



Dr. Martin Simmel ist Jahrgang 1973. In Regensburg studierte er Betriebswirtschaftslehre und Psychologie und schloss 2000 mit einem Diplom ab.

Nach dem Studium in Regensburg arbeitete er zunächst als stellvertretender Leiter einer Erziehungs-, Jugend- und Familienberatungsstelle, dann war er Abteilungsleiter an der Klinik für Traditionelle Chinesische Medizin in Bad Kötzting. Parallel praktizierte er als Psychotherapeut und wirkte als Trainer für Führungskräfte.

Seit 2013 ist er Gesellschafter und Geschäftsführer der Professor Wühr und Simmel Gesundheits Management Systeme. Unter dem Motto «Gesundheit und Leistungsbereitschaft ist mehr als das Fehlen von Krankheit!» bietet das Unternehmen u.a. Prävention gegen Krankheiten im betrieblichen Umfeld, die durch psychologische Belastungen ausgelöst werden.

2020 legte Simmel nach und promovierte an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) zum Thema «Psychische Belastung im beruflichen Kontext». Eines seiner bevorzugten Themen ist in diesem Kontext die Regeneration. «Warum kann schneller, höher, weiter nicht das Patentrezept der Gewinner sein?», fragt er lächelnd mit einem provokanten Unterton. Die Antwort folgt prompt: «Weil wir auf Dauer nicht gegen unsere Biologie gewinnen können!» Darüber lohnt es sich nachzudenken ...

Arbeitspsychologe Dr. Martin Simmel

«Es ist ein harter Job, aber irgendjemand muss ihn erledigen!» – wie man Belastungen erkennt, versteht und wirksam bewältigt

Fabian Diehr im Gespräch mit Dr. Martin Simmel

Vielleicht hat der eine oder andere den Psychologen Dr. Martin Simmel schon im «11-Uhr-Loch» des VDWF gesehen. Schließlich sprach er – Pandemie verpflichtet – über brandaktuelle Themen. Im Juni 2020 beschäftigte er sich mit der «Psychologie der Krisenbewältigung», im Oktober ging es dann um das Erkennen und Verstehen von Belastungen. Wir haben die Gelegenheit zu einem Gespräch genutzt, um bei einigen Themen und Ansätzen genauer nachzufragen. Außerdem berichtete uns der Arbeitspsychologe, wie ein positives «Mindset», resilienzfördernder Humor und Selbstwirksamkeit funktionieren – in einem Gespräch, das jede Menge Optimismus verbreitete ...

Herr Dr. Simmel, vorab: Kennen Sie als Psychologe selbst auch psychologische Belastungen?

Ja, natürlich! Nur weil jemand Psychologie studiert und eine Promotion verfasst hat, ist er nicht einfach frei von Belastungen. Entscheidend sind die beruflichen Faktoren und der Kontext: Ich bin beispielsweise Teil eines Teams und schätze es sehr, mich mit meinen Kollegen auszutauschen, um bestimmte Themen besser bewältigen zu können. Aus dem Team heraus Kraft schöpfen, das ist mir wichtig. Was mir auch hilft: Ich mag meine Arbeit und gehe gerne hin.

Kommen wir zum großen Thema Corona: Warum ist die Pandemie für viele eine so große Belastung im betrieblichen Alltag?

... und für viele nicht. Sie werden vielleicht schmunzeln, aber als Psychologe kann ich nur sagen: Es kommt drauf an. Auf unsere Kontextbedingungen, und zwar spielen sowohl die betrieblichen als auch unsere privaten eine Rolle. Entscheidend ist, wie wir selbst, aber auch wie unsere Kollegen und unser privates Umfeld darüber denken – und wie wir uns austauschen. Das ist entscheidend, wie wir Situationen unseres Lebens bewerten und welche Gefühle sie bei uns auslösen. Aus der Perspektive des Psychologen beschäftigt mich derzeit z. B., dass die Vermittlung von «nackten» Statistiken, wie etwa von Infektionszahlen, beim Empfänger wenig hilfreiche Emotionen wie Angst, Unsicherheit und Panikgefühle auslösen, wenn er sie nicht richtig einordnen kann.

Die Auswirkungen einer Pandemie ist für uns alle Neuland – die Erfahrung kennen wir nicht. Für manche ist das erschöpfend.

Es ist noch gar nicht so lange her – knapp über hundert Jahre –, als Ärzte ein neues Krankheitsbild entdeckten und ihr den Namen Neurasthenie gaben. Damit bezeichneten sie eine Form der Erschöpfung, vor allem der psychovegetativen Erschöpfung. Verantwortlich gemacht wurden damals die zunehmend variablen Arbeitszeiten, die aufgrund der Verbreitung des elektrischen Lichts nicht mehr dem Tageslauf folgen mussten. Diese Entkopplung der natürlichen Rhythmen des Tages wird auch heute für übermäßige Erschöpfung mit verantwortlich gemacht. Es ist leicht vorstellbar, dass 24/7-Verfügbarkeit im Homeoffice und die ständige Erreichbarkeit via Videocall etc. das Krankheitsbild Neurasthenie begünstigen – das heute allerdings eher als Burn-out oder Depression beschrieben wird.

Mit welchen Konzepten tastet sich die Psychologie an diese Phänomene heran?

Wir müssen die Begriffe Belastung und Beanspruchung definieren. Die Belastung kann man sich vorstellen wie die Gewichte im Fitnessstudio. Die Beanspruchung ist das, was diese Gewichte für den einzelnen Menschen bei ihm auslösen. Entscheidend für die Beanspruchung ist also, wie der Mensch mit den Belastungsfaktoren umgeht.

Welche Strategien haben die Menschen da entwickelt?

Hier gibt es das Prinzip der Bewertung: Welche Bewältigungserfahrungen oder Erfahrungen des Scheiterns hat jemand mit Belastungen bereits erlebt? Wie hat man gelernt, an diese Anforderungen heranzutreten? Das alles wird Beanspruchungserwartungen auslösen und zu entsprechenden Beanspruchungen führen. Die Frage ist immer, wie bedeutsam der jeweilige Faktor ist. Hat es beispielsweise Bedeutung für mich, dass wir hier ein neues EDV-System einführen oder betrifft das eher andere Kollegen? Und: Wie viele Bewältigungskompetenzen und -erfahrungen stehen mir zur Verfügung? Jemand mit vielen Arbeitsjahren kann sich idealerweise gelassener auf neue Aufgaben einstellen.

Und wie entstehen leistungsmindernde Situationen?

Vielleicht haben Sie bei sich selbst bereits den einen oder anderen leistungsmindernden Gedanken bewusst wahrgenommen. Es ist nicht ganz einfach, weil sie sehr schnell in unserem Kopf aktiv sind. Meistens äußern sie sich durch Aussagen, die wir so vor uns hinsprechen. Das ist keine psychiatrische Erkrankung, sondern der normale sogenannte innere Dialog – zu dem es gilt, Zugang zu finden, wenn man sein Handeln und Fühlen besser steuern möchte.

Wie schlüsselt die Psychologie hier den Faktor Mensch auf?

Menschen denken, sprechen und fühlen. Psychologische Modelle können uns helfen, sie besser zu verstehen. Die Priming-Forschung etwa hat erstaunliche Erkenntnisse hervorgebracht, wie unsere Vorstellungen, Themen und Gedanken Einfluss auf unsere Empfindungen haben, auch bezüglich unserer Beanspruchung. Wenn ich Ihnen beispielsweise lebendig und detailreich von einer Zitrone erzähle, und Sie bitte, sich vorzustellen, in eine aufgeschnittene Fruchthälfte hineinzubeißen, kann es sein, dass Sie allein schon aufgrund dieser Geschichte einen erhöhten Speichelfluss bei sich wahrnehmen – obwohl Sie gerade gar keine Zitrone in der Hand halten ... Heißt, dass wir aufgrund der Themen, mit denen wir uns beschäftigen, sehr wohl Einfluss auf unser Beanspruchungsempfinden nehmen können. Ein Hinweis von mir ist deshalb, die Kraft der eigenen Gedanken

und deren Wirkung auf den Körper zu beobachten. Die hilfreichen Gedanken gilt es herauszufinden und zu pflegen, die hemmenden zu hinterfragen und weniger zu benutzen und an ihrer Stelle die motivierenderen zu wiederholen. Das beschreibt der neudeutsche Begriff «Mindset», also mit welcher Haltung ich an Themen herantrete, mit welcher Haltung ich an meinem Arbeitsplatz erscheine. Wichtig dabei: Wir selbst sind der Dirigent unserer Gedanken – auch wenn es dafür etwas Übung braucht.

Gibt es weitere hilfreiche Erklärungsmodelle, die die Psychologie bereithält?

Ein weiteres relevantes Modell ist die Theorie der Ressourcenerhaltung. Als Ressourcen werden hier bestimmte Gegebenheiten definiert, mit denen wir Lebensanforderungen besser bewältigen oder Wünsche und Bedürfnisse besser erfüllen können. Als Schlüsselressourcen werden im Arbeitsumfeld typische Bewertungsmuster oder Haltungen eines Unternehmens oder eines Teams bezeichnet, z.B. eine positive Einstellung, gegenseitige Unterstützung oder das Die-Ärmel-Hochkrempeln. Die Erkenntnis auf dem Forschungsgebiet ist relativ einfach: Wenn solche Schlüsselressourcen gestört werden oder sogar wegfallen, belastet das viele Menschen ungleich mehr, als wenn zusätzliche Belastungsfaktoren zu bewältigen wären. Ein Beispiel: In der aktuellen Situation höre ich bezüglich Homeoffice immer wieder,

SETRONIC®

Wir bringen Sie
in 3 Tagen
in die digitale Welt.

Finden statt suchen

- Alle Dokumente und E-Mails im Griff
- Homeoffice sofort realisierbar

Ihr Dokumentenmanagement der Zukunft!

- Vollautomatische Archivierung
- Erkennung von Rechnungen etc.
- Workflow und Prozessmanagement
- Volle Outlook-Integration
- Schnittstellen zu 70 ERP Systemen
- DATEV und SEPA Schnittstelle und vieles mehr...



Infos unter: **Tel. 072 43-72 53 60**
oder E-Mail: info@setronic.de

SETRONIC®
Gesellschaft für Dokumenten- und Informationsmanagement mbH
Im Emlisgrund 20-24 · 76337 Waldbronn
www.infooffice.de

wie anspruchsvoll es ist, im Alltag wenig Kontakt zu den Kollegen pflegen zu können. Bei allen Vorteilen des Homeoffice: Wahrscheinlich ist der persönliche Austausch von Angesicht zu Angesicht als gemeinsame Kultur und Ressource dringender nötig, um unseren beruflichen Alltag zu stemmen, als wir bisher dachten ...

Ist es nicht so, dass auch unterschiedliche Beanspruchungen und die zu tragende Verantwortung eine Rolle spielen?

Das «Anforderungs-Kontroll-Modell» beschreibt beispielsweise, dass insbesondere Tätigkeiten, die durch hohe Anforderungen bzw. Belastungen und geringe Entscheidungsspielräume ein erhöhtes Stress- und Beanspruchungserleben auslösen, langfristig zu psychosomatischen Störungen oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen führen können.

Gibt es auch «guten» Stress?

Die Verdeutlichung des Verhältnisses von Anstrengung und Gratifikation illustriert diese Thematik sehr deutlich: Wenn wir uns bei der Bewältigung unserer Tätigkeit hochgradig engagieren und dann keine Gratifikation bekommen, entsteht subjektiv das Gefühl eines Ungleichgewichts. Das kann zu Krisen, Motivationsverlust und massiven Belastungsempfindungen führen. Ein weiteres hilfreiches Konzept ist die Resilienz. Es bezeichnet die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen. Starke Resilienzfaktoren sind Humor, gute Beziehungen zu uns wichtigen Menschen, etwas

viel
Entscheidungsspielraum

hohe psychische
Anforderungen

aktive Tätigkeit

viel Energie wird
gewonnen, viel
Regeneration ist
nötig

niedrige psychische
Anforderungen

niedrig beanspruchende, ruhige Tätigkeit

Zufriedenheit

wenig
Entscheidungsspielraum

hoch beanspruchende Tätigkeit

soziale Unterstützung verringert Risiken und Beanspruchung

passive Tätigkeit

Gefahr «Bore-out»: Energiedefizit-Erkrankung durch zu wenig Beanspruchung

Anforderungs-Kontroll-Modell

Das Anforderungs-Kontroll-Modell (Job Demand-Control-Model) des amerikanischen Soziologen Robert Karasek erklärt die Entstehung von arbeitsbedingten Erkrankungen durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz.



KRISE ODER CHANCE?

Mit Branchenwissen systematisch besser
und wettbewerbsfähiger werden.

Starten Sie jetzt!

www.marktspiegel-werkzeugbau.com



Selbstwirksamkeit versus erlernte Hilflosigkeit

Der Begriff «erlernte Hilflosigkeit» wurde von Martin Seligman und Steven Maier geprägt. Die beiden Psychologen bezeichneten damit das Resultat, das nicht vermeidbare, unkontrollierbare und wiederholte aversive, also Widerwillen hervorrufende Reize in einem Individuum auslösen. Dabei sind die Betroffenen der festen Überzeugung, für sie unangenehme oder schädliche Situationen nicht mehr vermeiden zu können, obwohl dies rein objektiv betrachtet möglich wäre. Die erlernte Hilflosigkeit gilt als Erklärungsansatz für die Entstehung bzw. Aufrechterhaltung einer Depression.

1967 führten Seligman und Maier ein mittlerweile klassisches Experiment zum Thema durch: Drei Gruppen von Hunden wurden zunächst unterschiedlichen Behandlungen ausgesetzt. Eine Gruppe bekam Elektroschocks, konnte diese aber abstellen, indem sie einen Hebel drückten. Eine zweite Gruppe bekam dieselben Elektroschocks, hatte aber keinerlei Kontrolle darüber. Zudem gab es eine dritte Gruppe, die in dieser Phase des Experiments keine Schocks bekam. Am darauffolgenden Tag wurden alle Hunde auf ihre Fähigkeit zum Vermeidungslernen getestet. Hierbei wurden die Tiere in eine Kiste gesetzt, die mit einer überspringbaren Barriere in zwei identische Kammern unterteilt war. Über den Boden der Boxen wurden den Hunden Stromschläge verabreicht. Diese wurden 10 Sekunden vorher angekündigt, indem die Beleuchtung in diesem Teil der Box abgeschaltet wurde. Die Tiere, die in Phase 1 Kontrolle über die Elektroschocks hatten, und die Tiere, die zuvor keine Schocks erlitten, lernten sehr schnell, dass sie den Schocks entgehen konnten, indem sie in die weiterhin beleuchtete Kammer sprangen. Im Gegensatz dazu hatten die Tiere, die in Phase 1 keinerlei Kontrolle über den Stromreiz hatten, massive Schwierigkeiten, die Vermeidungsstrategie zu lernen. Stattdessen ertrugen sie die Stromreize in Phase 2 des Versuchs.

mit den Händen machen und auch, unserem Tun Sinn und Bedeutung abgewinnen zu können. Schließlich eines meiner Lieblingsmodelle in der Psychologie, die Selbstwirksamkeit: Hier geht es um die Erfahrung, dass wir Hindernisse und Anforderungen – beispielsweise in unserem Beruf – durch Anstrengung auch wirklich überwinden und bewältigen können. Sie beschreibt die Erfahrung, dass unser Handeln einen zu erwartenden Effekt hat. Werden wir hier in unserem Tun ermutigt und unterstützt, haben wir ein positives Mindset – und sind bereit, mit hohen Belastungen umzugehen. Die Kehrseite: Stellt sich diese Erfahrung nicht ein, besteht die Gefahr, dass wir in die sogenannte erlernte Hilflosigkeit verfallen, weil wir die Konsequenzen unseres Handelns nicht vorhersehen können.

Im Liegen sind alle Probleme doppelt so groß. Sie halten einen vom Schlafen ab und werden dann noch größer. Bevor ich zu viel im Bett grüble, stehe ich auf und setze mich an eine Lösung meines Problems: Gehört das bereits zur Belastungsbewältigung?

Beim Individuum erkennen wir bestimmte Mechanismen: Beispielsweise verstärkt unser Gehirn das, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten. Und tatsächlich erscheint uns – wenn wir aus dem Schlaf aufwachen, wo unser Bewusstsein ja ein Stück weit ausgeschaltet war, um die Gedanken des Tages zu verarbeiten – das, womit sich unser Geist beschäftigt, umso stärker. Dann haben Sie die Chance, Ihr Bewusstsein zu aktivieren und alle Ihre Steuerungsmechanismen zu nutzen. Aufzustehen und z. B. die Gedanken niederschreiben beruhigt, und vielleicht stellen Sie am nächsten Morgen bei wacherem Geist auch fest, dass Sie der Lösung Ihres Problems einen Schritt näher gekommen sind. Sie aktivieren mit aktivem, lösungsorientiertem Handeln einfach mehr Faktoren, als wenn Sie sich im Halbschlaf nur über das Problem ärgern und es relativ gesehen zu sehr in den Vordergrund stellen.

Probleme sollte man also angehen und sie nicht auf die lange Bank schieben...

Ich bitte darum, alles, was Ihre Selbstwirksamkeitserfahrung positiv beeinflusst, auch zu unternehmen. Auf Ihrem Lebensweg speichern Sie dann die Erinnerungen ab, dass Probleme durch Handeln aktiv gelöst werden können. Das ist ein wesentliches psychologisches Prinzip – das übrigens auch unterbewusst funktioniert! Und dieses Thema geht bis in die Kindererziehung: Maria Montessori vertrat z. B. die Meinung, dass Kinder alles, was sie können, auch selbst tun sollen, um ihnen diese Erfahrungen zu ermöglichen. Gleiches gilt für Mitarbeiter und auch für jeden Einzelnen selbst. Trauen Sie sich, die Dinge des Lebens anzupacken! Die Erfahrung abzuspeichern, dass man mit der Aktivierung von Ressourcen, von Menschen und mit der richtigen Einstellung seine Situation verbessert, führt in Summe zu der Haltung «Probleme können gelöst werden!». Deswegen lohnt es sich, alle Fragestellungen proaktiv anzugehen – und auch andere zu unterstützen. Das ist Teil der Führungsaufgabe. Jammern hilft nichts. Im Gegenteil! Mental und emotional wird's dann nur noch schlimmer.

Unterscheiden Sie hier die berufliche und die private Seite? Kann das überhaupt gelingen?

Im systemischen Denken und Handeln versuchen wir alles unter einen Hut zu bringen. Wir sehen den Menschen nicht nur in seinem beruflichen Kontext. Wir haben alle auch einen privaten Kontext – und können nicht das eine vom anderen trennen. Insgesamt haben wir stets belastende, aber auch immer förderliche Bedingungen: Letztere sind Ressourcen, die eine ausgleichende Wirkung haben. Der Mensch reguliert die Belastungsfaktoren, er lernt sie zu kompensieren. Daraus ergibt sich der nächste Schritt: belastende Bedingungen und Störfaktoren erkennen und reduzieren, dabei private und berufliche Themen unterscheiden. Und genauso sinnvoll und zweckmäßig, das wird nur leider häufig vergessen: förderliche Faktoren erkennen, entwickeln und pflegen, Regenerationsbedürfnisse erkennen und beachten sowie – eines meiner Lieblingsthemen – Regeneration pflegen.

Im Unternehmenskontext ist es sicherlich notwendig und letztlich auch von Vorteil, diese Themen anzugehen. Aber wie kann man den Einstieg finden in diesen sensiblen Bereich?

Der Umgang mit Belastungen und Ressourcen ist definitiv ein Unternehmerthema. Im Arbeitsschutzgesetz geht es in §5 um die Beurteilung der Arbeitsbedingungen: «Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.» Juristen bezeichnen hier den Begriff «Gefährdung» übrigens als Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Schadens ... Daraus leitet sich ein gesetzlicher Auftrag zu einer Gefährdungsanalyse ab. Neben der Gestaltung des physischen Arbeitsumfelds sind dabei auch psychische Belastungen ein ganz wichtiger Faktor. Das ist seit 2013 neu im Gesetz und die Frage ist: Wie lassen sie sich im Rahmen einer Gefährdungsanalyse erfassen? Und welche sinnvollen Maßnahmen können wir daraus ableiten? Patentlösungen für Unternehmen gibt es nicht – jede Organisation hat ihre eigenen Anforderungen. Meine Botschaft ist daher, den gesetzlichen Auftrag zum Anlass für eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren zu machen. Denn das heißt nicht nur, dem Gesetz Rechnung zu tragen, sondern ist vor allen Dingen eine sehr nützliche Grundlage, um mit seinen Kollegen in diese Diskussion einzutauchen, aus der man dann entsprechend Konsequenzen ableiten kann.

Eine wesentliche Rolle kommt hier sicherlich den Führungskräften zu ...

Klar, deren Art und Weise, an Themen heranzugehen, ist ausschlaggebend, ob hier eine Diskussion erfolgreich verläuft. Führungskräfte müssen authentisch und glaubwürdig mit den Menschen um sie herum kommunizieren. Sie können Potenziale entzünden und auch einfrieren. Nur ist ihnen das nicht immer bewusst ...

Es sind doch die Menschen, die wissen, was ihnen guttut.

Wir als Psychologen helfen hier, wir moderieren die Umsetzungsprozesse. Letztendlich muss die Frage beantwortet werden, wer wie und wofür Verantwortung übernehmen kann. Das ist der Schlüssel zum Bewältigen von Belastungen. |



Bestenlehrer
Qualität.

Oberflächen für Werkzeuge.

- Polieren
- Laserpolieren
- Laserschweißen
- Beschichten
- Härten



Bestenlehrer GmbH

Einsteinstraße 22 • D-91074 Herzogenaurach
tel.: +49(0)9132 / 78070 • info@bestenlehrer.de

www.bestenlehrer.de

„... auf das Finish kommt es an!“

NEU!

Tuschierpresse BV34-35 PLUS

Tischgröße: 2.000 x 1.500 mm



Neues Siemens Tablet

mit der exklusiven MyMILLApp® Software nicht nur um die Formen zu identifizieren, sondern auch um fortschrittliche Tuschierberichte nach Industry 4.0 zu erstellen.

MILLUTENSIL
SINCE 1955

Plant Via delle Industrie, 10
26010 Isano (CR) - Italia
info@millutensil.com
millutensil.com

Office Corso Buenos Aires, 92
20124 Milano - Italia
Tel. +39 02 29404290
Fax +39 02 2046577