

Unternehmens- und Lebensführung in Einklang bringen

Stress ist nicht gleich Stress

„Wer heute ein Unternehmen führt, muss sich ununterbrochen mit neuen Anforderungen auseinandersetzen. Dem sollte in der Lebensführung Rechnung getragen werden“, sagt der Wirtschaftspsychologe Erich Kirchler, Professor an der Fakultät für Psychologie, Universität Wien, und am IHS-Institut für Höhere Studien, im Interview.

DER MALER: Herr Professor Kirchler, was veranlasst Sie zu diesem Hinweis?

Erich Kirchler: Die gesamte Arbeitswelt befindet sich in einer gewaltigen Umbruchsituation. Die Stichworte dazu heißen Transformation und Agilität. Ein Unternehmen mit seinem Marktauftritt, also Geschäftsmodell, den sich verändernden Marktbedingungen und Marktbedürfnissen fortlaufend anzupassen, ist die Grundbedingung, um sich heute am Markt zu behaupten. Das ist nicht nur eine fachlich herausfordernde, sondern auch eine kräftemäßig überaus beanspruchende Aufgabe. Wer dem an der Spitze eines Unternehmens nicht Rechnung trägt, handelt dem Unternehmen und sich selbst gegenüber fahrlässig. Und diese Fahrlässigkeit ist der gefährlichste Gegenspieler kreativ-innovativer wie belastbarer Leistungsfähigkeit.

MALER: Wie wirkt sich diese Fahrlässigkeit aus?

Kirchler: Die Leistungsfähigkeit verringert sich schleichend. Die geistige Spannkraft lässt nach. Das Arbeiten wird merklich mühsamer. Am Schluss steht dann das Empfinden, sich „wie aus heiterem Himmel“ plötzlich völlig entkräftet und ausgebrannt zu fühlen. Doch dieses Gefühl ist nur der Schlusspunkt einer sich allmählich aufschaukelnden Entwicklung und die Quittung für den wenig achtsamen Umgang mit sich selbst. Der Mensch ist ein erstaunlich elastisches Lebewesen. Hohe Leistungsanforderungen werden ohne Weiteres auch auf Dauer verkraftet – sofern sie immer wieder

durch eine Phase der Erholung ausgeglichen werden. Und dieses Bedürfnis nach Erholung zeigt der Körper mit unterschiedlichen Warnsignalen an, die aber meist nicht als solche erkannt und beherzigt werden. Unternehmerinnen und Unternehmer, die über die Zeit hin anhaltend belastbar und leistungsfähig bleiben wollen, müssen Vollgas und Fuß vom Gas, also Beanspruchung und Erholung, sorgsam austarieren.

MALER: Anhaltend hohe berufliche Beanspruchung an der Spitze eines Unternehmens ist also kein automatischer Risikofaktor?

Kirchler: Das ist eine oft gehörte Annahme, aber sie trifft nicht zu. Ohne Anspannung ist Leistungsfähigkeit schlicht nicht möglich. Anspannung, Beanspruchung ist das, was wir gemeinhin unter Stress verstehen.

Stress bedeutet „Druck“. Ein gewisses – individuell unterschiedliches – Maß an Stress ist für unsere Gesundheit, für unser Wohlbefinden und für unsere Leistungsfähigkeit unerlässlich. Seit der Begründung der Stressforschung durch den amerikanischen Physiologen Walter B. Cannon (1871 bis 1945) und dem österreichisch-kanadischen Biochemiker Hans Selye (1907 bis 1982) wird diese positive Form von Stress auch Eustress genannt (von griech. eu = gut), im Gegensatz zu dem negativen und gesundheitsschädigenden Stress, dem Distress. Wann schlägt Eustress nun in Distress um? Darin unterscheiden sich Menschen beträchtlich. Die einen ertragen Belastungen besser, während sie anderen erheblich mehr und schneller zu schaffen machen.

MALER: Worauf ist das zurückzuführen?

» Der Mensch ist ein erstaunlich elastisches Lebewesen. Hohe Leistungsanforderungen



Kirchler: Keine Frage, die ererbte Konstitution spielt dabei eine Rolle. Sie darf nicht unterschätzt werden. Doch was wir sozusagen als Grundausrüstung in die Wiege gelegt bekommen haben, darf auch nicht überschätzt werden. Die Belastungsfähigkeit eines Menschen wird auch von den biografischen Erfahrungen und Prägungen beeinflusst, die ein Mensch gemacht hat und die sich als innere Stimme auf dessen Verhalten auswirken. Suggestiert beispielsweise diese innere Stimme, der innere Antreiber: „Du musst immer und überall der Beste oder der Erste sein, du musst immer perfekt sein und darfst keine Fehler machen!“, sorgt dieser in der Kindheit anerzogene und etablierte Ticker im Kopf dafür, dass Menschen a) in ständiger innerer Anspannung leben und sich nicht entspannen können und b) deshalb die Warnsignale zunehmender Selbstüberforderung überhaupt nicht zur Kenntnis nehmen.

MALER: Was fehlt ihnen dazu?

Kirchler: Selbstkompetenz, also das Gefühl für das, was ihnen gut oder weniger gut tut. Konnte dieses Gefühl infolge der biografischen Prägung nicht entwickelt werden, fehlt die Fähigkeit, mit sich selbst sinnvoll umzugehen. Und das wirkt sich dahingehend aus, dass es an dem Empfinden dafür mangelt, welche körperlichen und psychomentalen, aber auch zwischenmenschliche Hinweise darauf hindeuten, dass die Beanspruchung den gesunden Bereich des Eustresses verlässt und in Distress umschlägt. Und dieser Umschlag bewirkt, dass sich alle Anforderungen umso belastender und dadurch entkräftender auswirken. Selbstkompetenz hat heute die gleiche Bedeutung für die berufliche Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit wie die Sorge um die fachliche Kompetenz. Leider wird in der Fülle des Tagesgeschehens nur zu leicht vergessen, dass die herausragendste Qualifikation, das beste Können wertlos wird, stellen sich Körper und Geist quer und machen nicht mehr mit.

MALER: Wie bringe ich mir Selbstkompetenz bei?

Kirchler: Dadurch, dass ich mir sozusagen mal selbst auf den Zahn fühle und versuche herauszufinden, welche inneren Dreh-



bücher steuern eigentlich mein Tun und Lassen? Von welchen Denkmustern werde ich eigentlich beherrscht? Welches geistige Gepäck schlepe ich mit mir herum? Dabei kann ein Coach oder auch ein Therapeut durchaus gute Dienste leisten. Alle Weisheitslehren, und die reichen weit, weit zurück in die Zeit vor unserer Zeitrechnung, betonen, der Mensch wird das, was ihn im eigenen Denken beherrscht. Und dabei spielen die Selbstgespräche und die Vorstellungen, die im persönlichen Leben wichtige Prüf- und Führungsgrößen sind, im Positiven wie im Negativen eine große Rolle. Mit positiven = aufbauenden Selbstgesprächen werden Handlungen und Maßnahmen bedacht und vorstrukturiert. Sie geben Kraft und Zuversicht, unterstützen und entlasten. Mit negativen Selbstgesprächen werden Befürchtungen und Ängste heraufbeschworen, sie entmutigen und lähmen. Nicht von ungefähr wird heute der mentalen Fitness solche Bedeutung beigemessen. Selbstkompetenter wird man, wenn man den das Denken steuernden Mustern im Kopf auf die Schliche kommt und anfängt, unter ihnen aufzuräumen. Dadurch werden a) die Weichen hin zu persönlichem Wohlbefinden und die belastbarer Leistungsfähigkeit gestellt und b) dafür, die eigene Leistungsfähigkeit und berufliche Herausforderungen auch als Glück empfinden und genießen zu können.

MALER: Welche Anzeichen deuten nun darauf hin, dass ein Unternehmer oder überhaupt jemand dabei ist, sich selbst auszulaugen?

Wer über Zeit hin anhaltend belastbar und leistungsfähig bleiben will, muss Beanspruchung und Erholung sorgsam ins Gleichgewicht bringen. (Bild: ONYXprj/stock.adobe.com)



Kirchler: Die Anzeichen kommen aus körperlicher, emotionaler und mentaler Quelle. Im körperlichen Bereich zeigen beispielsweise muskuläre Verspannungen wie ständige Nacken- und Rückenschmerzen, Verdauungsprobleme, Schlafstörungen, Verlust der Libido eine Überbeanspruchung an. Im Gefühlsbereich machen unter anderem innere Unruhe, emotionale Unausgeglichenheit, Geiztheit, Ungeduld und Unbeherrschtheit im Umgang mit anderen (Führungsprobleme!!), also das berühmte strapazierte Nervenkostüm und ganz besonders auch Versagensgefühle auf die gestörte Balance von Anspannung und Entspannung aufmerksam. Mental äußert sich dieses Ungleichgewicht unter anderem in anhaltendem Grübeln, fachlich der Ruminieren, in endlosen destruktiven Selbstgesprächen, in Aufmerksamkeits- und Konzentrationsstörungen, dem laufend aufflammenden Gefühl „Auch das noch!“, negativer Bewertung der Arbeit, der Mitmenschen und überhaupt des Lebens, in ewigen Nörgeleien und dem Entwerten von allem.

MALER: Herr Kirchler, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte **Hartmut Volk**,
Diplom-Betriebswirt und freier Publizist