

Leistungsfähig bleiben



„Der gefährlichste Gegenspieler der Leistungsfähigkeit ist die Unachtsamkeit im Umgang mit sich selbst. Das Gute ist, der Körper macht mit Belastungssignalen auf die Überbeanspruchung aufmerksam. Das Schlechte ist, diese Signale werden meist nicht als solche erkannt und missachtet“, sagt der Wirtschaftspsychologe Erich Kirchler. Er ist Professor an der Fakultät für Psychologie, Universität Wien und am IHS-Institut für Höhere Studien. Im Interview mit Hartmut Volk erläutert er die Licht- und Schattenseiten von Stress und schärft die Aufmerksamkeit für die persönlichen Belastungssignale.

dl: Herr Professor Kirchler, was veranlasst Sie, vor der Unachtsamkeit im Umgang mit sich selbst zu warnen?

Erich Kirchler: Die hohen beruflichen Anforderungen! Unter dem Gesichtspunkt der Leistungssicherung müsste denen in der Lebensfüh-

rung viel bewusster Rechnung getragen werden. Die gesamte Arbeitswelt befindet sich in einer Transformation. Agiles betriebliches Arbeiten, das auch hohe persönliche Flexibilität verlangt, wird unerlässlich. Die gewohnten Geschäftsmodelle werden brüchig. Die additive Fertigung, der 3D-Druck, macht völlig neue Her-

stellungsprozesse möglich. Kurz, Digitalisierung, KI, Blockchain Technologie, zwingen zur fortlaufenden Anpassung des persönlichen Wissens und Könnens bei gleichzeitiger Entrümpelung des vorhandenen Wissens. Das bedeutet, zu der eigentlichen Berufsausübung muss eine weitere Aufgabe wahrgenommen werden, die ihrerseits wieder Zeit und Kräfte beansprucht. Das ist für Unternehmer wie Arbeitnehmer eine Doppelbeanspruchung und der muss Rechnung getragen werden, indem der Pflege der fachlichen Fitness und der psycho-physischen Fitness die gleiche Aufmerksamkeit gewidmet wird. Wird das vernachlässigt, wird die berufliche Leistungsfähigkeit durch auslaugende Überbeanspruchung gefährdet.

dl: Dann kommt es Knall auf Fall zum Burnout?

Erich Kirchler: Nein, das ungute Gefühl, irgendwie nicht mehr so richtig leistungsfähig zu sein, kommt auf ganz leisen Füßen daher. Die Fähigkeit, mit den beruflichen Anforderungen nicht mehr so richtig mithalten zu können, verringert sich zunächst noch wenig spürbar. Das Empfinden, sich „wie aus heiterem Himmel“ plötzlich entkräftet und leistungsschwach oder gar ausgebrannt zu fühlen, ist also nur der Höhepunkt eines Kräfteadresses, der sich sukzessive aufgebaut hat. Der Mensch ist ein erstaunlich elasti-

ches Lebewesen, das hohe Leistungsanforderungen verkraftet – sofern darauf eine Phase der Erholung folgt. Und dieses Bedürfnis nach Erholung zeigt der Körper mit unterschiedlichen Warnsignalen an, die aber meist nicht als solche erkannt und beherzigt werden. Wer über die Zeit anhaltend leistungsfähig bleiben will, muss Beanspruchung und Erholung sorgsam austarieren.

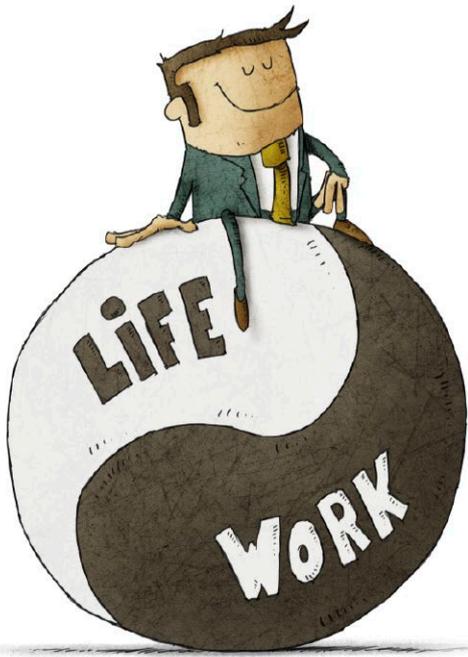
dl: Hohe berufliche Beanspruchung ist also mitnichten schlecht?

Erich Kirchler: Beileibe nicht, sich anzustrengen, etwas von sich zu fordern, das ist mitnichten von Übel! Ohne Anspannung ist Leistungsfähigkeit schlicht nicht möglich. Anspannung, Beanspruchung ist das, was wir gemeinhin als Stress verstehen. Stress bedeutet „Druck“. Ein gewisses – individuell unterschiedliches – Maß an Stress ist für jeden notwendig, es ist für unsere Gesundheit, für unser Wohlbefinden und für unsere Leistungsfähigkeit unerlässlich. Seit der Begründung der Stressforschung durch den amerikanischen Physiologen Walter B. Cannon (1871–1945) und dem österreichisch-kanadischen Biochemiker Hans Selye (1907–1982) 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 aufgrund ihrer Konstitution beträchtlich. Die einen ertragen Belastungen besser, während sie anderen erheblich mehr und schneller zu schaffen machen.

dl: Es gibt belastungstolerantere und weniger tolerante Menschen von Natur aus?

Erich Kirchler: „Je weniger ausgeprägt die Selbstkompetenz ist, desto mangelhafter wird auf die Regeneration verbrauchter Kräfte geachtet“





biografischen Prägung diese Selbstkompetenz, also das Erkennen der eigenen Bedürfnisse und im Weiteren die Fähigkeit, mit sich selbst sinnvoll umzugehen, nicht ausgebildet werden, dann fehlt das Empfinden dafür, welche körperlichen und psychomentalen, aber auch zwischenmenschliche Hinweise darauf aufmerksam machen, dass die Beanspruchung den gesunden Bereich verlässt und problematisch wird.

Die Entwicklung dieser Selbstkompetenz hat aus meiner Sicht heute die gleiche Bedeutung für die berufliche Leistungssicherung wie die Sorge um die fachliche Kompetenz. Tatsache ist doch, die herausragendste Qualifikation, das beste Können wird wertlos, verhindern Körper und Geist, dass dieses Know-how in überzeugende Leistung umgesetzt und bedarfsgerecht abgerufen und eingesetzt werden kann. Je weniger ausgeprägt die Selbstkompetenz ist, desto mangelhafter wird auf die Regeneration verbrauchter Kräfte geachtet. In der Konsequenz bedeutet das, dass sich alle Anforderungen, ob beruflich oder privat, umso belastender und entkräftender auswirken.

dl: Wie lässt sich Selbstkompetenz aufbauen?

Erich Kirchler: Ob in Eigenregie oder mit Unterstützung eines Coachs oder Therapeuten, am Anfang der Entwicklung von Selbstkompetenz sollten selbstkritische Fragen stehen: Von welchen inneren Drehbüchern werde ich eigentlich gesteuert? Also welches belastende geistige Gepäck schleppe ich mit mir herum? Welche Denkmuster bestimmen mein Tun und Lassen? Alle Weisheitslehren, und sie reichen weit, weit zurück in die Zeit vor unserer Zeitrechnung,

Erich Kirchler: Das ist im Berufsleben immer wieder zu beobachten. Doch so wenig die ererbte Konstitution unterschätzt werden darf, sie sollte auch nicht überschätzt werden, denn da ist ein weiterer Faktor, der im Umgang mit und der Reaktion auf Belastungen ein Wörtchen mitredet. Und das sind die biografischen Erfahrungen und Prägungen, die Menschen mit sich herumtragen. Suggestiert beispielsweise ein innerer Antreiber: „Du musst immer und überall der Beste oder der Erste sein, sonst bist du nichts wert!“, sorgt dieser in der Kindheit anerzogene und etablierte Plagegeist dafür, dass Menschen, die davon malträtiert werden, a) ganz einfach nicht zur Ruhe kommen und sich entspannen können und b) auch deshalb die Warnsignale zunehmender Selbstüberforderung überhaupt nicht zur Kenntnis nehmen.

dl: Was fehlt ihnen dazu?

Erich Kirchler: Das, was in jeder Hinsicht im Leben enorm wichtig ist, Selbstkompetenz. Konnte infolge der

betonen, der Mensch wird das, was ihn im eigenen Denken beherrscht. Und dabei spielen die Selbstgespräche und die Vorstellungen, die im individuellen Leben wichtige Prüf- und Führungsgrößen sind, im Positiven wie im Negativen eine maßgebliche Rolle. Mit positiven = aufbauenden Selbstgesprächen werden Handlungen und Maßnahmen bedacht und vorstrukturiert. Diese Selbstgespräche geben Kraft und Zuversicht, sie unterstützen den Menschen. Mit negativen Selbstgesprächen werden Befürchtungen und Ängste heraufbeschworen, sie entmutigen und lähmen. In dem Begriff mentale Fitness, der besagt, gewonnen wird im Kopf, verloren auch, kommt das zum Ausdruck. Selbstkompetenz zu entwickeln und zu fes-

tigen verlangt deshalb, den das Denken steuernden Mustern im Kopf auf die Schliche zu kommen. In diesem Weichensteller-Bereich für das persönliche Wohlbefinden und die belastbare Leistungsfähigkeit aufzuräumen, ist in der Regel die Voraussetzung dafür, sensibler für sich selbst zu werden und achtsamer mit sich selbst umzugehen, um leistungsfähig zu bleiben und vor allem auch Freude an der eigenen Leistungsfähigkeit zu haben.

dl: Welche Anzeichen deuten nun darauf hin, dass die Leistungsfähigkeit infolge des unausgewogenen Umgangs mit sich selbst Schaden nimmt?

Erich 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, Gereiztheit, 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, 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. ■

