrums

#### Muskel- und Skeletterkrankungen

1976	30%
2008	26%

#### Herz- und Kreislauferkrankungen

1976	12,4%
2008	4,5%

#### Verdauungsorgane

1976	13,1%
2008	6,6%

(Quelle: BKK Gesundheitsreport 2009, 12/2009)

## Ansatzpunkte gesunder Mitarbeiterführung

### Beanspruchung/Stressfaktoren minimieren wie z. B.

- Störungen im Arbeitsablauf (PC, Telefon)
- Umgebungsfaktoren (Lärm, Gerüche, Chemie)
- Abbau von Unfallgefahren
- Sozialer Stress, Rollenkonflikte, Führungsverhalten
- Mitarbeiterteam
- Umstellungsprozesse, Umlernen, Umorganisation
- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Leistungs-/ Zeitdruck

### Ressourcen maximieren, wie z. B.

- Handlungsspielräume (Zeit, Verfahren)
- Führungsverhalten
- Arbeitsbedingungen, Arbeitsabläufe
- Soziale Kompetenzen
- Fachliche Kompetenzen
- Soziale Unterstützung
- Sinngebung, Wertschätzung

Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

## Typische Stressfolgen

Stress schädigt auf Dauer die Gesundheit. Aus Befindlichkeitsstörungen werden Erkrankungen.

### Befindlichkeitsstörungen

- Kreislaufstörungen
- Reizmagen
- Verdauungsstörungen
- Konzentrationsstörungen
- Kopfschmerzen
- Krankheitsanfälligkeit
- Abgeschlagenheit
- Erschöpfung
- Nervosität
- Schlafstörungen
- Vergesslichkeit

### Erkrankungen

- Herz-Kreislauf-Erkrankungen
- Herzinfarkt
- Magen-Darmkrankheiten
- Psychische Erkrankungen
- Depressionen
- Angststörungen
- Atemwegserkrankungen
- Suchterkrankungen
- Chron. Immunschwäche

Notizen:

---

---

---

---

---

## Stresserleben und Stressbewältigung

Stress entsteht häufig, wenn uns die Situation im Griff hat, man hat das Gefühl, die Kontrolle zu verlieren. Die Reaktionen auf diese Situation sind sehr spezifisch: Der eine fährt aus der Haut, der andere ist resigniert und zieht sich zurück.

Stress kann von außen kommen oder auch selbstgemacht sein.

Selbstgemachter Stress resultiert aus inneren Einstellungen, irrationalen Bewertungen und unhaltbaren Überzeugungen (innere Drehbücher, Glaubenssätze):

*Es gibt nichts Schlimmeres als Fehler zu machen.*

*Wenn ich mich auf andere verlasse, bin ich verlassen.*

*Ich will mit allen Leuten gut auskommen.*

*Ich muss ständig daran denken, was alles schief gehen könnte.*

Hinter diesen Glaubenssätzen verbergen sich auch ausgeprägte Ängste vor Misserfolg und eigenem Versagen, vor Ablehnung und Zurückweisung, vor Kritik und Kontrollverlust. Um diesen Ängsten zu entgehen, handelt die Person gemäß ihren Glaubenssätzen und gerät in Stress, der nicht sein müsste. Eine Änderung der stressverschärfenden Denkmuster ist nicht einfach, da sie über längere Zeit aufgebaut wurden. Aber Einstellungen, die man gelernt hat, kann man auch wieder verlernen.

Hier kann die Führungskraft mit einem Gesundheitsgespräch den Veränderungsprozess unterstützen.

Manchmal reicht es nicht aus, die innere Einstellung zu verändern. Es sind dann aktive Stressbewältigungsstrategien gefragt.

Folgende Schritte sind hilfreich:

1. Analyse der belastenden Situation  
Wann tritt Stress auf, was passiert, wer ist daran beteiligt?
2. Wie soll es sein, was ist ein gesundes Verhalten
3. Wie kann man vom IST zum SOLL kommen  
Ideen sammeln, mit anderen darüber reden
4. Vorschläge prüfen und umsetzen  
Ressourcen nutzen, Ansprechpartner suchen
5. Auf Hindernisse und Widerstände vorbereitet sein
6. Lösungen schrittweise planen und ausprobieren
7. Nach einiger Zeit Bilanz ziehen

(Quelle A. Fedrigotti, 30 Minuten für erfolgreiche Stressbewältigung, GABAL 2002)

## Das Gesundheitsgespräch als Rückkehrgespräch

Gute Mitarbeitergespräche führen zu können gehört zur Kernkompetenz einer Führungskraft. Diese Kernkompetenz zeigt sich besonders bei Gesprächen über Krankheit und Gesundheit mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Häufigere Gespräche führen zu höherer Kompetenz.

Der Begriff „Rückkehr“ ist völlig neutral. Rückkehr bedeutet: jemand kommt nach Abwesenheit zurück. Daher steht beim Rückkehrgespräch in erster Linie die Begrüßung des zurückkehrenden Menschen im Vordergrund: „Sie waren zwei Wochen nicht da. Ich freue mich, dass Sie wieder hier sind. Inzwischen ist bei uns das und das passiert.“

Der so begrüßte Mensch erfährt Wertschätzung, er erhält Informationen und ihm wird dadurch die Arbeitsaufnahme erleichtert.

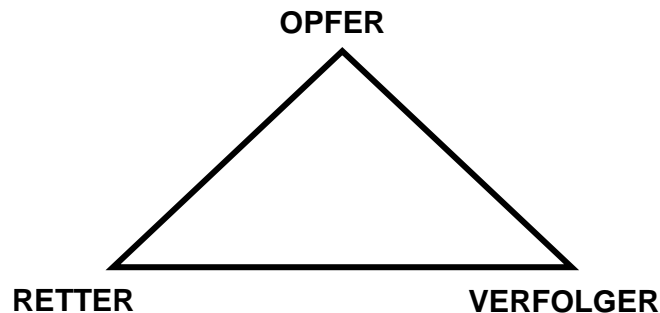
Durch ein Gespräch signalisiert man Interesse für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und macht deutlich, dass man gesundheitliche Veränderungen bemerkt sowie die Fehlzeiten im Auge hat.

Die Führungskraft vermittelt im Gespräch der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter

- ⇒ dass sie an der Arbeitszufriedenheit und an der Gesundheit interessiert ist, aber auch auf einen guten sowie geregelten Arbeitsablauf Wert legt.
- ⇒ dass eventuell auch private Belastungen sowie besondere Ereignisse gesundheitliche Relevanz haben und betrieblich gelöst werden können.
- ⇒ dass man gemeinsam Verbesserungsvorschläge entwickelt, um das Problem zu lösen
- ⇒ macht auf Gesundheitsförderungsangebote aufmerksam und empfiehlt die Inanspruchnahme.

Das Gespräch ist ein Vier-Augen-Gespräch und muss achtsam geführt werden. Die Auffälligkeiten werden wertfrei beschrieben (**Ich-Botschaft**). Die Führungskraft drückt ihre Sorge aus und nimmt sich Zeit für die Antworten und Reaktionen des Mitarbeiters. Zum Abschluss wird Hilfe bei der Problemlösung angeboten.

## Das Dramadreiseck



Verschiedenen Ebenen der Kommunikation:



Das Dramadreiseck stammt aus der Transaktionsanalyse, einer therapeutischen Methode, die sich vor allem mit Kommunikations- und Beziehungsmustern beschäftigt. Es wird davon ausgegangen, dass Menschen auf verschiedenen Ebenen miteinander kommunizieren und dabei in Konfliktsituationen bevorzugt eine der drei oben genannten Rollen (Opfer, Retter oder Verfolger) einnehmen.

### Das Opfer

Das Opfer ist die Person, der etwas vorgeworfen wird, die für etwas verantwortlich gemacht werden soll oder für andere etwas erleiden muss.

Oder jemand fühlt sich als Opfer und sieht in allen Personen entweder Verfolger oder Retter.

Sich als Opfer fühlen heißt hierbei, sich auf der Kind-Ebene zu befinden und die anderen dafür verantwortlich zu machen, dass es einem so schlecht geht! Selbst kann man an seiner Situation nichts ändern! Dem anderen werden Vorwürfe und Schuldgefühle gemacht. Der Mensch in der Rolle des Opfers bringt seine Mitmenschen dazu, auf ihn mit einer hohen Intensität und Aufmerksamkeit einzugehen. Das Opfer lädt andere dazu ein, **Retter** zu sein und Verantwortung für zu übernehmen oder das Gegenüber „zu verfolgen“ (z.B. indem man sich ständig rechtfertigt und versucht dem anderen massiv von seinem Standpunkt abzubringen und den eigenen aufzuzwingen).

### Der Retter

Der Retter ist häufig die Person, die in dem Opfer-Täter-Spiel die aktive Rolle und damit die gesamte Verantwortung für die „Lösung“ des Problems übernimmt. Retter kommunizieren meist auf der Eltern-Ebene und stabilisieren damit das Opfer auf der Kind-Ebene.

Man kann zwischen verschiedenen Retter-Typen unterscheiden:

#### Der „Wo ist das nächste Opfer?“-Retter

Dieser sucht quasi die Opfer, um sich selbst immer wieder in der Retterrolle sehen zu können. Er schafft vielleicht sogar selbst Opfer, um diese dann anschließend retten zu können. Wichtig ist dabei, dass ein Retter in der Retterrolle häufig auch eine Menge Genugtuung empfindet. Die Botschaft, der einzige zu sein, der hier das Problem lösen kann, vermittelt ein Gefühl von Stärke und Unentbehrlichkeit.

#### Der leidende Retter

Er leidet unter seiner Rolle, immer wieder andere retten zu müssen. Er sieht für sich auch keinen Ausweg, diese Rolle verlassen zu können. Immer dann, wenn er sich wieder mal etwas mehr für das „Nicht-mehr-retten-wollen“ entschieden hat, passiert garantiert etwas für ihn sehr Schlimmes. Häufig kann man nach einiger Zeit nicht mehr erkennen, wer dabei Retter oder Opfer ist. Der Retter selbst wird zum Opfer. Vor allem dann, wenn das Opfer in die Verfolgerrolle geht und z.B. den Retter nachts anruft, um ihm sein Leid zu klagen, sich zu beschweren, dass man zu hart mit ihm umgehe und ihn nicht verstehe.

#### Der Verfolger

Er ist in dem Dreieck derjenige, der das Opfer bestraft. Häufig passiert folgendes: Wir haben zunächst ein Opfer, das gerettet werden will. Es findet sich auch ein Retter, der bereitwillig hilft. Das Opfer sagt, das ist aber nicht die Art von Hilfe, die ich haben will und: Das Opfer verfolgt auf einmal den Retter mit seinen Wünschen nach „richtiger“ Hilfe, oder: Der Retter verfolgt das Opfer, weil es seine Hilfe nicht annimmt.

Das Wesentliche an dem Dramadreieck ist, dass sich laufend die Rollen verändern: Während jemand kurz vorher noch Opfer war, kann er augenblicklich zum Retter des vermeintlichen Retters oder auch zu dessen Verfolger werden. Häufig ist in diesem rasenden Rollenwechsel nicht mehr klar, wer eigentlich für etwas verantwortlich ist. Es entwickelt sich ein so genanntes **Problemgewebe**, das sich für die Beteiligten und auch Außenstehende sehr verwirrend darstellt. Meistens ist nicht mehr klar, um was es eigentlich geht. Man hat das Gefühl, alles dreht sich im Kreis.

#### Die einzige Lösung liegt im Ausstieg aus diesem System!

*Ausstieg heißt: **Ich nehme die Einladung des anderen, mich in einer bestimmten Weise zu verhalten, nicht mehr an.***

**Ich entscheide mich, etwas zu verändern.** Dabei geht es nicht darum, gleich alles anderes zu machen, sondern sich seiner Rolle bewusst zu werden, sich auf die Erwachsenen-Ebene zu begeben und sich wieder auf die eigentliche Aufgabe und das damit verbundene Ziel zu konzentrieren.

Veränderungen geschehen durch kleine, aber bewusste Änderungen im alten Muster. Hierzu braucht man aber immer wieder auch Mut, einen anderen Weg zu wagen und sich aus den vertrauten Mustern zu lösen.

(Aus: Ziegler/Brandl, Suchtprävention als Führungsaufgabe, Lösungsorientierte Strategien für den Betrieb, Universum Verlag; 3. Auflage, 2004)

