



# Stresskreisläufe

Zur Wahrnehmung und Auflösung problem-  
verstärkender Systemdynamiken

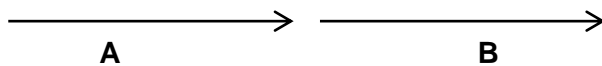
**Dr. Stefan Hölscher**

## Inhaltsverzeichnis

1.	Stresskreisläufe als Motor von Konflikten	3
2.	Das Schicksal der kalifornianischen Ameisen	6
3.	Indikatoren und Typen von Stresskreisläufen	8
4.	Problemverschiebung und Erfolg den Erfolgreichen	12
5.	Auflösung von Stresskreisläufen	16
6.	Literaturverzeichnis	18

# 1. Stresskreisläufe als Motor von Konflikten

Unser intuitives Denken über kausale Zusammenhänge folgt einer linearen Logik. Wir betrachten bestimmte Bedingungen A1, A2, A3... als verursachend oder jedenfalls mitverursachend für Sachverhalte B1, B2, B3... und diese Sachverhalte eventuell ihrerseits als verursachend für andere Bedingungen C1, C2, C3... Besonders in Konfliktsituationen und vor allem, wenn wir selbst Betroffene in einem Konflikt sind, zeigt sich die Logik unseres Kausaldenkens dabei besonders deutlich. Zugespitzt gesagt sehen wir die Dinge oft so:

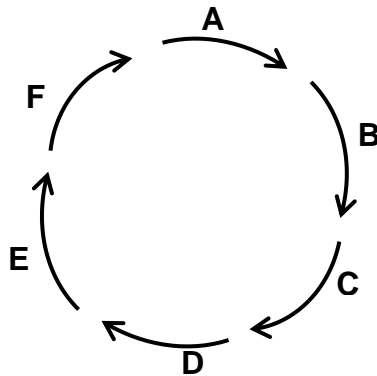


Es gibt einen (oder eine) A und es gibt einen (oder eine) B. A tut etwas, mit B wird etwas getan. A ist Täter, B ist Opfer. B muss leiden; A ist schuld an B's Leiden; wobei man selbst – wie könnte es anders sein – natürlich an der Stelle des von A malträtierten B steht.

Eine solche Betrachtungsweise hat mindestens drei große Vorteile: erstens: alles ist einfach und klar. Die ziemlich pauschalisierende Täter-Opfer Entgegensetzung ist dabei zwar relativ schwarz-weiß gedacht, aber die Welt schwarz-weiß zu denken, bringt natürlich mehr Eindeutigkeit mit sich als alle möglichen Grautöne und Farbschattierungen berücksichtigen zu müssen. Zweitens: es ist entlastend sich in der Rolle desjenigen zu sehen, dem – gut, wacker und unschuldig wie er ist - übel mitgespielt wurde, und schließlich ergibt sich damit auch drittens: es ist ersichtlich, wer sich hier ändern muss, nämlich A und wer nicht, nämlich B.

Sehen wir uns schon in der Mehrzahl der uns tangierenden Konfliktsituationen zumindest tendenziell in der Rolle des (armen) B, so gilt die Regel, dass je größer unser Affekt (unsere Wut, unser Ärger, unser Zorn etc.) ist, desto ausgeprägter (und häufig auch unreflektierter) auch unser dichotomisierendes Täter-Opfer-Denken ausfällt. Im Gegensatz zu dieser intuitiven Betrachtungsweise zeigt sich allerdings beim näheren Hinsehen gerade, dass fast allen stärkeren Konflikten keine (rein) lineare, sondern vielmehr eine als zirkulär zu beschreibende Logik zugrunde liegt. Es sind bestimmte, sich wiederholende

Wechselwirkungen oder Muster von Bedingungen, die als störend betrachtete Effekte hervorbringen bzw. verstärken. Vom Grundschemata her lässt sich dies ungefähr so darstellen:



Bestimmte Bedingungen der Art A führen zu Bedingungen der Art B, die wiederum Bedingungen der Art C bis N auslösen, die wiederum und häufig noch verstärkt Bedingungen der Art A produzieren, die (ggfs. verstärkt) Bedingungen der Art B produzieren etc. Offensichtlich handelt es sich hier um bestimmte **spezifische Feedbackschleifen oder Interaktionsmuster**; also um nicht linear aufeinander folgende, sondern wechselseitig voneinander abhängige Bedingungsgefüge, die man, weil sie als störend empfundene Effekte nicht nur stabilisieren, sondern häufig sogar noch verstärken, als **Stress- oder Teufelskreisläufe** bezeichnen kann. Dass es dabei tatsächlich solche, sich wiederholende Muster und Kreisläufe sind, die in unterschiedlichsten Varianten als Motor in Konfliktsituationen stecken, kann man sich intuitiv dadurch vergegenwärtigen, dass Menschen normalerweise noch gar nicht von einem Problem sprechen, wenn Dinge nur einmal passieren: Der Mitarbeiter, der nur einmal zu spät kommt oder das Stück Sahnetorte, das man nur einmal zu viel ist, sind ‚kein Problem‘. Probleme oder Konflikte entstehen aber, wenn ein Mitarbeiter mit schöner Regelmäßigkeit zu spät zur Arbeit erscheint oder wenn jemand an keinem Stück Sahnetorte vorbeikommt, ohne es zu essen. Hier wiederholen sich bestimmte Bedingungsgefüge: z.B. die Sahnetorte im Visier, die zu einem ganz ungebändigtem Sahnetortenappetit führt, der einige Zeit später – nach Verzehr der Tortenstücke - ein etwas schlechtes Gewissen hervorruft, das sich in Frust niederschlägt, der seinen Trost am besten in weiterer Sahnetorte findet ... Oder der Mitarbeiter, der sich durch fest gefügte Regeln, wie etwa Pünktlichkeitsgebote in seiner Freiheit beschnitten fühlt, sodass er, um sich wieder freier zu fühlen, seinem eigenen Zeit- und Angemessenheitsempfinden folgt, was dazu führt, dass er noch stärker zur Einhaltung der Pünktlichkeitsregeln ermahnt wird, was zur Folge hat, dass er sich noch mehr in seiner

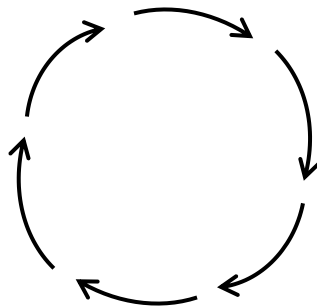
Freiheit eingeengt fühlt und so sein Bedürfnis wächst, sich über einengende Regeln hinwegzusetzen ...

Selbst hinter Ereignissen, die in ihrer Negativwahrnehmung absolut singulär zu sein scheinen, wie etwa der Terroranschlag vom 11. September, verbergen sich bei genauerem Hinsehen meistens bestimmte Interaktionsbeziehungen und –muster, die solche Ereignisse als Effekt hervorbringen und zugleich das dahinter liegende Muster fortsetzen bzw. verstärken. So wird die amerikanische Gegenwehr gegen den terroristischen Akt, die neben manchen Schuldigen natürlich auch viele Unschuldige treffen wird, den Hass auf das amerikanische System noch weiter vergrößern, was wiederum weiterem Terror die Bahn ebnet, sodass weitere und vielleicht noch stärkere Gegenwehr erforderlich scheint....

Stellt nun eine in derartigen Kreisläufen konzipierte zirkuläre oder systemische Kausalität eine im Vergleich zu unserer linearen Logik deutlich adäquatere Beschreibung der Dynamik zahlreicher Konfliktsituationen dar, so bringt diese Betrachtungsweise für die Beteiligten doch einen häufig wenig geliebten Nebeneffekt mit sich: Wie man nämlich schon dem oben skizzierten Schema ansehen kann, macht es bei zirkulärer Kausalität wenig Sinn, von „der Ursache“ und „der Wirkung“, von „dem Täter“ und „dem Opfer“ zu sprechen. Alle Bedingungen, egal wo man mit der Betrachtung einsetzt, haben stattdessen immer sowohl die Funktion von etwas Verursachendem wie auch von etwas Verursachtem oder in einer kausal-attribuierenden Handlungssprache formuliert: Alle Beteiligten von in dieser Weise betrachteten Konfliktsituationen sind Täter und Opfer zugleich.

## 2. Das Schicksal der kalifornianischen Ameisen

Ein anschauliches Beispiel für einen Stresskreislauf und seine wenig schönen Folgen ist die Geschichte der kalifornianischen Ameisen. Diese Ameisen bildeten einst ein großes und stattliches Ameisenvolk, in dem es zwei zentrale Lebensregeln gab. Regel Nummer eins lautete: „Wenn Du eine Ameise vor Dir siehst, so folge ihr, denn sie führt Dich zum Futter“. Regel Nummer zwei hieß: „Wenn Du keine Ameise vor Dir siehst, dann suche selbst Futter“. Eines schönen Tages, gingen die Ameisen nun so:



Es ist nicht allzu viel Phantasie erforderlich, um sich auszumalen, was passiert ist: Alle Ameisen sind verhungert. Allerdings sind sie ihren ehernen Regeln treu geblieben und das bis zum bitteren Ende. Systemtherapeuten sprechen in solchen Zusammenhängen häufig von **Lösungen erster Ordnung**. Lösungen erster Ordnung zeichnen sich dadurch aus, dass sie das eigentliche Problem noch verschlimmern. Man glaubt etwas Sinnvolles und oft sogar das einzig Sinnvolle in Hinblick auf ein bestehendes Problem zu tun; tatsächlich führt die scheinbare Problemlösung aber zu einer weiteren Problemverschärfung, wobei die wahrgenommene Problemverschärfung dann weitere und meistens noch intensiviertere Lösungsversuche erster Ordnung auslöst, was das bestehende Problem noch weiter verschärft ... Die Ameisen, die merken, dass sie bisher bei ihrem Kreislauf kein Futter gefunden haben, rennen umso emsiger ihrer jeweiligen Vorgängerin hinterher, weil dies sie ja zum Futter führen ‚muss‘.

Um aus solchen Stress- oder Teufelskreisläufen herauszukommen, sind Lösungen erforderlich, die die Problemlösungen erster Ordnung selbst als Problem ernst nehmen und auflösen. Solche Lösungen kann man als **Lösungen zweiter Ordnung** bezeichnen. Damit die Ameisen ihrem sicheren Hungertod entgehen und zumindest eine Chance auf Futter und Überleben haben, könnte man sich unterschiedlichste Lösungen zweiter Ordnung einfallen lassen, z.B. könnte man ein dritte Regel einführen, die besagt, dass wenn eine Ameise so-und-so-oft an der gleichen Stelle vorbeigelaufen ist, ohne Futter zu finden, dann

wiederum Regel Nummer zwei („Suche selbst Futter!“) gilt. Oder man könnte das Regelsystem grundsätzlich um weitere – sinnvolle und situationsadäquate – Regeln erweitern. Man könnte auch einfach einen Stock zwischen die Ameisen legen, sodass zumindest eine Ameise, weil sie das Hindernis umgehen muss, ausweicht und damit (weil sie nun keine andere Ameise mehr vor sich hat) automatisch selbst Futter sucht. Oder man könnte eine Ameisenkonferenz einberufen und mit den Ameisen darüber sprechen, was sie eigentlich gerade tun und ob sie genau dies auch tun wollen. Falls ja, dürfen die Ameisen es natürlich gerne weiter tun, da man sich als (Ameisen-)Individuum ebenso wie als Organisation oder Gesellschaft natürlich auch entscheiden kann, lieber unterzugehen oder zu verhungern als von den tradierten Regeln auch nur einen Millimeter abzuweichen. Falls die Ameisen andererseits befinden, dass sie so wie bisher nicht weiteragieren wollen, so könnten sie gemeinsam überlegen, was sie, um die Chance tatsächlich Futter zu finden zu erhöhen, eigentlich stattdessen tun wollen, und dies könnte z.B. wiederum in die Nähe der zuerst genannten Lösungen zweiter Ordnung führen.

An denkbaren Auswegen aus Stress- und Teufelskreisläufen besteht für gewöhnlich kein Mangel. Dass dies so ist, wird schon daran deutlich, dass solche Kreisläufe ja von der Devise ‚**Mehr desselben**‘ und ‚noch mehr desselben‘ leben, sodass ‚**etwas anderes als das ewig selbe tun**‘ in jedem Fall schon eine Unterbrechung des Kreislaufes und damit zumindest einen Kandidaten für eine sinnvolle Lösung zweiter Ordnung darstellt. Schwieriger als das Finden möglicher Auswege ist etwas anderes: Wer auch immer – egal ob intern aus dem System heraus oder von außen – einem sozialen System die Botschaft übermittelt, dass man im Kreis gehe und sich in einem problemverschärfenden (und möglicherweise am Ende sogar tödlichen) Stresskreislauf befinde, muss mit entschiedenem Widerstand aus dem System rechnen. Dieser Widerstand wird gemeinhin umso drastischer ausfallen, je länger und intensiver das System an den Kreislauf gewöhnt ist. Die größten Stresskreislaufproduktionsvirtuosen werden zugleich auch den größten Widerstand produzieren. Die Formen des Widerstandes können dabei durchaus unterschiedlich sein. Gut möglich ist, dass der Rufer, der auf den unerquicklichen Kreisverkehr aufmerksam macht, gar nicht gehört wird, wie laut er auch brüllt. Oder er wird, sofern man ihn hört, für verrückt erklärt oder im günstigeren Fall einfach für etwas ‚neben der Spur‘. Oder aber man bezichtigt ihn der geplanten Sabotage oder zumindest übler Ignoranz ...

Aus der Innenperspektive der Kreismarschierer sind solche Reaktionen dabei durchaus plausibel; denn wer in einem Stresskreislauf voll Inbrunst die ewig gleichen Reaktionen auf die ewig gleichen Bedingungen produziert, hat zumeist für sich das Gefühl, dass jede andere Reaktionsform die Sache nur noch schlimmer macht oder gar nicht möglich ist. Von daher wird das musterstabilisierende Verhalten häufig geradezu reflexhaft weiterproduziert. Oft gibt es

dabei neben dem Gefühl, dass das fabrizierte Handeln noch das geringste Übel bedeute auch noch positive Gründe, warum die Aufrechterhalter eines Stresskreislaufs von ihrem Verhalten nicht abweichen. So hat die immer gleiche Route für die kalifornianischen Ameisen neben dem Aspekt der Regelbefolgung möglicherweise noch den geschätzten Wert, dass man dadurch zumindest unangenehme Überraschungen vermeidet; denn wenigstens kennt man ja den Weg, auf dem sich ständig im Kreise dreht.

Für denjenigen, der die Imkreisgeher auf ihr Tun aufmerksam machen möchte, heißt dies, dass er eine extrem hohe Frustrationstoleranz mitbringen sollte. Es kann sein, dass sehr viel Aufwand, sehr viel Einfallsreichtum, sehr viel Wohlwollen und sehr viel Redundanz nötig sind, um auch nur zu kleinsten Erfolgen zu kommen. Und es ist gut möglich bis hoch wahrscheinlich, dass selbst, wenn die Imkreisgeher ihren eingeschlagenen Weg einmal verlassen haben, sie dennoch sehr schnell – und wie von selbst – auf ihn zurückkommen werden, weil er ja so vertraut ist, sodass obendrein sehr viel Geduld und Langmut erforderlich sind, um die bisherigen Imkreisgeher schließlich immer mehr bzw. immer mehr der bisherigen Imkreisgeher tatsächlich umzuorientieren. Und selbstverständlich zeigen sich all die auftretenden Schwierigkeiten, Widerstände und möglichen Rückschritte nicht nur bei den angesprochenen Imkreisgehern, sondern auch bei denjenigen, die die anderen auf den Kreisverkehr ansprechen, und dies umso mehr, je mehr sie selbst zu dem eingespielten Kreisverkehrssystem gehören.

### **3. Indikatoren und Typen von Stresskreisläufen**

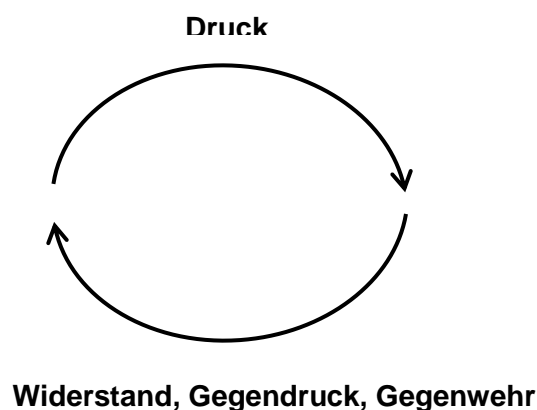
Man muss sich nicht in die sagenhafte Welt der kalifornianischen Ameisen begeben, um auf ein ‚richtiges‘ Beispiel eines Stresskreislaufs zu stoßen. Auch unsere – persönliche, partnerschaftliche, organisationelle, wirtschaftliche, politische etc. – Welt ist voll von solchen Kreisläufen. Nicht jeder Stresskreislauf führt dabei gleich zum Verhungern derer, die ihn fabrizieren. Manche sind viel harmloser, sodass sie zwar etwas oder auch mehr als etwas stören, man sich aber mit ihnen ganz gut einrichten kann; andere sind zumindest nicht lebensbedrohlich; wieder andere stecken erst in den Anfängen oder zeigen sich – durch Interaktion mit anderen Faktoren – mal mehr, mal weniger etc. Klar ist, dabei dass man einen Stresskreislauf umso eher stoppen kann - sofern man dies denn überhaupt möchte -, je mehr er sich noch in den Anfängen befindet. Umgekehrt: Je eingefahrener, routinierter, selbstverständlicher etc. ein solcher Kreislauf ist, umso anstrengender und mühsamer kann es werden, ihn zu

unterbrechen, da er eine hohe Stabilität angenommen hat und ‚wie von selbst (weiter-)läuft‘. Lohnenswert ist es daher in jedem Fall, die eigene Wahrnehmung für zumindest tendenziell kritische Interaktionsmuster zu schärfen, um so im Bedarfsfall schneller und effektiver intervenieren zu können und so das Sich-Einschleifen von Stresskreisläufen so gut es geht zu verhindern.

Wie lässt sich aber ein Stresskreislauf eigentlich erkennen? Woran merkt man, dass man es mit einem solchen zu tun hat? – Wenn man als Nichtbeteiligter von außen schaut, so stellt sich diese Frage meistens nicht; denn ein nicht selbst involvierter Beobachter, auch wenn er absolut keinen Expertenstatus für diejenigen Dinge hat, die bestimmte Leute miteinander beschäftigen, sieht oder spürt gemeinhin mit großer Klarheit, dass sich hier bestimmte Dinge mit schöner Regelmäßigkeit und nicht gerade zur Verbesserung der Lage als Muster wiederholen. (Dieser Umstand ist natürlich auch ein ziemlich guter Grund, warum es sich, egal was man macht und auch, wenn man glaubt, dass die Dinge, die man tut, soweit ganz gut laufen, von Zeit zu Zeit lohnt, sich einen externen Blick hinzuzuziehen.) Dass die Klarheit und der nötige Abstand für diejenigen, die miteinander munter im Kreis herum laufen, demgegenüber oft fehlt, hängt damit zusammen, dass erstens die Kreisläufer ja ganz außerordentlich beschäftigt sind (je heftiger das Stressmuster umso mehr), und dass man intern – als Kreismitläufer – wie schon erwähnt, gemeinhin davon überzeugt ist, dass das, was man tut immer noch die beste, wenn nicht sogar die einzige Handlungsmöglichkeit ist. Wer ‚drinnen‘ ist hat es also erst einmal deutlich schwerer, für sich einen guten Wahrnehmungs- und Erkenntnisabstand zu generieren.

Gleichwohl gibt es recht klare Kriterien, anhand derer man auch als Nichtbetroffener merken kann, dass man sich in einem Stresskreislauf oder zumindest auf dem besten Weg zu einem solchen befindet. Ein untrüglicher Indikator ist häufig der Eindruck, dass man, um endlich die erwünschte Wirkung zu erzielen, **noch mehr** von einer bestimmten Interventionsform produzieren muss, da ja die bisher verabreichte Dosis offenbar nicht ausgereicht hat. So bekommen etwa die Blumen, die nicht schön blühen, noch etwas mehr Wasser und wenn sie dann morgen immer noch nicht ordentlich blühen, kriegen sie noch etwas mehr und übermorgen noch ein bisschen mehr, solange bis sie endlich richtig anfangen bzw., was eher wahrscheinlich ist, bis der die Blume von unten her zersetzende Schimmel auch an der Oberfläche in Erscheinung getreten ist. Andere mit dem „Noch-mehr“-Indikator durchaus verbundene Kriterien für Stresskreisläufe sind etwa der Eindruck, dass, **obwohl man sich immer mehr anstrengt, es immer schwieriger und härter wird**, Gefühle von **Hilflosigkeit oder Ohnmacht** oder der Gedanke: „**Ich würde zwar gern ausscheren, das kann ich aber nicht machen** wegen der anderen, die das nicht tun wollen / können / dürfen / sollen.“

Für das eigene Wahrnehmungsvermögen von Stresskreisläufen ist dabei außer der Sensibilität für das eigene Situationsempfinden und das der anderen in jedem Fall auch die Kenntnis quasi prototypischer Kreisläufe hilfreich. Manche Kreisläufe sind dabei im Kern ebenso einfach wie wirkungsvoll, z.B. der klassische **Druckverstärkungskreislauf**. Wenn Leute (z.B. Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Kollegen, Partner, Kinder. etc. ) nicht so wollen, wie man selber will, ist es ein gern gewähltes Mittel, dem anderen etwas Druck zu machen, damit er sich endlich in die gewünschte Richtung bewegt. Manche auf diese Weise Angeschobenen bewegen sich dann auch tatsächlich dahin, wo man sie haben will, andere tun dies aber nicht oder jedenfalls nicht wirklich; stattdessen produzieren sie Widerstand, Gegendruck oder sogar offene Gegenwehr, was den Anschiebenden, der den anderen so ja immer noch nicht da hat, wo er ihn eigentlich haben wollte, zu verstärktem Anschieben veranlasst, was auf der anderen Seite dann wiederum zu noch mehr Widerstand, Gegendruck oder Gegenwehr führt ...



Ein wahre Fundgrube für Stresskreisläufe aller Art sind auch Partnerschaften. Dies hat unter anderem damit zu tun, dass man häufig im Partner gerade das besonders schätzt, mag und anziehend findet, was man selbst so nicht hat, gerne aber etwas mehr haben würde. Die Psychologen sprechen hier von **Kollusion**. Die Punkte, an denen der oder die andere so ganz anders als man selbst und damit auch durchaus anziehend für einen ist, sind nämlich gleichzeitig auch wie dafür geschaffen, sich wechselseitig ins Gehege zu kommen: Ist etwa die eine Seite deutlich strukturierter und ordentlicher als die andere Seite, so schätzt sie an dieser vielleicht die größere Spontanität; nicht allerdings die (damit verbundene) Unordnung. Je mehr der ordentliche Teil nun Unordnung erlebt, sich darüber ärgert und Ordnung einfordert, desto mehr kann es passieren, dass der andere Teil, weil er sich eingeengt und beschnitten fühlt, Schauplätze der Unordnung kreiert, die den Ärger und die Ermahnungen des anderen weiter verstärken ... Ganz entsprechende Dynamiken können sich auch ergeben, wenn

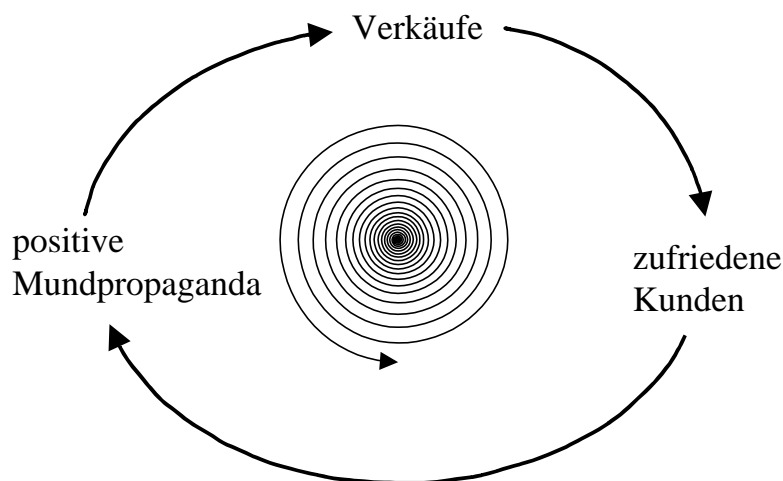
deutliche Nähe- und deutliche Autonomiewünsche, starke Sach- und starke Beziehungsorientierung, ausgeprägte Sparsamkeit und ausgeprägte Großzügigkeit in einer Partnerschaft aufeinander treffen. Und durchaus ähnliche Themen und Dynamiken kann man natürlich auch in Organisationszusammenhängen antreffen. Hier ist es z.B. eine gar nicht so seltene Konstellation, dass ein starker Drang nach Tempo und Veränderung mit einer ebenfalls starken Tendenz beim Bewährten zu bleiben und zu verharren zusammentrifft. Wenn etwa manche Führungskräfte in Veränderungsprozessen ein sehr hohes Tempo von ihren Mitarbeitern verlangen, und dies auch deswegen, weil in ihrer Wahrnehmung zumindest Teile der Mitarbeiterschaft sich zu schwerfällig und veränderungsresistent verhalten, kann es passieren, dass je mehr die Führungskräfte auf Tempo drängen, die tatsächliche Reaktion eine umso weitere Verlangsamung ist, was die Führungskräfte dann natürlich noch vehementer zum Druck auf das Tempo bewegt ... Oder ein dezidiert harter und ein deutlich mitarbeiterorientierter weicherer Führungsstil treffen in zwei aufeinander bezogenen Führungsebenen zusammen und polarisieren sich wechselseitig.

Gemeinsam ist all diesen Beispielen, dass sie, so komplex und folgenschwer sie in ihrer Wirkung im Einzelnen sein mögen, sich in Form eines einfachen, und letzten Endes – ähnlich wie beim Druck-Gegendruckfall – auf zwei Variablen zurückführbaren Verstärkungskreislaufs darstellen lassen. Nun weisen allerdings nicht alle Stressmuster eine solche Grundstruktur auf und manche von ihnen zeichnen sich durch ein Bedingungsgefüge aus, bei dem verschiedene Feedbackschleifen und auch verschiedene Feedbacktypen in bestimmter Weise zusammenspielen. Um dies zu veranschaulichen, sollen im folgenden noch zwei andere Mustertypen als Beispiele kurz dargestellt werden.

## 4. Problemverschiebung und Erfolg den Erfolgreichen

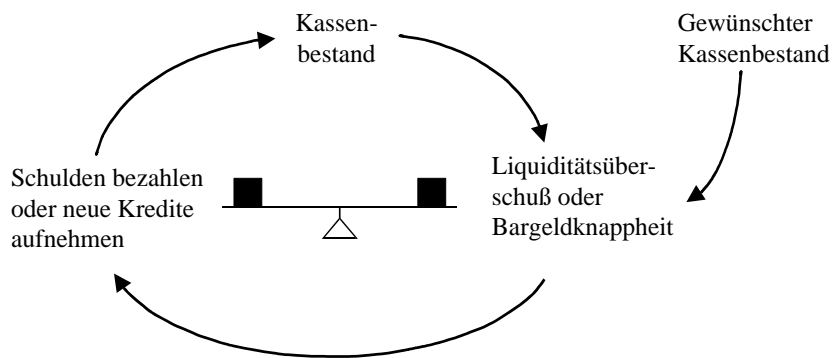
In seinem Buch „Die fünfte Disziplin“ (Klett-Cotta, 1996 / amerik.: „The fifth discipline“) stellt Peter M. Senge eine Reihe von klassischen Systemdynamiken, dort „Systemarchetypen“ genannt, zusammen. Strukturierungseinheiten dieser Systemarchetypen sind dabei zwei verschiedene Grundformen von Feedbackprozessen, **verstärkendes und ausgleichendes Feedback**.

Beim verstärkenden Feedback verstärken sich die einzelnen Bedingungen gegenseitig und erzeugen eine immer stärkere Bewegung in dieselbe Richtung. („Schneeballeffekt“, „Mitläufereffekt“, „Teufelskreis“)



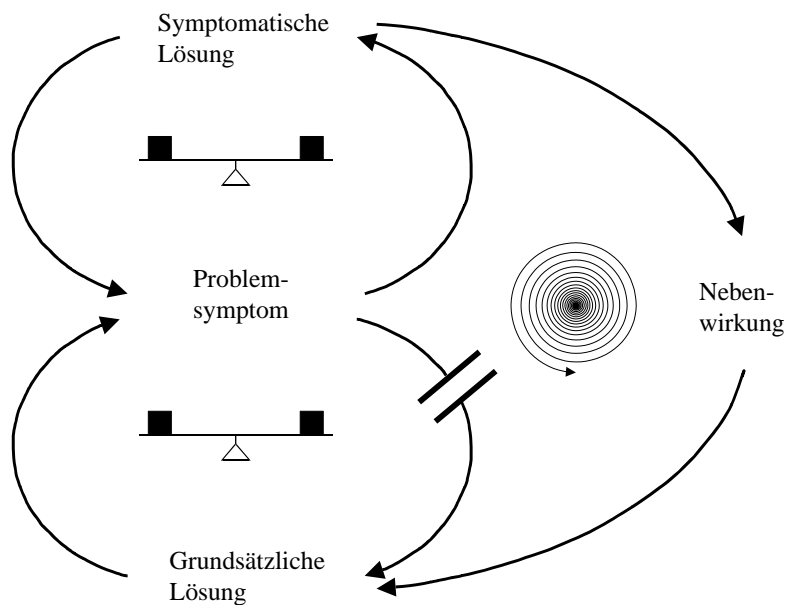
Von dieser Art des Feedbacks, nur eben in Form der Verstärkung kritischer Effekte, waren alle der bisher betrachteten Stresskreisläufe.

Beim ausgleichenden Feedback beeinflussen sich die einzelnen Bedingungen so, dass eine Lücke zwischen einem angestrebten und einem tatsächlichen Zustand allmählich geschlossen wird. („Gleichgewichtsprozess“, „Homöostase“)



In komplexeren Stresskreisläufen treten diese beiden Arten von Feedbackprozessen häufig in eine bestimmte Art von Zusammenspiel miteinander. Die gilt z.B. für die in unterschiedlichsten Kontexten sehr beliebte **Problemverschiebung**:

Struktur:



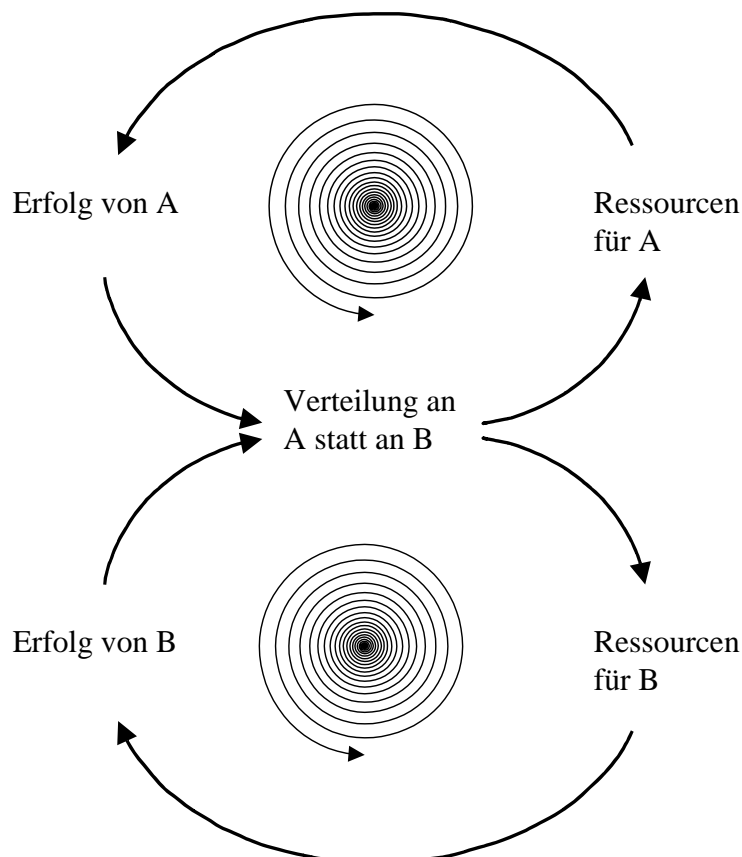
Senge beschreibt diesen Systemarchetyp wie folgt:

„Man wendet eine kurzfristige ‚Lösung‘ an, um ein Problem zu korrigieren, was anscheinend eine sofortige Verbesserung bewirkt. Während man verstärkt zu dieser Lösung greift, werden grundsätzliche und langfristige Korrekturmaßnahmen mehr und mehr vernachlässigt. Mit der Zeit verkümmert die Fähigkeit zur Anwendung der grundsätzlichen Lösung oder verliert an Wirksamkeit, was die Abhängigkeit von der symptomatischen Lösung noch weiter verstärkt.“ (Senge, 1996, 458)

Beispiele hierfür sind alle Formen von Abhängigkeit (z.B. die Einnahme von Alkohol, Tabletten oder Drogen zur Stressreduktion), aber etwa auch das Lösen von Problemen durch den Chef statt einer sinnvollen Problemdelegation und Befähigung der Mitarbeiter.

Ein nicht minder häufiger Stresskreislauf wie die Problemverschiebung ist der Systemarchetyp **Erfolg den Erfolgreichen**:

Struktur:



Diesen Archetyp beschreibt Senge so:

„Zwei Aktivitäten konkurrieren um begrenzte Unterstützung oder Ressourcen. Je erfolgreicher eine dieser Aktivitäten wird, desto mehr Unterstützung erhält sie und entzieht sie der anderen.“ (Senge, 1996, 465)

Ein klassisches Beispiel hierfür ist etwa das Gleichgewicht von Familie und Beruf. Viele Führungskräfte und natürlich auch andere beruflich hoch Ambitionierte und Engagierte stecken immer mehr Ressourcen (Zeit, Energie, Kreativität etc.) in ihren Beruf, woraufhin sie hier tendenziell noch mehr Erfolg verbuchen (Anerkennung, interessante Herausforderungen, Beförderung etc.). Gleichzeitig fehlen Ressourcen für das Privat- und Familienleben, was dazu führen kann, dass hier tendenziell mehr Schwierigkeiten und Misserfolge entstehen, z.B. Vorwürfe, die die gestresste Führungskraft zu hören bekommt, wenn sie mal wieder – womöglich noch verspätet und innerlich nicht voll präsent - ‚zu Hause‘ anwesend ist. Da Menschen mit ihrer Energie gewöhnlich nun lieber dahingehen, wo sie sich stark, erfolgreich und gut fühlen, kann dieser „Wenn-ich-mich-schon-kümmere-kriege-ich-auch-noch-Ärger“-Effekt dazu beitragen, dass noch mehr Ressourcen in das Berufliche gesteckt werden, was dann natürlich auch noch mehr Schwierigkeiten ‚zu Hause‘ produziert. Wie viele der typischen Stresskreisläufe kann sich eine solche Dynamik relativ schleichend fortentwickeln, sodass für die Betroffenen manchmal geradezu überraschend nach einer ganzen Weile des „Irgendwie-geht-es-schon-wenn-ich-auch-wenig-Zeit-dafür-habe“ irgendwann ein Punkt unaufhebbarer Entfremdung erreicht ist, der zu Beziehungsbeendigung und Trennung führen kann.

Ein anderes nicht seltenes Beispiel für den gleichen Stresskreislauf ist der Fall von zwei eigentlich ähnlich befähigten Mitarbeitern, von denen der eine immer mehr Aufmerksamkeit, Anerkennung, Förderung etc. erhält und der andere immer weniger bis schließlich der eine - „erwartungsgemäß“ - immer mehr Höchstleistungen erbringt, sodass er weiter gefördert wird und der andere immer mehr Schwierigkeiten bereitet, sodass er immer mehr außer Acht und schließlich - ebenfalls „erwartungsgemäß“ - ganz fallen gelassen wird.

## 5. Auflösung von Stresskreisläufen

Was kann man nun tun, um aus Stresskreisläufen herauszukommen, jedenfalls aus solchen, aus denen man tatsächlich herauskommen will? Hierfür sind vor allem fünf Handlungsschritte erforderlich:

### (1.) Die Wahrnehmung des jeweiligen Stresskreislaufs

Um überhaupt eine Chance zu haben, aus dem Kreislauf, in dem man sich gerade befindet, herauszukommen, muss man ihn zunächst einmal erkennen. Entscheidend ist dabei nicht, die Komplexität der Wirklichkeit möglichst präzise oder gar vollständig abzubilden. Wer dies versucht, wird nicht nur ewige Mühe auf sich nehmen müssen, sondern er wird vor allem auch systematisch scheitern, zumal ja selbst das komplexeste Modell gegenüber der Realität immer vereinfachend, unvollständig und verzerrend bleiben muss. Um die entscheidenden Punkte und Mechanismen eines Stresskreislaufs zu erkennen, ist es im Gegenteil gerade wichtig, stark zu vereinfachen und einige wenige Grundvariablen zu fokussieren. Zur Klarheit kann es dabei ungemein beitragen, die wahrgenommene Dynamik ähnlich wie in den Beispielen oben in einem überschaubaren Kreisdiagramm zu **visualisieren**.

### (2.) Die Identifikation des eigenen Anteils

Dieser Schritt ist möglicherweise der schwierigste und ein notorischer Stolperstein. Zu einer produktiven Auflösung eines Stresskreislaufs wird man jedoch nur dann gelangen, wenn man den eigenen Anteil an seiner bisherigen Aufrechterhaltung klar erkennt. „Was trage ich aktiv dazu bei, dass dieser Stresskreislauf so schön und regelmäßig funktioniert?“ Wer auf diese Frage keine Antwort findet und sich selbst vor allem doch als Leidtragenden des Tuns anderer betrachtet, hat die besten Chancen, den Kreislauf weiter anzuhetzen.

### **(3.) Unterstellung guter Absichten**

Die Identifikation des eigenen Anteils ist eine gute Einstimmung auf Handlungsschritt Nummer 3. Wenn es einem nämlich gelungen ist, dein eigenen aktiven Beitrag zum Bestehen eines Stresskreislaufs zu erkennen, so hat man offensichtlich einen Blick darauf geworfen, welche schwierigen Effekte man selbst (mit-)produziert. Gleichzeitig findet man bei sich selbst im allgemeinen jede Menge guter, im Sinne von nachvollziehbarer, sinnvoller, respektabler Gründe für das eigene Tun. Damit hat man aber eine zentrale (und faktisch alles andere als triviale) Unterscheidung getroffen. Man kann nämlich sehen, dass gute Absichten nicht auch notwendig zu guten Effekten führen, und genau diese Unterscheidung gilt es nun außer für sich auch noch für den / die anderen Beteiligten an dem Stresskreislauf anzuwenden. Indem man dies tut, betreibt man keine opportunistische Schwindelei. Ähnlich wie bei den Ameisen, über die man zumindest das Gute sagen kann, dass sie ihre Regeln ernsthaft und konsequent einhalten, lässt sich nämlich bei jedem Im-Stresskreis-Laufenden eine zumindest aus seiner Perspektive nachvollziehbare und stimmige Absicht für sein Handeln finden. Und solange man eine solche Absicht nicht so, dass man sie tatsächlich sehen und **wertschätzen** kann, gefunden hat, kann man für die weitere Entwicklung der Problemsituation eine ähnlich hochfahrende Wirkung entfalten als wenn man seinen eigenen Anteil am Geschehen darin sieht, dass man das ‚arme Opfer‘ des anderen geworden ist.

### **(4.) Etwas anderes tun**

Kein Stresskreislauf ändert sich letzten Endes durch reine Erkenntnis. Man kann den sich abspielenden Kreislauf, den eigenen Anteil daran und die guten Absichten von sich und anderen noch so deutlich erkennen, die Entfaltung und weitere Verstärkung des Kreislaufs ändert all das nicht. Um aus dem Stresskreislauf herauszukommen, muss man auch etwas anderes tun, und hierfür gibt es – wie sich gezeigt hat – zumeist eine ganze Fülle von Möglichkeiten. Nicht alle werden aufgrund der Situationseinschätzung, die man hat, passend erscheinen, sodass es hier sinnvoll auszuwählen gilt. Egal aber, was man als Alternative ausgewählt hat: man sollte nicht den schnellen Erfolg erwarten (s.o.).

## **(5.) Geduld, Konsequenz und Kreativität aufbringen**

In jedem Fall sollte man überprüfen, was die Veränderung des eigenen Tuns bewirkt hat, und wenn es Erfolg gezeigt hat, sollte man konsequent am Ball bleiben, und wenn es erfolglos geblieben ist, sollte man Kreativität investieren, um andere Handlungsansätze zu finden und auszuprobieren. Unabhängig davon aber, ob das eigene Handeln nun schon zu Verbesserungen oder noch nicht zu Verbesserungen beigetragen hat, sollte man sich darauf einstellen, dass man Geduld braucht, und zwar je länger und inbrünstiger der Kreislauf lief, desto mehr. Rom wurde nicht an einem Tag gebaut, und einen eingespielten Stresskreislauf wird man schwerlich in einem Anlauf auflösen können.

## **6. Literatur**

**Hölscher, S., 2011:** Leben mit Drive. Die Entfaltung von Kreativität, Kraft, Leistung und Lust. Junfermann

**Kim, D., 1993:** Systems Archetypes: Diagnosing Systemic Issues and Designing High-Leverage Interventions. Pegasus Communications

**Senge, P.M., Kleiner A. et al., 2000:** The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations. Nicholas Brealey

**Senge, P.M., Kleiner A. et al., 2000:** Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Klett-Cotta

**Senge, P.M., 1996:** Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta