

# Gesundheitsmanagement, individuelle Prävention, Burn-out-Behandlung

*Paul J. Kohtes / Nadja Rosmann*

Die Gesundheit der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten und dabei gleichzeitig den Leistungserfordernissen in einer globalisierten Wirtschaftswelt gerecht zu werden, dürfte in der heutigen Zeit zu den größten Spannungsfeldern innerhalb von Unternehmen zählen. Da die Statistiken der Krankenkassen seit Jahren einen enormen Anstieg von stressbedingten Erkrankungen und psychosozialen Beeinträchtigungen aufzeigen, die durch die wachsenden Herausforderungen in der Arbeitswelt bedingt sind, wird augenscheinlich, dass gesundheitliche Balance nicht einfach gegeben ist, sondern dass es einer aktiven Fürsorge bedarf, damit Mitarbeiter sich bei ihrer Arbeit nicht verschleifen.

Aus unternehmerischer Sicht kann Prävention leicht zu einem zweiseitigen Thema werden, erfordern Programme zur gesundheitlichen Prophylaxe doch Investitionen in einen Zustand der Verbesserung, der in der Zukunft liegt, so dass die Notwendigkeit dieses Investments zum Zeitpunkt, an dem es getätigt wird, sich nicht einfach messen und in Zahlen nachweisen lässt. Um Firmen die Entscheidung zu erleichtern, ob und in welcher Form Präventionsangebote für sie sinnvoll sein können, wurden hier deshalb vor allem Beispiele aus der betrieblichen Praxis ausgewählt, deren Wirkung systematisch evaluiert wurde. Dabei zeigt sich, dass Meditation und Achtsamkeit nicht nur das subjektive gesundheitliche Wohlbefinden von Mitarbeitern signifikant verbessern, sondern sich auch konstruktiv auf objektive Faktoren wie die Arbeitseffizienz und -effektivität auswirken.

Diese »positiven Nebenwirkungen« lassen sich allerdings nicht erzwingen, denn die Maßgabe, durch einen betrieblich geförderten Entspannungskurs bestimmte Ziele erreichen zu müssen, würde neue Stressfaktoren ins Spiel bringen und die eigentliche Absicht, Menschen zu befähigen, besser mit Stress umzugehen, konterkarieren. In diesem Sinne steht und fällt der Erfolg des betrieblichen Gesundheitsmanagements oder der Burn-out-Prophylaxe mit der Haltung, aus der heraus sie initiiert werden.

## **Achtsamkeit durch Progressive Muskelentspannung als Pfeiler des Gesundheitsmanagements in der Öffentlichen Verwaltung**

### **Ziele**

Steigende Krankheitszahlen, ein verstärktes frühzeitiges Ausscheiden von Mitarbeitern in den Ruhestand sowie die wachsenden Anforderungen an die Mitarbeiterschaft im Tagesgeschäft veranlassten die hessische Verwaltung 2004 zur Einrichtung einer Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement, in der alle Bereiche der Flächenverwaltung vertreten sind. Bereits bestehende Einzelangebote zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz sollten in ein

flächendeckendes Gesamtkonzept überführt werden, um ein *konsistentes Programm zur gesundheitlichen Prophylaxe* zu entwickeln, das flächendeckend allen Behördenmitarbeitern innerbetrieblich zugänglich ist. Was die Methode anbelangt, so fiel die Wahl auf die Progressive Muskelentspannung (PME) nach Edmund Jacobson, da es sich dabei um eine leicht erlernbare und effektive Methode zur Stressbewältigung handelt, die seit 1987 Bestandteil der psychosomatischen Grundversorgung in allen gesetzlichen und privaten Kassen ist.

### **Eckdaten**

Im Rahmen eines Prozesses der Ideenfindung wurde Ende 2006 das von Dr. Cornelia Löhmer und Rüdiger Standhardt gegründete Giessener Forum eingeladen, das von ihm entwickelte »Multiplikatorenmodell Progressive Muskelentspannung« vorzustellen. Das Schulungsprogramm umfasst fünf zusammenhängende Kurstage und zwei Supervisionstage, die etwa sechs und zehn Monate nach Beendigung der Ausbildung durchgeführt werden. In einem Pilotprojekt Anfang 2007 wurden 15 Verwaltungsmitarbeiter aus ausgewählten hessischen Dienststellen geschult. Die Auswertung dieses Probelaufs dokumentierte überdurchschnittlich positive Wirkungen. In einer zweiten Phase ab 2008 wurde das Programm schließlich auf alle Dienststellen der Flächenverwaltung in Hessen ausgedehnt, mit dem Ziel, an jedem Standort mindestens zwei Bedienstete professionell zur Kursleitung für Progressive Muskelentspannung auszubilden. Bis 2013 wurden auf diesem Wege mehr als 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung geschult. Sie bieten inzwischen Informationsveranstaltungen und Einführungsstunden an, fortlaufende Kurse mit sechs bis acht Treffen in wöchentlichem Rhythmus und offene Gruppen, die unbefristet laufen.

### **Bedeutung der Achtsamkeit und Herstellung von praktischen Businessbezügen im Rahmen des Angebots**

Ein wesentlicher Bezug der Angebote zu den Herausforderungen der Arbeitswelt liegt darin, dass die Vorträge und Kurse in den jeweiligen Dienststellen und während der regulären Arbeitszeit durchgeführt werden. Diese räumliche und zeitliche Integration in das direkte Arbeitsumfeld trägt dazu bei, dass *Stresserfahrungen nicht als persönliche Unzulänglichkeit bagatellisiert* werden. Für die Teilnehmenden wird so zweierlei erfahrbar: dass Stress aufgrund der Umstände der heutigen Zeit bisweilen nicht vermeidbar ist, aber auch, dass es konstruktive Wege gibt, mit ihm umzugehen.

Die spezifische Dynamik der Progressiven Muskelentspannung - man konzentriert sich auf einzelne Körperregionen, spannt diese bewusst an, um dann achtsam der im Loslassen dieser Anspannung entstehenden Entspannungsreaktion mit der eigenen Aufmerksamkeit zu folgen - ist in gewisser Weise Abbild eines natürlichen Lebens- und Arbeitsrhythmus. Die Schulung der individuellen *Wahrnehmungsfähigkeit* erleichtert es, über die Übungssituation hinaus im Arbeitsalltag besser zu erkennen, wann man in einen Zustand der übermäßigen Anspannung gerät. Wenn in solchen Momenten aktiv Muskelentspannung praktiziert wird, findet nicht nur der Körper zu einer neuen Balance, sondern auch der Geist folgt der inneren Bewegung. Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften und der Arbeitspsychologie wiederum belegen, dass es gerade das *ausgeglichene Wechselspiel zwischen Anspannung und Entspannung* ist, das Menschen nicht nur körperlich gesund und seelisch stabil bleiben lässt. Die Elastizität zwischen den beiden Polen Handeln und Loslassen führt zu besseren Arbeitsergebnissen und kreativeren, innovativeren Verhaltensweisen im Berufsleben.

### **Wirkungen des Programms im Business-Kontext**

Bei den geschulten Kursleitern sowie bei den Teilnehmenden der in den Ämtern durchgeführten Kurse zeigt sich eine größere Gelassenheit in Stresssituationen. Die

Mitarbeiter fühlen sich eher in der Lage, selbstverantwortlich im beruflichen wie privaten Alltag ihre *gesundheitliche Balance* aufrechtzuerhalten. Das Kursangebot während der Arbeitszeit integriert sich gut in die regulären Arbeitsabläufe, denn die Teilnehmenden erledigen ihre Arbeit anschließend überwiegend mit mehr Freude und Elan. Dienstvorgesetzte profitieren von stärker selbstverantwortlich handelnden Mitarbeitern und rufen deren neu erworbene Kompetenzen sogar aktiv ab, indem sie Sequenzen der Progressiven Muskelentspannung in Schulungs- oder Besprechungssituationen integrieren. Die Angebote kommen zudem dem Image der beteiligten Dienststellen zugute, ein Umstand, der im Zuge des demographischen Wandels immer bedeutsamer wird. Da ein aktives Gesundheitsmanagement von immer mehr Arbeitnehmern wertgeschätzt oder sogar erwartet wird, profitiert die hessische Verwaltung durch eine Steigerung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber. Die Umsetzung des Multiplikatoren-Modells hat dazu beigetragen, eine *Inhouse-Expertise aufzubauen*. Von eigenen Mitarbeitern angeleitete Kurse sind bereits mittelfristig deutlich kostengünstiger als eine längerfristige Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter mit den spezifischen Erfordernissen innerhalb ihrer Dienststellen vertraut und bei ihren Kolleginnen und Kollegen bereits bekannt sind, so dass sich die Angebote nahtlos in den Arbeitsalltag integrieren lassen.

### **Die Kursleiter**

*Dr. Cornelia Löhmer* (\*1961) ist Erziehungswissenschaftlerin und war von 1986 bis 1997 wissenschaftliche Mitarbeiterin und wissenschaftliche Assistentin am Fachbereich Erziehungswissenschaften der Universität Gießen. Sie ist seit 1990 wissenschaftliche Leiterin des Giessener Forums. Schwerpunkte ihrer selbstständigen Arbeit sind die Leitung von Ausbildungskursen in Progressiver Muskelentspannung, die regelmäßige Supervision der Kursleitenden für Progressive Muskelentspannung, die Dozententätigkeit im Rahmen der MBSR-Ausbildungen des Giessener Forums, die Leitung von Inhouse-Seminaren sowie die Begleitung von Menschen, die ein betriebliches Gesundheitsmanagement aufbauen. Dr. Cornelia Löhmer ist TZI-Gruppenleiterin, Ausbilderin für das Training »Achtsamkeit am Arbeitsplatz« (TAA) und für Progressive Muskelentspannung (PME), MBSR-Lehrerin und Autorin. Sie absolvierte Weiterbildungen in MBSR bei Dr. Jon Kabat-Zinn, Dr. Saki Santorelli, Melissa Blacker und Florence Meleo-Meyer, in MB CT bei Mark Williams sowie in Interpersonal Mindfulness Training bei Gregory Kramer und Florence Meleo-Meyer.

*Rüdiger Standhardt* (\*1962) ist Dipl.-Pädagoge, Trainer, Coach und Berater für Personal- und Organisationsentwicklung. Zu seinen beruflichen Stationen zählen eine Ausbildung und Berufstätigkeit im Finanzamt, ein Studium der evangelischen Theologie sowie fünf Jahre Tätigkeit als Leiter einer Kontakt- und Informationsstelle für Selbsthilfegruppen. Seit 1990 ist er Institutsleiter des Giessener Forums, arbeitet selbstständig sowohl im Einzel-Coaching als auch in der Aus-, Fort- und Weiterbildung in verschiedenen Unternehmen, Verbänden und Institutionen und leitet seit 2007 MBSR-Ausbildungsgruppen und Retreats. Rüdiger Standhardt ist Ausbilder für das Training »Achtsamkeit am Arbeitsplatz« (TAA) und für Stressbewältigung durch Achtsamkeit (MBSR), TZI-Gruppenleiter, Yogalehrer (BDY/EYU) und Autor. Er praktiziert seit vielen Jahren Zen und Yoga bei Pater Lassalle, Prof. Dr. Michael von Brück und R. Sriram. Außerdem absolvierte er Weiterbildungen in MBSR bei Dr. Jon Kabat-Zinn, Dr. Saki Santorelli, Melissa Blacker und Florence Meleo-Meyer, in MBCT bei Mark Williams, in Interpersonal Mindfulness Training bei Gregory Kramer und Florence Meleo-Meyer und in The Work bei Byron Katie.

### **Ergänzende Angebote**

Neben der Kursleiterausbildung Progressive Muskelentspannung (PME), die fünf Kurstage und zwei Supervisionen beinhaltet, bietet das Giessener Forum auch Ausbildungen zum

MBSR-Lehrer an, die den Standards des MBSR-Verbandes folgen und sich über 30 Kurstage erstrecken. Absolventen der PME-Weiterbildung steht zudem das Training »Achtsamkeit am Arbeitsplatz« offen, eine Weiterbildung über zehn Kurstage, die in weitere Methoden der Achtsamkeit einführt und vermittelt, wie sich diese Praktiken in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Darüber hinaus organisieren Dr. Cornelia Löhmer und Rüdiger Standhardt regelmäßige Fachtagungen und Vorträge, die auf Anfrage auch als Inhouse-Angebote für Unternehmen, Verwaltungen und soziale Einrichtungen konzipiert werden. Gemeinsam leiten sie den Arbeitskreis »Achtsamkeit am Arbeitsplatz«.

### **Weitere Informationen und Kontakt**

Giessener Forum - Ausbildungsinstitut für achtsamkeitsbasierte Verfahren

Dr. Cornelia Löhmer und Rüdiger Standhardt

Helgenstockstr. 15 a, 35394 Gießen

Telefon: +49 (0)64149 36 05

E-Mail: [info@giessener-forum.de](mailto:info@giessener-forum.de)

Internet: [www.giessener-forum.de](http://www.giessener-forum.de)

*(Paul J. Kohtes / Nadja Rosmann. Mit Achtsamkeit in Führung. Was Meditation für Unternehmen bringt. Stuttgart: Klett-Cotta 2014, S. 213-218)*