



BEACHTUNG, RHYTHMUS, LEBENDIGKEIT

Die drei Grundpfeiler gesunder Arbeit.

VON ANDREA LANDSCHOF

Montagsmorgen, 7:18 Uhr. Miriam (Name geändert) klappt den Laptop auf, noch bevor der Kaffee durchläuft. Ihr Kalender zeigt drei kurze Besprechungen am Stück. Dazwischen: keine Luft. Im Nachrichtentool blinkt es pausenlos. In der Leitung heißt das „beweglich“. Miriam nennt es „dauernd gleich dringend“. Miriam, 49, hat viele Jahre eine Einrichtung im sozialen Bereich geführt – mit einem Team aus Fachkräften, hoher Verantwortung, enger Taktung und dazu den Erwartungen von Träger, Kostenträgern und Angehörigen. Sie kannte Druck, aber sie kannte auch ihren Platz im

Unternehmen. Sie traf Entscheidungen, begleitete Menschen, sicherte die Qualität und hielt das Team. Dann kam der Umbau. Neue Bereiche, neue Zuständigkeiten, neue Berichtslinien. Miriam bekam eine „Querschnittsrolle“. Sie blieb offiziell zwar die Leiterin, praktisch wurde sie aber zur Feuerwehr. Hier ein eskalierter Dienstplan, dort eine Beschwerde, da ein Konflikt im Team, zwischendurch eine kurzfristige Vorgabe „von oben“, die morgen schon wieder anders lautet. Sie sitzt plötzlich zwischen allen Stühlen. Niemand sagt ihr klar, was jetzt Vorrang hat. Niemand schließt Themen sauber ab. Miriam springt von Problem zu Problem, oft mit dem Satz im Kopf: „Wenn ich es nicht ma-

che, fällt es auseinander.“ Abends bleibt der Laptop offen, nur „für den Fall“. Sie möchte abschalten, aber sie hält innerlich Wache. Sie merkt es zunächst nicht als „psychologisches Thema“, sondern als Körperthema. Sie schläft schlechter. Sie wacht nachts auf und arbeitet im Kopf Checklisten ab. Nachmittags häufen sich kleine Fehler: eine falsche Zahl, eine übersehene Mail, ein Termin, der verrutscht. Genau diese Fehler bringen dann neue Korrekturen und Nachfragen und der Druck steigt weiter. Nach einigen Monaten zieht der Körper die Notbremse: Erschöpfung, Konzentrationsabbrüche, depressive Verstimmung. Miriam fällt mehrere Wochen aus.

Solche Szenen sehe ich in meiner Coachingpraxis immer häufiger. Wenn Menschen beruflich neu ansetzen müssen oder spüren, dass etwas nicht mehr passt, wird das innere System fragil: Rollen lösen sich, Identität wird durchlässig und die Entscheidungssicherheit sinkt. Gleichzeitig bleibt die Arbeitswelt außen oft unübersichtlich, wechselhaft, widersprüchlich. Wenn Innen und Außen gleichzeitig instabil werden, erstarren viele: Sie werden vorsichtiger, zweifeln an sich, verschieben Entscheidungen – weil ihnen Halt, Klarheit und eine verlässliche innere Stimme fehlen. In meiner transaktionsanalytischen Arbeit hilft dann ein bodenständiger Blick auf drei psychologische Grundbedürfnisse, die Eric Berne, Begründer der Transaktionsanalyse (TA), als Hunger nach Struktur, Stimulanz und Beachtung beschreibt. Aus diesen drei Blickwinkeln lässt sich „gesundes Arbeiten“ sehr konkret beobachten. Ich finde, dass gesundes Arbeiten in einer Welt, die sich neu erfindet, nicht mit großen Programmen beginnt. Es beginnt mit der psychologischen Grundversorgung.

Struktur-Hunger: den Tag zusammenhalten

Schauen wir zu Beginn auf den Struktur-Hunger von Miriam. Miriams Tage zerfielen ohne klaren Wochenrhythmus. Sie hatte kaum planbare Zeiten für konzentrierte Arbeit und fand oft am Ende eines Tages keinen Abschluss. Miriam wachte morgens auf und wusste nicht, wie sie den Tag zusammenhalten sollte. Berne beschreibt Zeitstruktur jedoch nicht nur

als „Kalenderfrage“, sondern als Art, wie Menschen wache Zeit füllen und dabei unterschiedlich viel emotionale Beteiligung riskieren. Er ordnet diese Formen wie eine Skala, an deren einem Ende der **Rückzug** steht. Körperlich anwesend, innerlich weg. Die emotionale Beteiligung sinkt hier stark.

Danach folgen **Rituale**, zu denen vorhersehbare Begrüßungen, Standard-Sätze, Meeting-Formeln gehören. Rituale geben Halt, aber sie halten Gefühle klein und sparen an Risiko, Reibung und Nähe.

Mehr Bewegung entsteht in **Zeitvertreib**. Es geht um Smalltalk, Austausch über „harmlosen Stoff“, der Verbindung schafft, ohne zu viel preiszugeben. Man ist emotional aber kontrolliert beteiligt.

Aktivitäten strukturieren Zeit über Aufgaben, Ziele, Leistung. Sie wirken oft gesund, weil sie verlässlich und produktiv bleiben. Aber gleichzeitig können sie emotional „unterkühlt“ laufen, wenn Menschen nur noch funktionieren und sich über To-dos statt über Beziehung regulieren. In Organisationen, die Tempo und Unklarheit erhöhen, rutschen Teams dann leicht in viel Aktivität und manchmal auch in **psychologische Spiele** hinein: Interaktionen mit verdeckter Absicht, die am Ende typische Gefühle auslösen (z. B. Ärger, Schuld, Scham) und die oft in bekannten Drama-Rollen enden.

Die emotionale Beteiligung steigt zwar, aber sie bleibt verzerrt. Menschen fühlen viel, zeigen wenig direkt, und holen sich Anerkennung (Strokes) verdeckt und über Umwege. Unter Dauerstress werden solche Spiele in Teams häufiger, weil klare Struktur

fehlt und nach „Erklärungen“ und „Schuldigen“ gesucht wird.

Am anderen Ende der Skala steht **Intimität** als direkte, stimmige Begegnung ohne Maske und ohne Trick. Hier steigt die emotionale Beteiligung am stärksten und genau deshalb braucht Intimität Schutz in Form von psychologischer Sicherheit, klaren Grenzen und einem verlässlichen Rahmen.

Für Miriam heißt das: Als ihr Wochenrhythmus zerfiel, verlor sie nicht nur ihre Planung, sondern Zugang zu den Zeitformen, die Nähe, Sinn und echten Abschluss ermöglichen. Sie pendelte zwischen Rückzug („Ich halte nur noch durch“), Ritualen (Pflicht-Meetings) und Aktivität („Feuerwehr-Projekte“) und wunderte sich, warum sie sich trotz voller Tage innerlich leer fühlte. Struktur-Arbeit im Coaching bedeutete dann zu lernen, die Zeit wieder so stimmig zu gestalten, dass gesunde emotionale Beteiligung möglich wird.

Woran würden Klient:innen merken, dass dieses Bedürfnis in ihrem Arbeitskontext verlässlich erfüllt wird?

Struktur-Protokoll: Auf welche Art und Weise gestalte ich meine Zeit? Wie hoch sind die jeweiligen zeitlichen Anteile? Wie passt die Verteilung zu meiner aktuellen beruflichen Situation?

Stimulanz-Hunger: Zwischen Übererregung und Leere

Die Organisation überflutete Miriam mit Reizen. Laufend wurden neue Tools eingesetzt, neue Teams zusammengestellt, neue Dringlichkeiten auf

Stroke-Hunger: Miriam erhält kaum positive Rückmeldung für das, was sie verhindert und was ihr gelingt.

die Tagesordnung gesetzt. Gleichzeitig fehlte ihr belebende Stimulanz, die Sinn, Kontakt und Gestaltungsfreude erzeugt. Miriam pendelte zwischen Übererregung und innerer Leere. Berne meint mit Stimulanz zunächst etwas sehr Körpernahes. Das Nervensystem braucht einen wechselnden Strom sinnlicher Reize als eine Art Grundversorgung. Der Stimulus *Hunger* ist als Antrieb zu verstehen, um sensorische Deprivation zu vermeiden. Im Arbeitsalltag von heute passiert entweder das Gegenteil: Reize kommen im Übermaß oder der Mensch wird in der Praxis zu wenig Stimulanz ausgesetzt, sodass Menschen auf Autopilot schalten, ihre Neugier verlieren, „still werden“ und möglicherweise zu Ersatzreizen greifen (endloses Scrollen, ständiges Checken, Drama spielen), weil irgendetwas *spürbar* bleiben soll.

Bei zu viel Stimulanz wird die Reizflut zu groß und die Aufmerksamkeit „zerhackt“. Das System geht in die dauerhafte Übererregung. Dann pendeln Klient:innen wie Miriam zwischen Alarm und Taubheit. Tagsüber getrieben von Pings, Dringlichkeiten und Toolwechseln, abends leer, aber innerlich noch immer „on“.

Im Coaching änderte Miriam später ihr Setting vor Ort. Sie verhandelte klare Zeitfenster, schloss den Arbeitstag sichtbar ab, initiierte eine wöchentliche Prioritätenrunde mit ihrer Leitung und bat um konkretes Feedback zu zwei selbst gewählten Ergebnissen. Parallel stärkte sie ihre Selbstführung, indem sie Grenzen setzte, Mikropausen einbaute und Stimulanz suchte, die sie nicht auslaugt (Bewegung, kurzer fachlicher Austausch, kleine Lern-

Sprints). Die Symptome verschwanden nicht sofort. Aber ihre Steuerfähigkeit kehrte zurück und damit auch Schlaf und Konzentration.

Woran würden Klient:innen merken, dass dieses Bedürfnis in ihrem Arbeitskontext verlässlich erfüllt wird?

Stimulanz-Protokoll: Was belebt mich? Was überflutet mich? Was entleert mich?

Stroke-Hunger: Gesehen werden oder unsichtbar

Am empfindlichsten reagiert Miriam's System auf Beachtung. Berne nennt Strokes „units of recognition“ und beschreibt „verbal touching“ als Ersatz für körperliche Berührung. Er wählt den Begriff „stroke“ in Analogie zum Streicheln im Säuglingsalter. Viele Transaktionsanalytiker:innen sprechen auch von Zuwendung, Streicheleinheiten oder Beachtungseinheiten. In der TA-Praxis wird unterschieden zwischen Strokes, die positiv oder negativ sein können und die bedingt (für ein Verhalten/Ergebnis) oder unbedingt (für das Sein), sein können. Ein bedingt positiver Stroke klingt wie „Dein Bericht ist klar strukturiert“; ein bedingt negativer wie „Der Abschnitt ist noch nicht stimmig“. Ein unbedingt positiver Stroke sagt sinngemäß „Schön, dass du da bist“; ein unbedingt negativer greift die Person an „Mit dir ist es immer schwierig“ (vgl. Landschof 2024, S.140).

Miriam erhält kaum positive Rückmeldung für das, was sie verhindert und was ihr gelingt. Wenn etwas

hakt, kommen Korrekturen, wie etwa „zu spät“ oder „noch nicht rund“. Das sind negative bedingte Strokes, also Kritik an ihrem Verhalten („Was du tust“). Sie können hilfreich sein, wenn sie konkret, fair und eingebettet sind. Bei Miriam dominieren die negativen Abwertungen. Dazu rutschen einzelne Rückmeldungen in unbedingte negative Strokes, die Miriam persönlich treffen („Du bist immer ...“). Ich denke, es ist ersichtlich, dass sich die Wirkung der Zuwendungsformen deutlich unterscheidet. Bei zu vielen negativen bedingten Strokes verengt sich der Handlungsraum. Dann sichern Menschen sich ab, kontrollieren, reden vorsichtiger, fragen weniger nach Unterstützung. Bei unbedingten negativen Strokes kippt häufig das ganze System in Alarmstellung und Scham, Rückzug, Trotz oder Überanpassung treten auf. Der Erwachsene verliert Wahlfreiheit, während alte Schutzlogiken das Steuer übernehmen.

Praktisch hilft Miriam ein kurzes Stroke-Logbuch: Einige Wochen lang notiert sie, wann sie Beachtung bekommt, wie sie sie innerlich filtert, und welche Selbststrokes sie dazu gibt. Das macht sichtbar, dass Anerkennung nicht nur „von außen“ fehlt, sondern auch „innen“ von ihr selbst abgewertet wird. Daraus lassen sich Future Skills ableiten: Strokes anfordern („Ich brauche Feedback zu ...“), Strokes geben („Das hat uns heute gerettet ...“) und Strokes annehmen, ohne sie sofort zu relativieren.

Woran würden Klient:innen merken, dass dieses Bedürfnis in ihrem Arbeitskontext verlässlich erfüllt wird?

Schenken Sie sich achtsame Momente.

- kostenloses Probelesen
- keine Portokosten
- Lieferung bequem nach Hause

Ihr exklusives
GRATIS EXEMPLAR

Jetzt einfach online oder per Telefon bestellen:

www.moment-by-moment.de/gratisexemplar

Tel.: +49 (0)40-386 66 63 38

Jetzt gleich bestellen!



Gönnen Sie sich inspirierende und bewusste Momente mit vielen praktischen Tipps für Ihren Alltag.

Stroke-Logbuch: Wann bekomme oder gebe ich welche Zuwendung und wie filtere ich diese? Welche Strokes kommen tatsächlich an, und welche fehlen?

Miriam's Wendepunkt kommt als neues inneres Standing. Sie berichtet, dass sie wieder spürt, was stimmig ist. Dass sie Entscheidungen nicht mehr endlos vertagt. Und dass sie in einer agilen Arbeitswelt beweglich bleibt, ohne sich

selbst zu verlieren. Die WHO¹ hält in ihren Leitlinien jedoch fest, dass mentale Gesundheit am Arbeitsplatz nicht primär durch individuelle Bewältigungsstrategien entsteht, sondern vor allem durch gestaltbare Bedingungen in Organisationen, durch Arbeitslast, Teamklima und die Führungsqualität. Zum Kern von „gesundem Arbeiten“ gehört damit, dass auch Organisationen dafür sorgen, dass Struktur, Stimulanz und Beachtung (Strokes) verlässlich im Alltag der Arbeitswelt ermöglicht und verankert werden.

Dann bleiben Menschen handlungsfähig. Auch wenn außen vieles in Bewegung und die Zukunft unsicher bleibt. ■

¹ World Health Organization (2022): Guidelines on mental health at work, Abruf 17.01.2026. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

LITERATUR

Berne, Eric (1966): Principles of Group Treatment. New York: Grove Press, v. a. S. 231 (Hunger-Konzept und „verbal touching“/Stroke) sowie S. 369 (Glossar: „Stroke“).

Berne, Eric: (1985) Was sagen Sie, nachdem Sie „Guten Tag“ gesagt haben? Psychologie des menschlichen Verhaltens (Orig.: What Do You Say After You Say Hello?). Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch, 1985.



Zum Weiterlesen:

Andrea Landschof
Das bin ich!?
Verborgene Talente entdecken und Veränderungen gestalten.
Junfermann, Paderborn.
2. Auflage 2024.



© privat

Andrea Landschof,
Dipl.-Pädagogin, Lehrende
Transaktionsanalytikerin
im Feld Beratung und
Bildung, Lehrsupervisorin,
Lehrcoach, Autorin,

Inhaberin Beraterwerk-Hamburg – Institut für Beratung, Weiterbildung und Beruflichen Neustart.

Beraterwerk-Hamburg@email.de
www.Beraterwerk-Hamburg.de