

*Anne Maria Willing-Kertelge*

## **„Erholungskompetenz“ – auf dem Weg zu einer natürlichen Balance zwischen Aktivierung und Entspannung**

Konzeptionelle Impulse für die Supervision

### **Zusammenfassung**

Sich von belastenden (Arbeits-)Erfahrungen erholen zu können, erscheint als eine zentrale Kompetenz, um den heutigen Anforderungen der Arbeitswelt standhalten zu können. Supervision kann diese Kompetenz fördern, sollte jedoch als arbeitsweltbezogene Beratung eine ethisch fundierte Haltung vertreten, um sich in folgendem Dilemma zu positionieren: Inwieweit fördere ich als Supervisor\*in die Selbstoptimierung von Supervisand\*innen zur Steigerung der individuellen Konkurrenzfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt, um „fit für’s Hamsterrad“ (Keupp 2013: 1723) zu bleiben? Wo besteht die Grenze zur Selbstausbeutung, z.B. durch den (Selbst-)Zwang, die Erholungs-fähigkeit effektiver zu gestalten, um sich selbst, dadurch zum Objekt gemacht, in der beruflichen Arbeit besser verwerten zu können? Inwieweit trage ich als Supervisor\*in dazu bei, dass durch die Förderung der individuellen Erholungskompetenz krankmachende Organisationsstrukturen länger erhalten bleiben? Wie unterstütze ich durch Supervision die Selbstfürsorge der Supervisand\*innen im Sinne eines emanzipatorischen Empowerments einschließlich eines kritischen Potenzials gegenüber bestehenden Strukturen?

Mit diesem Aufsatz, der auf der Grundlage meiner Masterthesis zum Thema entstanden ist, möchte ich einen breiteren Diskurs anstoßen. Es ist unbestritten, dass sich die Arbeits- und Freizeitbedingungen im Zuge des Übergangs von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft stark verändert haben. Diese Veränderungen umfassen eine zunehmende Bedeutung von kognitiven, emotionalen und sozialen Anforderungen in der Arbeitswelt sowie eine Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, was zu Stress und psychischen Belastungen führt. Von diesen spezifischen Belastungen und Beanspruchungen gilt

es, sich zu erholen, da es ansonsten zu negativen Folgen insbesondere für die Gesundheit kommen kann (1). Die dafür notwendige „Erholungskompetenz“ wurde im Bereich des Hochleistungssportes von Henning Allmer (1996) konzeptualisiert. Wie Erholungskompetenz heute verstanden werden kann, erläutere ich unter (2). Danach stelle ich eine ethisch fundierte Position der Supervision bezogen auf Erholungskompetenz zur Diskussion (3). Weitere konzeptionelle Impulse, auch zu methodischen Fragen, lassen sich in meiner Masterthesis (2023) finden.

## **1. Notwendigkeit zur Transformation der Beratungspraxis? Belastungen, Beanspruchungen und Folgen**

Äußere Belastungen wie Lärm, Zeitdruck und widersprüchliche Erwartungen führen zu subjektiven physischen (Herz-Kreislauf-System, Muskulatur) und psychischen (Aufmerksamkeit, Konzentration) Beanspruchungen (vgl. Maier & Nissen 2018). Die Ursachen für psychische Beanspruchungen sind komplex und können individuell variieren (vgl. Bauer 2015: 97 ff.; iga 2016: 7, BAuA 2020: 21). Manchmal hängt die jeweilige Beanspruchung von der individuellen Bewertung, dem Handlungsspielraum oder den verfügbaren Ressourcen ab. Belastungen können jedoch auch positive Effekte wie Lern- und Trainingseffekte haben (vgl. LIGA 2009: 10). Wenn Belastungen als Herausforderungen interpretiert werden, die bewältigt werden können, „führen [diese, d.V.] idealerweise zu einer Weiterentwicklung der Persönlichkeit und ihrer Kompetenzen. Herausforderungen in der Arbeit tragen wesentlich zur Zufriedenheit bei und stellen sogar eine wichtige Kraftquelle (Ressource) für den Menschen dar“ (iga 2016: 6).

Um Gesundheitsgefährdungen zu vermeiden, gibt es Normen wie die DIN EN ISO 10075-1 in der es um psychische Belastungen geht (vgl. Treier 2019: 9 ff.).

Metaanalysen von Gilbert et al. (2020: 89) und Befragungen in Bezug auf Belastungsfaktoren kommen seit Jahren zu ähnlichen Ergebnissen, die um den Anstieg psychischer Belastungen kreisen (vgl. LIGA NRW 2009; Haubl & Voss 2011; Haubl et al. 2013; Haubl, Hausinger & Voss 2013; LIA 2013; Badura et al. 2019; BAuA 2020; DGB 2022; TK 2024).

Bedeutsame äußere berufliche Belastungsfaktoren sind dabei:

- Hoher Zeit- und Leistungsdruck
- Überforderung durch Arbeitsmenge und Arbeitsintensität
- Hohe Verantwortung (in Kombination mit geringem Handlungsspielraum)
- Emotionsarbeit
- Häufige Umstrukturierungsprozesse
- Ungünstige Arbeitszeiten
- Geringe Anerkennung und Wertschätzung
- Ärger und Konflikte mit Vorgesetzten / Kolleg\*innen
- Zwang, professionelle Standards Ökonomisierungsprioritäten unterzuordnen
- Dauernde Störungen und Unterbrechungen
- Körperliche Zwangshaltungen (einseitige Belastungen)
- Ängste / Unsicherheiten in Bezug auf Arbeitsplatzverlust

Hinzu kommen private Belastungen wie Partnerschafts- und Familienprobleme sowie Einsamkeit (vgl. psyGA 2022: 8).

Die zentralen Ressourcen im Umgang mit Belastungen im Arbeitsalltag sind „Führung sowie Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen“ (BAuA 2020: 14 f.).

Zu inneren Belastungsfaktoren (Stressoren) gehören die im Laufe der Lebens- und Berufsgeschichte übernommenen Einstellungen und Glaubenssätze, die z.B. Erholung verhindern oder erschweren (z.B. Antreiber, wie sie die Transaktionsanalyse formuliert hat). „Wir tragen durch Normen und Werte folglich einen Teil dazu bei, uns immer weniger angemessen zu regenerieren“ (Seiler 2011: 93).

Grundsätzlich können sich negative Beanspruchungsfolgen als Über- und Unterforderung jeweils quantitativ oder qualitativ fehlbeanspruchend zeigen. Überforderung kann sich in Ermüdung und Stress äußern. Unterforderung zeigt sich in Monotonie (Langeweile) und Sättigung (innere Distanzierung) (vgl. Allmer 1996: 43 ff.). Der Begriff „Sättigung“ wurde von Kurt Lewin und Anitra Karsten (1928) eingeführt und bezeichnet einen Zustand der Antipathie gegen die Arbeit. Es ist mehr als ein Gleichgültig-Werden und Erschlaffen. Es wird ausgelöst durch Arbeiten, bei denen Mitarbeitende das Gefühl haben auf der Stelle zu treten, während sie diese Arbeitssituation trotz vermehrter Anstrengung

nicht verändern können und schließlich aufgeben. Das Phänomen gehört zum Burn-out-Syndrom (vgl. Bauer 2015, 86 ff., 90 f.).

Stress, als genetisch festgelegte, autonome biologische Aktivierungsreaktion des gesamten Organismus auf einen wahrgenommenen Auslöser (Stressor), ermöglicht, schnell auf wechselnde Lebensumstände zu reagieren:

„Ob eine Beanspruchung positiv oder negativ wirkt, hängt von den Ressourcen (z. B. soziale Unterstützung), der Lösungswahrscheinlichkeit und von individuellen Stärken wie Resilienz (psychische Widerstandskraft) ab“ (Treier 2019: 8; vgl. auch transaktionales Stress-Modell von Lazarus et al. 1984).

Wenn herausfordernde berufliche Situationen positiv bewältigt werden können, empfinden Beschäftigte Freude und Stolz, was zudem mit einer Stärkung des Selbstbewusstseins verbunden ist (vgl. Werdecker & Esch 2020: 351). Werden Situationen längerfristig als bedrohlich wahrgenommen, kommt es zur Überforderung bis hin zur Erschöpfung.

Bauer (2015) unterscheidet das „klassische Stressmodell“ als dasjenige, das sich auf konkrete Aufgaben bezieht, die es zu bewältigen gilt, von einem zweiten „Unruhe-Stresssystem“ („Default Mode Network“). Letzteres wird dann aktiv, „wenn *keine* konkrete Aufgabe zu erledigen ist, sondern wenn ein diffuses Umfeld zu überwachen ist, wenn also eine Situation herrscht, in der jederzeit irgendetwas passieren kann, dabei aber nicht klar ist, was es sein wird“ (37, Hervorhebungen im Original). Dieses „Reiz- und Gefahrensuchsystem“ beinhaltet die Fähigkeit der flachen und gestreuten Aufmerksamkeit, die in der Frühzeit des Menschen in der „freien Wildbahn“ (Han 2021: 26) überlebensnotwendig war und heute an vielen Arbeitsplätzen wieder aktiviert ist, wenn viele Informationen gleichzeitig auf Menschen einströmen oder verschiedene Projekte und Aufgaben parallel überwacht werden müssen, sodass schnelle Fokuswechsel und Multitasking notwendig sind (vgl. ders. 2021: 28 f.; Bauer 2015: 42 ff.).

Der Organismus kann sich an den hohen andauernden Stresshormonspiegel so gewöhnen, dass das Immunsystem nicht angemessen auf neue Überlastung reagieren kann. Folgewirkungen können Diabetes, Übergewicht, Bluthochdruck, Schlaganfall und Infarkt sein, sowie Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems aufgrund hoher muskulärer Anspannungen. Auch die eigene Körperwahrnehmung und vor allem das psychische und soziale Wohlbefinden kann beeinträchtigt werden (vgl. Eichhorn 2006: 29; Werdecker & Esch 2020: 351; Kersten et al. 2021: 41).

Ermüdung hat einen exponentiell ansteigenden Verlauf, sodass sie umso stärker zunimmt, wenn eine Tätigkeit trotz Ermüdung noch weiter fortgeführt wird (vgl. Ulich & Wiese 2011: 179). Ermüdung kann nach körperlichen, mentalen oder emotionalen beruflichen Belastungen auftreten, aber auch bei reizarmen, monotonen, langweiligen Arbeitstätigkeiten. Sie kann auch Folge eines nicht ausreichenden Nachtschlafs sein oder mit zirkadianen Tiefs oder dem Verdauungstief nach dem Mittagessen zu tun haben. Außerdem kann Ermüdung mit Erkrankungen zusammenhängen, auch in Form von Nebenwirkungen von Medikamenten (vgl. Krajewski et al. 2011: 100).

Als Folge von Ermüdung ist die kognitive Leistungsfähigkeit beeinträchtigt. Dadurch können Informationen nicht mehr so schnell und komplex verarbeitet werden. Auch das problemlösende und kreative Denken ist eingeschränkt. Aufmerksamkeit und Konzentration leiden, sodass es zu Ungenauigkeiten kommt. Zudem wird die emotionale Gemütsstimmung von Ermüdung beeinflusst: Gereiztheit, Ungeduld, Frustration nehmen zu. Gleichzeitig nimmt die Impulskontrolle ab (vgl. dies. 2011: 101).

Vermutlich geben Menschen dem Akku ihres Smartphones mehr Aufmerksamkeit als dem Regenerationsbedarf ihres eigenen Körpers. Das Smartphone zeigt den Akkustand mit einem kleinen Symbol an, so dass der Energieladezustand direkt erkannt werden kann. Ermüdung zeigt, dass der eigene Akku dringend aufgefüllt werden sollte. Spätestens beim Auftreten von Müdigkeit sollte die Arbeit also unterbrochen werden.

Negative Beanspruchungsfolgen können zudem kombiniert auftreten und wachsen exponentiell, nicht linear. Wenn Belastungen nicht durch geeignete Bewältigungsressourcen ausgeglichen und abgepuffert werden können, steigt die individuelle Beanspruchung und kann selbst zu einer Belastung werden, indem durch vermehrte Anstrengung versucht wird, die Leistung aufrecht zu erhalten (vgl. Allmer 1996: 67). Außerdem kann die erlebte Beanspruchung so hoch sein und in die Erholungszeit hineinragen, dass die Beanspruchung fort dauert und keine Erholung möglich ist (vgl. ders. 1996: 68). Auf Dauer kann die Erholungsfähigkeit dadurch verringert werden (vgl. ders. 1996: 76). So gerät das ausgewogene Verhältnis zwischen Beanspruchung und Regeneration in eine Schiefelage, wodurch ein Teufelskreis entsteht (vgl. ders. 1996: 49, 58). Dieser führt häufig verstärkt durch Schlafstörungen in eine chronische Überlastung mit Leistungsminderung, Motiva-

tionsverlust, nachlassendem Commitment, Gereiztheit, Unfreundlichkeit, Konzentrationsmangel, Fehlerhäufigkeit, Verminderung der Qualität der Arbeit, Zunahme von Unfällen sowie in die körperliche und psychische Erschöpfung mit gesundheitlichen Folgen (vgl. ders. 1996: 66 ff.; Eichhorn 2009: 2 f.; Krajewski et al. 2011: 99; Seiler et al. 2012: 56; Treier 2019: 9).

Beanspruchungsfolgen wie Rücken- oder Gelenkbeschwerden, Erschöpfung, Wut, Verärgerung, nicht abschalten können, Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Konzentrationsprobleme etc. nehmen seit Jahren kontinuierlich zu (LIGA 2009: 27) und zeigen sich insbesondere bei vermehrten psychischen Erkrankungen mit entsprechenden gestiegenen Fehlzeiten und Frühverrentungen (vgl. Seiler et al. 2012; LIA 2013: 10; BMAS 2017: 136; Badura u.a. 2019). Auch jüngste Fehlzeiten-Angaben zeigen einen weiteren Anstieg psychischer Erkrankungen (vgl. TK 2024).

Um negative Beanspruchungsfolgen zu vermeiden oder zu beheben, können die Verhältnisse verändert werden z.B. durch veränderte Aufgabengestaltung, Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeitende, Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung (Wechsel von Aufgaben, Arbeitszeitveränderungen, Pausengestaltung). Wenn die Arbeit selbst nicht anders gestaltet werden kann, sollten angemessene Erholungspausen einen Ausgleich schaffen (vgl. Allmer 1996: 42).

## 2. Erholungskompetenz

Seit den 1990er Jahren etablierte sich neben der umfangreichen Stress-Forschung auch die Erholungsforschung mit Blick auf veränderte Arbeitsbedingungen. Erholung als regenerativer Prozess dient durch das Wiederaufladen verbrauchter Kräfte der Zurückgewinnung der Leistungsfähigkeit. Erholung wird als Prozess verstanden, dem eine Belastungserfahrung voranging, also ein „wovon“ es sich zu erholen gilt. Außerdem besteht die Annahme, dass es einen „Normalzustand“ der Entspannung gebe, in den das System zurückkehre und dadurch seine Funktionsfähigkeit wiedererlange, um erneuten Belastungen standhalten zu können, also ein „wozu/wofür“ sich zu erholen wäre. Die Fähigkeit, sich effektiv erholen zu können, ist eine „stressregulierende und gesundheitsförderliche Ressource“ (Allmer 1996: 75) und dient damit zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und

Sicherung der Qualität der Arbeit (vgl. Krajewski et al. 2011: 99). Henning Allmer (1996) von der Sporthochschule Köln stellte fest, dass für eine Leistungssteigerung Erholung genauso wichtig ist wie Belastungsreize (vgl. 20f.). Daraus entwickelte er „ein in sich geschlossenes – handlungstheoretisch orientiertes – Erholungskonzept“ (Allmer 1996: 2), das er auf die „Tätigkeitsfelder [...] Arbeit, Sport, Schule und Freizeit“ (ebd.) bezog. Kai Seiler und andere Mitarbeitende des Landesinstituts für Arbeitsgestaltung (LIGA) NRW haben mit der von Jarek Krajewski (Professor für experimentelle Wirtschaftspsychologie) auf Allmer aufbauenden Erholungskompetenz-Skala (EKS) in den Jahren 2011 bis 2013 eine repräsentative Befragung der Menschen in NRW zur Erholungskompetenz durchgeführt (vgl. LIA NRW 2013, 2016). In diesem Ansatz werden personenbezogene Determinanten konstruiert, die Erholung erleichtern oder erschweren. 2019 wurde die Validität der EKS in einer ergänzten Form bestätigt (vgl. Schüßler et al. 2019). Ansonsten gibt es auffallend wenig weitere Forschung und Bezugnahme auf die EKS.

Auch international wurden in der Erholungsforschung zahlreiche Modelle hinsichtlich Belastung-Beanspruchung, Anstrengung-Erholung sowie Erholungsfaktoren entwickelt. Das Effort-Recovery-Modell von Meijman & Mulder (1998) ist ein Bezugspunkt der Arbeitswissenschaftlerin und Organisationspsychologin Sabine Sonnentag, die gegenwärtig als die führende Erholungsforscherin in Deutschland gilt (vgl. Sonnentag et al. 2021). Während Meijman & Mulder (1998) davon ausgehen, dass Erholung einsetzt, sobald Erwerbstätige den belastenden Stressoren nicht mehr ausgesetzt sind, ist nach Sonnentag & Fritz (2007) die Fähigkeit zentral, auch innerlich von der Arbeit abschalten zu können. Welche Faktoren Erholung erleichtern oder hemmen, sowie das Paradox, dass sich Menschen gerade dann, wenn sie Erholung besonders nötig haben, häufig schlechter erholen können, sind Forschungsinteressen von Sonnentag (vgl. Sonnentag et al. 2021: 279). Das Stressor-Detachment-Modell (Sonnentag & Fritz 2015) hat Einfluss auf das DRAMMA-Modell genommen (Newman et al. 2013). Dabei steht DRAMMA als Akronym für Detachment, Relaxation, Autonomy, Mastery, Meaningfulness und Affiliation (ebd.).

Erholungskompetenz umfasst zusammengefasst folgende individuelle Haltungen, Fähigkeiten und Kenntnisse:

- Wissen um die Bedeutung der Erholung für die Leistungsfähigkeit, das allgemeine Wohlbefinden und die Gesundheit und damit ein „Basiswissen über die Interaktion von Belastungs- und Erholungsprozessen“ (Eichhorn 2009: 16).
- Belastungen und Ressourcen differenziert einschätzen können, gute Selbstwahrnehmung für Beanspruchungen und Kenntnis von „persönlichen Beanspruchungsauslösern“ (Clauß et al. 2016: 16). (Welcher Bereich ist beansprucht: mental, emotional, physisch, Sinnfragen, sozial?)
- Motivation, Zeit für Erholung (auch während der Arbeit) von vornherein mit einzuplanen und sich aktiv dafür zu entscheiden (vgl. Eichhorn 2009: 16).
- Erholungsbereitschaft: die Erholung mit „positiven Konsequenzen für das Selbstbild, mit sozialen Normen und mit sonstigen relevanten Nutzenkomponenten verknüpft“ antizipieren (Krajewski et al 2013: 15).
- „Fähigkeit, sich auf der Grundlage dieses Wissens und persönlicher Erfahrungen funktionale Erholungsstrategien (Fertigkeiten) anzueignen“ und „diese Strategien erfolgreich“ (Clauß et al. 2016: 16) und „systematisch in den Alltag“ (Eichhorn 2009: 16) einzubauen, um Beanspruchungen gezielt kurz-, mittel- und langfristig auszugleichen bzw. abzupuffern (z.B. durch Wechsel von Aufgaben, die andere Bereiche beanspruchen, oder gezielte Ausgleichsbewegungen oder beispielsweise Gleichgewichtsübungen, um mentale Beanspruchungen auszugleichen).
- Gelingende Umstellung auf Erholung (Distanzierungsfähigkeit) (vgl. Sonntag & Fritz 2007), so dass Erholungsmaßnahmen dazu führen, sich auch unter Druck entspannen zu können (vgl. Clauß et al. 2016: 16 f.).
- Gesunder, ausreichender Schlaf und gesundheitsförderlicher Umgang mit erholungsbeeinflussenden Substanzen wie Koffein, Nikotin und anderen Drogen (Aufputschmittel, Entspannungsmittel).

Krajewski et al. (2011) haben ein Rahmenmodell mit Einflussgrößen zur effektiven Erholungskompetenz beschrieben (vgl. 97-115). Hier werden neben individuellen Faktoren wie Erholungsbereitschaft und -fähigkeit auch die Erholungskultur in Organisationen und die Erholungsinfrastruktur berücksichtigt. Krajewski et al. (2011) sprechen diesbezüglich

von „impliziten betrieblichen Erholungsskripte[n]“ (108). Wenn in einer Organisation z.B. der Eindruck herrscht, man sollte eigentlich immer beschäftigt sein, suchen sich Mitarbeitende „Nebentätigkeiten“, die ihre Pausen kaschieren. Dies ist in der Erholungswirkung allerdings weniger effektiv (vgl. Ulich & Wiese 2011: 181).

### **3. Ethisch fundierte Position der Supervision**

Supervision als reflexive Beratung im Kontext von Beruf und Arbeit zeichnet sich durch eine „Mehrebenenperspektive“ (Baur 2015: 205) aus. Gerade aus systemischer Sicht ist die Flexibilität von Perspektivwechseln, die mit verschiedenen Handlungsoptionen einhergehen, zentral. Auf der Grundlage eines humanistischen Menschenbildes sowie der Berücksichtigung von Gesellschaftstheorien, die Herrschaftsverhältnisse nicht ausblenden, lassen sich die Veränderungen von Arbeits- und Lebensbedingungen mit ihren Folgen genauso reflektieren und rekontextualisieren wie die Erholungskompetenz.

Das Bedürfnis nach Erholung infolge von Beanspruchungen erscheint basierend auf diesem Menschenbild als natürlich und angeboren, weil Rhythmen von Aktivierung und Regeneration existenziell zum Menschsein gehören. Allerdings können sich Menschen von ihren natürlichen Bedürfnissen und Rhythmen entfremden. Eine ganzheitliche Sicht beschreibt Menschen in ihren biologisch-physischen, kognitiv-mental, emotional-psychischen, seelisch/spirituell-sinnstiftenden sowie dialogisch-sozialen Dimensionen. Die Feststellung von Belastungsfaktoren/Beanspruchungen sowie darauf bezogene gezielte Erholungsmaßnahmen sollten diese Dimensionen berücksichtigen. Zunächst muss geklärt werden, in welchem Bereich eine Beanspruchung vorliegt, um dann gezielt Erholungsstrategien einzusetzen, damit tatsächlich Erholung ermöglicht wird. Wer physisch einseitig belastet ist z.B. durch das Tragen schwerer Gegenstände, kann sich davon erholen, wenn er die Arbeit unterbricht. Emotionale Beanspruchungen wirken häufig auch bei Arbeitsunterbrechungen fort und bedürfen gezielter Erholungsstrategien. Supervision kann das Ziel verfolgen, Rahmenbedingungen zu gestalten, in denen Menschen mehr in Kontakt mit ihren Bedürfnissen und natürlichen Rhythmen des Lebendigen kommen. Dabei wird sich der Fokus auf Balance richten, sodass neben individuellen auch organisationale und gesellschaftliche Bedingungen Berücksichtigung finden, um zu einer menschengerechten Gestaltung von Arbeit beizutragen.

In der vorherrschenden Literatur zum Thema „Erholungskompetenz“ wird vor allem auf veränderte Arbeitsbedingungen verwiesen, um die heutige Relevanz der Erholungskompetenz zu begründen. Diese Beschreibungen wirken in der nachvollziehbaren Evidenz so, als seien es unveränderliche und hinzunehmende Fakten, mit denen Menschen individuell klarzukommen hätten. Im Unterschied dazu können Gesellschaftstheorien den Blick darauf richten, dass es sich um historisch einordbare Entwicklungen handelt, die einen Kontext bieten. Deshalb habe ich in meiner Masterthesis zwei aktuelle soziologische Blickwinkel auf unsere gegenwärtige Gesellschaft ausgewählt, die das Konstrukt von „Erholungskompetenz“ rekontextualisieren: Hartmut Rosa „Beschleunigung und Entfremdung“ (2022a), „Resonanz“ (2022b) und „Unverfügbarkeit“ (2022) und Andreas Reckwitz „Gesellschaft der Singularitäten“ (2021). Darüber hinaus habe ich Überlegungen von Byung-Chol Han (2022) einbezogen.

Rosa (2021) formuliert die Hypothese, dass unsere moderne Gegenwartsgesellschaft durch das Konzept dynamischer Stabilisierung in Form einer damit verbundenen Steigerungslogik gekennzeichnet sei. (Ökonomisches) Wachstum, (technische) Beschleunigung und (kulturelle) Innovationsverdichtung seien unerlässlich, um die Gesellschaftsstruktur im Status quo zu erhalten (vgl. 174, 185). Menschen neigen dazu, sich dem Steigerungsimperativ zu unterwerfen (vgl. ders. 2021: 195), was zur Entfremdung führt (vgl. ders. 2021: 248). Dies gilt auch für „Körper-Kapital, das in Form von Gesundheit, Fitness, Attraktivität, Stressfähigkeit usw. in der Spätmoderne immer wichtiger zu werden scheint“ (ders. 2021: 198). Unter diesem Blickwinkel lässt sich Erholungskompetenz in Form der Selbstoptimierung als Teil der beschriebenen Steigerungslogik verstehen. Denn durch effektive Erholung soll die Leistungsfähigkeit gesteigert oder zumindest erhalten werden. Außerdem birgt diese Haltung die Gefahr weiterer Entfremdung und Selbstausbeutung. Allerdings zeigen sich die Grenzen für eine Steigerung im Anstieg psychischer Erkrankungen und in „Desynchronisationseffekten“. Denn nicht alle sozialen Gruppen sind gleich beschleunigungsfähig (vgl. ders. 2021: 203-213). Zusammengefasst hat diese, in unserer spätkapitalistischen neoliberalen Gesellschaft fundierte, Steigerungslogik zur Beherrschung der Welt, zur Beschleunigung und auch zur Entfremdung geführt (vgl. Rosa 2022a; ders.: 2021:188). Rosa entwickelt mit seinem Resonanzkonzept einen Gegenentwurf für ein gelingendes, gutes Leben (vgl. Rosa 2022b). Wenn der Maßstab der

Lebensqualität von Wachstum entkoppelt wird, geht es „nicht mehr um maximalen Output und minimalen Ressourceneinsatz, sondern um Resonanzachsen etablieren und erhalten“ (ders. 2021: 239). Unter diesem Blickwinkel lässt sich Erholungskompetenz in Form der Selbstfürsorge als Möglichkeit zur Resonanz mit sich selbst und auch mit anderen oder der Natur verstehen.

Reckwitz (2021) geht davon aus, dass das moderne Lebensgefühl von der Maxime geprägt sei, dass alles auch anders, und zwar besser sein könne (vgl. 72ff.). Dies führt beim Subjekt zu einem „Selbstoptimierungs- und Selbstentfaltungsimperativ [...] unter dem Regime des Neuen“ (ders. 2021: 92). Dies ist zudem gekoppelt „an das Ideal der Attraktivität des individuellen Erfolgs im gesellschaftlichen Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Anerkennung“ (ders. 2021: 111) mit der Folge radikaler „Verwettbewerblichung“ (ebd.). Lebensglück wird dadurch an „individuelles Selbstwachstum und soziale Demonstration von Singularitätserfolgen“ (ders. 2021, 122f.), der „Besonderheit“ (ebd.) der eigenen Existenz festgemacht und ist entsprechend „aus systematischen Gründen [...] enttäuschungsanfällig“ (ebd.). Daraus folgen Gefühle wie „Wut, Verbitterung, Angst, Trauer, Neid etc.“ (ders. 2021: 123), für die es aber „kaum einen legitimen Ort des Ausdrucks und der Verarbeitung gibt“ (ebd.).

Unter diesem Blickwinkel wird Erholungskompetenz als Selbstoptimierung zur Strategie der optimierten Selbstdarstellung, um sich gegen die Konkurrenz der anderen durchzusetzen.

Beschleunigung, Optimierung und Singularität versteht Byung-Chul Han (2022) als Herrschaftsmittel. „Wenn heute keine Revolution möglich zu sein scheint, dann vielleicht deshalb, weil wir keine Zeit zum Denken haben. Ohne Zeit, ohne tiefes Atemholen setzt sich das Gleiche fort“ (28). Han (2022) vermutet hinter der „Hysterie der Gesundheit“ (65) und dem „Optimierungswahn“ (ebd.) einen existenziellen „Seinsmangel“ (ebd.). Dieser existenzielle Seins- und Bindungsmangel treibe die „Produktionsmaschine“ (ebd.) an. Wir produzieren, leisten und konsumieren, um zu überleben und den „Seinsmangel“ (ebd.) und die damit verbundene Angst und Depression nicht zu spüren (vgl. ders. 2022: 66ff.).

Dies würde bedeuten, dass die veränderten Arbeits- und Lebensbedingungen, die uns zunehmend beanspruchen, eine Folge unserer Überlebensstrategien wären, mit dem inneren

Seinsmangel umzugehen, der erst durch diese Arbeits- und Lebensbedingungen entsteht und den wir genau dadurch immer weiter verstärken. Außerdem würde die Beschleunigung durch diese Veränderungen und unser ständiges Aktiv-Sein dazu führen, dass wir uns nicht die Zeit nehmen, diese Zusammenhänge zu überdenken.

Vorgenannte Gesellschaftstheorien mit ihrer philosophischen Zuspitzung können die Individualisierung von Belastungserfahrungen rekontextualisieren. Demnach steht Erholungskompetenz in der Gefahr, innerhalb der gesellschaftlich herrschenden Muster zur Selbstoptimierung und Selbstdarstellung verzweckt zu werden, wodurch sich die Entfremdungserfahrungen, die Vereinzelung und der Seinsmangel verschärfen. Andererseits kann Erholungskompetenz in Form der Selbstfürsorge zu mehr Resonanzerfahrungen und Verbindung zum Gefühl des Lebendig-Seins beitragen. Folglich ist die Haltung entscheidend. Gleichzeitig kann nicht ausgeschlossen werden, dass sogar Erholungskompetenz als Selbstoptimierung Lücken für Resonanzerfahrungen z.B. durch Erfahrungen in der Natur bietet. Wer Erholungskompetenz trainiert und seine beruflichen Belastungen sowie daraus folgende individuelle Beanspruchungen erfasst, um darauf abgestimmte Erholungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen, kann dabei sowohl sich selbst – vielleicht ungeplant und auf überraschende Weise – in einer neuen Weise begegnen, als auch anfangen, Verhältnisse in Frage zu stellen.

Aus dem skizzierten Menschenbild und der Sicht auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen ergeben sich in einer Mehrebenen-Perspektive folgende wesentlichen handlungsleitenden Werte und Ziele für die Supervision:

- Gelegenheiten öffnen, in denen Menschen (auch Supervisand\*innen) potenziell ganzheitlich mit sich, miteinander sowie mit einer Offenheit für Resonanzerfahrungen in Verbindung sind und ihre eigenen Entscheidungen unter Berücksichtigung verschiedener Handlungsoptionen reflektiert treffen können
- Emanzipatorischer Anspruch von Selbstbefähigung und Selbstermächtigung auf der Grundlage eines auch körperlichen Empowerments (d.h. sinnliche Erfahrungen als Grundlage von Sinn)
- Reflexion organisationaler und gesellschaftlicher Bedingungen in Bezug auf die subjektive Haltung von Supervisand\*innen zur Arbeit und ihren Bedingungen

- Transparenz über die eigene Haltung als Supervisor\*in und die darauf aufbauenden Hypothesen, während Supervisand\*innen ihre eigenen Entscheidungen treffen und verantworten müssen
- (Mit)Gestaltung der Supervisionsbeziehung (unter der Berücksichtigung von Bindungsbedürfnissen sowie des Stress-Toleranzfensters von Supervisand\*innen) und des Supervisionsprozesses mit der Beachtung von Grenzen von Veränderung.

Weil Supervision durch den Fokus auf die Verhaltensänderung von Supervisand\*innen bestehende Strukturen mit belastenden Folgen insofern stützen kann, dass Supervisand\*innen genau so weit entlastet werden, dass sie im System weiterarbeiten, statt sich für die Veränderung der Verhältnisse einzusetzen, sehe ich eine gesellschaftspolitische Dimension der Supervision.

Da deshalb die Förderung der Erholungskompetenz nicht an sich positiv ist, möchte ich im Folgenden mit Hilfe der dargestellten ethischen Positionen und der daraus abgeleiteten Werte und Ziele kritisch reflektieren, welche Bedingungen hilfreich sind, wenn Supervisor\*innen die Erholungskompetenz von Supervisand\*innen unterstützen und fördern.

- Die eigene Selbstwahrnehmung von Supervisand\*innen fördern, um natürliche Rhythmen wieder mehr wahrzunehmen. Dazu gehört der Tag-Nacht-Rhythmus, zirkadiane Rhythmen des Körpers, Ein- und Ausatmen, Aktivität und Regeneration. Daraus ergibt sich, dass Erholungskompetenz nicht gleichzusetzen ist mit Entspannung, sondern mit einer guten Balance von Aktivierung und Entspannung.
- Stress- und Entspannungstheorien in den Veröffentlichungen zur Erholungskompetenz können durch die Polyvagaltheorie (vgl. Porges 2010, 2018) und das Bild des Stresstoleranzfensters (vgl. Siegel 1999 zitiert nach Ogden et al. 2010: 66ff.) gut ergänzt werden. Ziel ist dabei eine Förderung der Selbstregulationsfähigkeit, die unterschiedliche Kontexte berücksichtigt und sich situationsangemessen auf dem Kontinuum von Aktivierung – Entspannung bewegt.
- Kontinuierliche Reflexion der Spannung von Selbstfürsorge – Selbstoptimierung im Supervisionsprozess.
- Es geht nicht lediglich um Entschleunigung, sondern um die Förderung von Zeitvielfalt in Supervisionsprozessen: Die Vorteile der Schnelligkeit nutzen, wo es Sinn

macht, die Langsamkeit hingegen, wenn es um das Klären von Sinnfragen, Genauigkeit, Arbeit am Detail, neue Ideen und Genuss geht. Insbesondere Pausen als Zwischenräume haben eine wesentliche Bedeutung für soziales Miteinander und das Nachklingenlassen von Inhalten. „Weil in ihnen nichts geschieht, geschieht etwas, was sonst nicht geschehen würde“ (Lesch et al. 2021: 145).

- „Es könnte auch alles ganz anders sein“ (Erpenbeck 2020, 118). Diese Haltung führt zu Fragen wie z.B. inwieweit sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz von stressigem Freizeitverhalten erholen. Inwieweit ist es eher der Mangel an Resonanz- bzw. sinnlichen Erfahrungen als berufliche Belastungen an sich, die ermüden/stressen? Welche Risiken sind möglicherweise mit Erholung verbunden? Ist Erholungskompetenz nicht genauso wie Arbeit als Handlung konzipiert und ginge es deshalb eher um ein neues Verhältnis zur Untätigkeit als Raum für das „Zweck- und Nutzlose[n]“ (Han 2022, 13), in dem nach Han (2022) „Glück“ (ebd.) liegt?
- „Grenzen“ können als blinder Fleck der Erholungskompetenz bezeichnet werden, da diese nur wenig oder überhaupt nicht thematisiert werden. Nicht jede Belastung kann erholungskompetent weggeatmet werden. Eine Parteilichkeit für die Ermüdung (im Sinne einer Allparteilichkeit der Supervision), die uns als Lösung dazu raten kann, mehr zu überlegen, was gelassen werden kann, statt darüber, was noch zu tun ist, lässt auch aufscheinen, dass Menschen Grenzen haben. In der Ermüdung oder gar Erschöpfung können auch tieferliegende Bedürfnisse durchscheinen wie z.B. die Frage nach einem sinnerfüllten und glücklichen Leben. Wenn dann Ermüdung lediglich durch passende Erholungsstrategien ausgeglichen wird, kommt es nicht zur produktiven Unzufriedenheit, die sich nicht mehr mit dem Status quo abfinden, sondern soziale und gesellschaftliche Bedingungen verändern will. Denn Menschen zweifeln heute eher an sich selbst als am System (vgl. Schreiber 2022: 54). „Wir kämpfen allein mit uns und steigern unsere Belastbarkeit, statt gemeinsam für einen besseren Tarifvertrag [und ein besseres Leben, d. V.] zu streiten“ (ders. 2022: 167).

Damit stellt sich die Frage nach Perspektiven für eine menschengerechte Arbeit. Auch wenn Supervision Erholungskompetenz fördern kann, braucht es eine ethisch fundierte, sowohl dem individuellen Menschen als auch dem Gemeinwohl verpflichtete Haltung, um sich Aufträgen zur Selbstoptimierung und Funktionalisierung von Mitarbeitenden zu

verweigern. Deshalb sollte die Mehrebenenperspektive, die die Mikroebene des Individuums und die Mesoebene der organisationalen Zusammenhänge, in denen Individuen arbeiten, im Blick hat, auch der Makroebene in der Reflexion des gegenwärtigen Gesellschaftssystem Aufmerksamkeit schenken. Dabei ist die Förderung der Erholungskompetenz einzelner Mitarbeitenden genauso wichtig, wie der Umbau organisationaler Strukturen, um menschengerechte Arbeitsbedingungen und positive Erholungskulturen und -infrastrukturen zu schaffen. Eine ethisch fundierte Supervision bietet Raum für die kritische Reflexion der Rahmenbedingungen von Belastung und Erholung und trägt so zur Weiterentwicklung einer menschengerechten Arbeit bei. Denn, „dass sich die Qualität von Erwerbsarbeit auf das individuelle körperliche, seelische und soziale Wohlbefinden auswirkt“ (Gundert 2013: 19), ist unbestreitbar.

Der Mensch mit seinen individuellen Bedürfnissen soll bei Veränderungen in Arbeitsprozessen im Mittelpunkt stehen (vgl. BMAS 2017). Es soll nicht nur um die „Ausführbarkeit und Beeinträchtigungsfreiheit“ gehen, sondern um „Gesundheits- und Persönlichkeitsförderlichkeit“ (Treier 2019: 25). Was in Arbeitswissenschaften, Ministerien, Gewerkschaften (z.B. DGB Index Gute Arbeit 2022b) und Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) diskutiert wird, lässt sich gut mit der Beschreibung des Kohärenzgefühls der Salutogenese nach Aaron Antonovsky (übertragen auf Arbeitszusammenhänge) zusammenfassen:

- **Verstehbarkeit:** Arbeitszusammenhänge (Inhalte, Prozesse, Organisation) mit denen ich konfrontiert bin, erscheinen mir als verständlich, stimmig und geordnet. Auch Belastungen kann ich in einen größeren Zusammenhang einordnen und verstehen.
- **Handhabbarkeit:** Ich kann mit den Anforderungen, die an mich gestellt werden, entsprechend meiner Qualifikationen und Fähigkeiten selbstbestimmt so umgehen, dass ich grundsätzlich Zufriedenheit und Freude empfinde. Ich kann auf innere und äußere Ressourcen zurückgreifen, um belastende Situationen zu bewältigen.
- **Sinnhaftigkeit:** Ich habe die Überzeugung, dass mein Handeln und meine berufliche Tätigkeit einen Sinn haben. Die Tätigkeit stimmt mit meinen eigenen Werten zu großen Teilen überein. Anstrengungen zum Erreichen von beruflichen Zielen erscheinen mir deshalb als lohnenswert (vgl. Antonovsky 1997: 34 ff.).

Auf der Grundlage der bisherigen Ausführungen können folgende beispielhafte Kriterien einer menschengerechten Arbeit als Beitrag und Ausdruck eines gelingenden Lebens, die auch im Arbeitsfeld Supervision gelten, benannt werden:

1. Sichere Rahmenbedingungen (Arbeitsverträge, Einkommen, Abwendung von Gefahren, Vereinbarkeit Arbeit - Privat)
2. Resonanzverfahren ermöglichen und Sensibel-Sein für Entfremdung
3. Betonung der Subjekthaftigkeit von Menschen und sich wenden gegen Be- und Verwertung von Menschen als Objekt, positive Anerkennung
4. Mitbestimmungsmöglichkeiten von allen am Arbeitsprozess beteiligten Menschen
5. Bindungs- und Kohärenzbedürfnisse von Menschen vorrangig zur Leistungs- und Outputorientierung beachten, (kollegiale) Beziehungen fördern
6. Arbeitsbedingungen so weit wie möglich im gemeinsamen Diskurs an menschliche Bedürfnisse anpassen
7. Raum für sinnliche Erfahrungen bewahren (trotz aller Digitalisierung)
8. Erholungskompetenz als Selbstfürsorge und gelingende Selbstregulation fördern
9. Zeitvielfalt und eine natürliche Balance zwischen Aktivierung und Entspannung fördern
10. Freude und Sinn in der Arbeit und außerhalb erkennen

Diese Kriterien können anliegen- und auftragsabhängig erste Anregungen dafür sein, in Supervisionsprozessen gemeinsam weitere Ideen für die Vision einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit von Supervisand\*innen zu finden und deren praktische Konkretisierung im Spannungsfeld mit organisationalen und gesellschaftlichen Bedingungen auszuloten.

Abschließend folgt aus der begründeten ethischen Haltung als Supervisor\*in die klare Aussage, dass Beanspruchungen, die aufgrund unsozialer und unmenschlicher Arbeits- und Lebensbedingungen entstehen, nicht durch die Forderung nach persönlicher Erholungskompetenz auszugleichen sind, sondern durch eine entsprechend veränderte Gestaltung der Bedingungen, in denen Arbeit und Leben stattfinden. Supervision kann dazu einen Beitrag durch Reflexionsmöglichkeiten und die Haltung des Empowerments leisten. Darüber hinaus kann Supervision Erholungskompetenz als Selbstfürsorge fördern sowie unterstützen und dadurch zu menschengerechten Arbeitsbedingungen beitragen,

von denen auch Organisationen letztlich profitieren, da sie sich so nachhaltig am Markt halten können.

Wie Erholungskompetenz unter diesen Vorzeichen in der Supervisionspraxis auch methodisch zum Tragen kommen kann, habe ich in meiner Masterthesis ausführlich und mit einer Materialsammlung dargestellt. Unabhängig davon ist Supervision schon allein durch ihre Existenz (Finanzierung, Zeit) in einer Organisation ein Gegenentwurf zum „immer weiter so“. Sie unterbricht gewohnte Arbeitsabläufe, stellt in neuer Weise Beziehungen her (durch die Gegenwart von Supervisor\*innen) und bietet ganz konkret Zeit und einen (Frei-)Raum, in dem in Ruhe und mit Distanz zum alltäglichen Tun sowohl die praktische Arbeit als auch institutionelle und darüber hinaus gehende Zusammenhänge reflektiert werden können. Supervision kann damit durch ihre Mehrebenenperspektive auch einer einseitigen Psychologisierung und Individualisierung der Erholungskompetenz entgegenwirken.

## Literatur

- Allmer, Henning (1996): Erholung und Gesundheit. Grundlagen, Ergebnisse und Maßnahmen. Gesundheitspsychologie. Band 7. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Antonovsky, Aaron (1979): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Erweiterte Herausgabe von Franke, Alexa. Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie. Tübingen: DGVT.
- Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim & Meyer, Markus (Hrsg.) (2019): Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin: Springer Verlag.
- Bauer, Joachim (2015): Arbeit – Warum sie uns glücklich oder krank macht. 3. Auflage. München: Wilhelm-Heyne-Verlag.
- Baur, Jörg (2015): Spätmoderne Selbstoptimierungskultur und ihre Bedeutung für die Supervision – eine Mehrebenenperspektive. In: Baur, Jörg; Berker, Peter & Nemann, Margret (Hrsg.): Supervision in der Beobachtung. Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven. Opladen, Berlin & Toronto: Verlag Barbara Budrich, S. 187-207.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2020): Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund, Berlin & Dresden, [online] URL: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Stressreport-2019.html> [Stand: 03.01.2023].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft (Hrsg.) (2017): Arbeit weiter denken. Weißbuch Arbeiten 4.0. Berlin, [online] URL: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a883-weissbuch.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile&v=1) [Stand: 05.11.2022].
- Clauß, Elisa; Hoppe, Annekatriin; Schachler, Vivian & Dettmers, Jan (2016): Erholungskompetenz bei

- Berufstätigen mit hoher Autonomie und Flexibilität. In: PERSONAL quarterly, S. 22-27.
- DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2022a): Report 2022. Digitale Transformation – Veränderungen der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2022. Berlin, [online] URL: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++e9c777a4-507f-11ed-9da8-001a4a160123> [Stand: 03.01.2023].
- DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2022b): Jahresbericht 2022. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2022. Berlin, [online] URL: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++a30a3efa-4932-11ec-9b8f-001a4a160123> [Stand: 03.01.2023].
- Eichhorn, Christoph (2006): Gut erholen – besser leben. Das Praxisbuch für den Alltag. Stuttgart: Klett-Cotta-Verlag.
- Eichhorn, Christoph (2009): Erholungskompetenz – Basis für berufliche Höchstleistung. In: Symposium Publishing, [online] URL: <http://stress-kompetenz-training.ch/media/Erholungskompetenz-Symposium.pdf> [Stand: 03.01.2023].
- Erpenbeck, Mechthild (2020): Wirksam werden im Kontakt. Die systemische Haltung im Coaching. 3. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Gilbert, Kristin; Kirmsel, Karolina A.; Pietrzyk, Ulrike & Steputat-Rätze, Anne (2020): Gestaltungshinweise für die praktische Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74, S. 89-99.
- Gundert, Stefanie (2013): Qualität der Arbeit im Wandel. In: Haubl, Rolf; Hausinger, Brigitte & Voß, Günter (Hrsg.): Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt am Main: Campus-Verlag, S. 17-41.
- Han, Byung-Chul (2021): Müdigkeitsgesellschaft. 12. Auflage. Berlin: Matthes & Seitz.
- Han, Byung-Chul (2022): Vita Contemplativa oder von der Untätigkeit. Berlin: Ullstein Buchverlag.
- Haubl, Rolf (2013): „Inseln schaffen ...“. Praxis der Selbstfürsorge. In: Haubl, Rolf; Voß, Günter G.; Alsdorf, Nora & Handrich, Christoph (Hrsg.): Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 65-78.
- Haubl, Rolf; Voß, Günter G. (Hrsg.) (2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haubl, Rolf; Voß, Günter G.; Alsdorf, Nora & Handrich, Christoph (Hrsg.) (2013): Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haubl, Rolf; Hausinger, Brigitte & Voß, Günter (Hrsg.) (2013): Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Hausinger, Brigitte (2013): Riskante Arbeitswelten – Die Expertise der Supervision. In: Haubl, Rolf; Hausinger, Brigitte & Voß, Günter (Hrsg.): Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt am Main: Campus-Verlag, S. 76-104.
- Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (Hrsg.) (2016): Psyche und Gesundheit im Erwerbsleben. In: iga.Fakten 10. Dresden. [online] URL: [https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Fakten/Dokumente/Publikationen/iga-Fakten\\_10\\_Psyche\\_und\\_Gesundheit.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Fakten/Dokumente/Publikationen/iga-Fakten_10_Psyche_und_Gesundheit.pdf) [Stand: 30.12.2022].

- Kersten, Maren; Kozak, Agnessa; Adler, Mareike; Wohlert, Claudia; Stamer, Susann & Gregersen, Sabine (2021): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung Geeignete Analyseinstrumente für das Sozial- und Gesundheitswesen. In: Zentralblatt Arbeitsmedizin 2022, 72, S. 41-49.
- Keupp, Heiner (2013): Fit für was? Beratung als Aktivierungsschema fürs Hamsterrad. In: Nestmann, Frank; Engel, Frank & Sickendiek, Ursel (Hrsg.): Neue Beratungswelten. Fortschritte und Kontroversen. Das Handbuch der Beratung, Bd. 3, Tübingen: DGVT, S. 1723–1740.
- Krajewski, Jarek; Mühlenbrock, Inga, Schnieder, Sebastian & Seiler, Kai (2011): Wege aus der müden (Arbeits-)Gesellschaft: Erklärungsmodelle, Messansätze und Gegenmaßnahmen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, Jg. 65, S. 97-115.
- Krajewski, Jarek; Seiler, Kai & Schnieder, Sebastian (2013): I did it my way – wie sich Erholungskompetenz messen lässt. In: Wirtschaftspsychologie aktuell 4/2013, Berlin.
- Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (LIGA.NRW) (2009): Gesunde Arbeit NRW 2009. Belastung – Auswirkung – Gestaltung – Bewältigung. In: LIGA.Praxis 3. Düsseldorf, [online] URL: [https://www.lzg.nrw.de/\\_php/login/dl.php?u=/\\_media/pdf/liga-praxis/liga-praxis\\_03\\_Gesunde\\_Arbeit\\_2009.pdf](https://www.lzg.nrw.de/_php/login/dl.php?u=/_media/pdf/liga-praxis/liga-praxis_03_Gesunde_Arbeit_2009.pdf) [Stand: 29.12.2022].
- Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW) (2013): Arbeit, Leben und Erholung. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in Nordrhein-Westfalen. transfer 3. Düsseldorf, [online] URL: [https://www.lia.nrw.de/\\_media/pdf/service/Publikationen/lia\\_transfer/LIA\\_transfer\\_3.pdf](https://www.lia.nrw.de/_media/pdf/service/Publikationen/lia_transfer/LIA_transfer_3.pdf) [Stand: 29.12.2022].
- Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW) (2016): Richtig erholen – zufriedener arbeiten – gesünder leben. Erholung und Arbeit im Gleichgewicht. Ein Leitfaden für Beschäftigte. In: praxis 1. 2. überarbeitete Auflage. Düsseldorf, [online] URL: [https://www.lia.nrw.de/\\_media/pdf/service/Publikationen/lia\\_praxis/LIA\\_praxis1\\_2016\\_final.pdf](https://www.lia.nrw.de/_media/pdf/service/Publikationen/lia_praxis/LIA_praxis1_2016_final.pdf) [Stand: 29.12.2022].
- Lazarus, Richard S. & Folkman, Susan (1984): Stress, Appraisal and Coping, New York: Springer.
- Lesch, Harald; Geißler, Karlheinz & Geißler, Jonas (2021): Alles eine Frage der Zeit. Warum die „Zeit ist Geld“-Logik Mensch und Natur teuer zu stehen kommt. München: Oekom-Verlag.
- Maier, Günter & Nissen, Regina (2018): Beanspruchung und Belastung, Online-Gabler Wirtschaftslexikon, [online] URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beanspruchung-und-belastung-28048/version-251687> [Stand: 09.12.2022].
- Meijman, T.F. & Mulder, G. (1998): Psychological aspects of workload. In: Drenth, P.J.D.; Thierry, H. & Wolff, C.J. (Hrsg.): Handbook of work and organizational: Work psychology. Hove: Psychology Press, S. 5-33.
- Newman David B.; Tay, Louis & Diener, Ed (2013): Leisure and Subjective Well-Being: A Model of Psychological Mechanisms as Mediating Factors. In: Journal of Happiness Studies, S. 555–578.
- Ogden, Pat; Minton, Kekuni & Pain, Clare (2010): Trauma und Körper. Ein sensumotorisch orientierter psychotherapeutischer Ansatz. Paderborn: Junfermann.
- Porges, Stephen W. (2010): Die Polyvagal-Theorie. Paderborn: Junfermann.
- Porges, Stephen W. (2018): Die Polyvagal-Theorie und die Suche nach Sicherheit. Gespräche und Reflexionen. Traumabehandlung, soziales Engagement und Bindung. Lichtenau (Westfalen): Probst-Verlag.

- psyGA (psychische Gesundheit in der Arbeitswelt) und RWTH Aachen: Förderung Ihrer psychischen Gesundheit. Ein eLearning-Tool für Beschäftigte von psyGA in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Jessica Lang, [online] URL: [https://www.psyga.info/fileadmin/eLearning-Tools/eLearning-Tool\\_Beschaeftigte/index.html](https://www.psyga.info/fileadmin/eLearning-Tools/eLearning-Tool_Beschaeftigte/index.html) [Stand: 09.12.2022].
- Reckwitz, Andreas & Rosa, Hartmut (2021): Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie. Berlin: Suhrkamp.
- Reckwitz, Andreas (2021): Gesellschaftstheorie als Werkzeug. In: Reckwitz, Andreas & Rosa, Hartmut (Hrsg.): Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie. Berlin: Suhrkamp, S. 25-150.
- Rosa, Hartmut (2022a): Beschleunigung und Entfremdung. Entwurf einer Kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit. 9. Auflage. Berlin: Suhrkamp.
- Rosa, Hartmut (2022b): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. 6. Auflage. Berlin: Suhrkamp.
- Rosa, Hartmut (2022): Unverfügbarkeit. 5. Auflage. Berlin: Suhrkamp.
- Rosa, Hartmut (2021): Best Account. Skizze einer systematischen Theorie der modernen Gesellschaft. In: Reckwitz, Andreas & Rosa, Hartmut (Hrsg.): Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie. Berlin: Suhrkamp, S. 151-252.
- Schreiber, Juliane Marie (2022): Ich möchte lieber nicht. Eine Rebellion gegen den Terror des Positiven. 2. Auflage. München: Piper-Verlag.
- Schübler, Lisa; Wessels, Christina; Polzer-Baakes, Christin & Keller, Manuel (2019): Validierung des Selbstchecks der Erholungskompetenz. In: GfA, Dortmund (Hrsg.): Frühjahrskongress in Dresden: Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten, [online] URL: <https://gfa2019.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/A.7.5.pdf> [Stand: 30.12.2022].
- Seiler, Kai (2011): Editorial: Moderne Arbeitswelt, Arbeitszeit und Erholung – ein spannungsreiches Gestaltungsfeld für die Arbeitswissenschaft. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 65, S. 93-95.
- Seiler, Kai & Lehmann, Eleftheria (2012): Wann tanken Sie auf? Der Selbstcheck Erholungsfähigkeit. In: Schröder, Julia & Schmidt, Andreas (Hrsg.): 10. BGF-Symposium. Den Akku wieder aufladen – Regenerationsfähigkeit in der Arbeitswelt von morgen. BGF-Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung, S. 55-67.
- Sonntag, Sabine & Fritz, Charlotte (2007): The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding at work. In: Journal of Occupational Health Psychology, 12 (3), S. 204-221.
- Sonntag, Sabine & Fritz, Charlotte (2015): Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative frame-work. In: Journal of Organizational Behavior. Band 36, S. 72-103.
- Sonntag, Sabine; Stephan, Ute; Wendsche, Johannes; de Bloom, Jessica; Syrek Christine & Vahle-Hinz, Tim (2021): Recovery in occupational health psychology and human resource management research: An Interview with Prof. Sabine Sonntag and Prof. Ute Stepan. In: German Journal of Human Resource Mangement: Zeitschrift für Personalforschung. Jg.35, Heft 2, S. 274-281.
- Techniker Krankenkasse (2024): Gesundheitsreport, [online] URL: <https://www.tk.de/resource/blob/2168508/ee48ec9ef5943d2d40dc10a76bedf290/gesundheitsreport-au-2024-data.pdf> [Stand: 09.05.2024].
- Treier, Michael (2019): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Begründung, Instrumente, Umsetzung. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer.

- Ulich, Eberhard & Wiese, Bettina S. (2011): Erholung. In: Ulich, Eberhard & Wiese, Bettina S.: Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität. Wiesbaden: Gabler & Springer.
- Werdecker, Lena & Esch, Tobias (2020): Stress und Gesundheit. In: Haring, Robert (Hrsg.): Gesundheitswissenschaften. Berlin: Springer.
- Willing-Kertelge, Anne (2023): „Erholungskompetenz“ – auf dem Weg zu einer natürlichen Balance zwischen Aktivierung und Entspannung. Konzeptionelle Impulse für die Supervision. Masterthesis im Studiengang Supervision & Coaching an der Katholischen Hochschule NRW, DOI: <https://doi.org/10.17883/4604>.