

Im Gespräch mit Professor Erich Kirchler

Belastbar und leistungsfähig bleiben

„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 Gespräch mit unserem Autoren Hartmut Volk.

Herr Professor Kirchler, was veranlasst Sie zur obigen Aussage?

Prof. Erich Kirchler: Die gesamte Arbeitswelt befindet sich in einer gewaltigen Umbruchsituation. Die Stichworte dazu heißen Transformation und Agilität. Ein Unternehmen mit seinem Marktauftritt/ 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.

Wie wirkt sich diese Fahrlässigkeit aus?

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 Er-

holung zeigt der Körper mit unterschiedlichen Warnsignalen an, die aber meist nicht als solche erkannt und beherzigt werden. Unternehmer, die über die Zeit hin anhaltend belastbar und leistungsfähig bleiben wollen, müssen Vollgas und Fuß vom Gas, d.h. Beanspruchung und Erholung sorgsam austarieren.

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

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 (1871–1945) 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 in Distress um? Darin unterscheiden sich Menschen beträchtlich. Die einen ertragen Belastungen besser, während sie anderen erheblich mehr und schneller zu schaffen machen.

Worauf ist das zurückzuführen?

Keine Frage, die ererbte Konstitution spielt dabei eine Rolle. Sie darf nicht un-

terschätzt werden. Doch was wir sozusagen als Grundausstattung 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.

Was fehlt ihnen dazu?

Selbstkompetenz, also das Gefühl für das, was ihnen gut oder weniger guttut. 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 nur zu leicht vergessen, dass die herausragendste Qualifikation wertlos wird, stellen sich Körper und Geist quer und machen nicht mehr mit.

Wie bringe ich mir Selbstkompetenz bei?

Dadurch, dass ich mir sozusagen selbst auf den Zahn fühle und versuche herauszufinden, welche inneren Drehbücher steuern eigentlich mein Tun und Lassen? Von welchen Denkmustern werde ich beherrscht? Welches geistige Gepäck schleppe ich mit mir herum? Dabei kann ein Coach oder auch ein Therapeut durchaus gute Dienste leisten. Alle Weisheitslehren betonen, der Mensch wird das, was ihn im eigenen Denken beherrscht. Dabei spielen die Selbstgespräche und die Vorstellungen, die im persönlichen Leben wichtige Prüf- und Führungsgrößen sind, eine maßgebliche

Rolle. Mit positiven/aufbauenden Selbstgesprächen werden Handlungen 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 belastbarere Leistungsfähigkeit gestellt und b) dafür, die eigene Leistungsfähigkeit und berufliche Herausforderungen auch als Glück empfinden und genießen zu können.

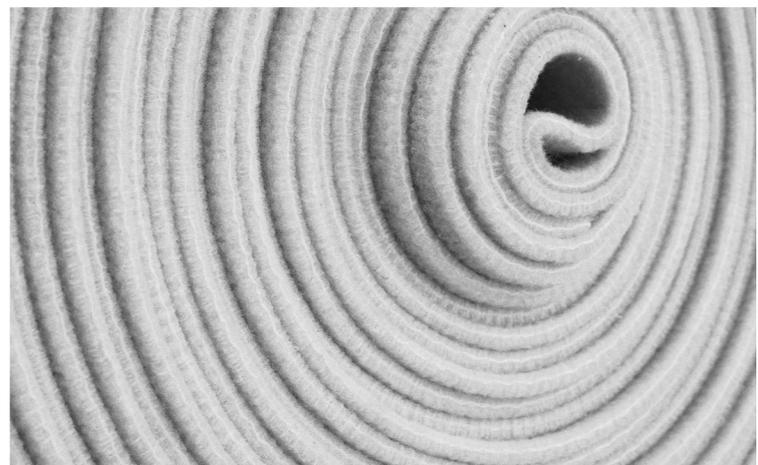
Welche Anzeichen deuten nun darauf hin, dass ein Unternehmer oder überhaupt jemand dabei ist, sich selbst auszulaugen?

Die Anzeichen kommen aus körperlicher, emotionaler und mentaler Quelle. Im körperlichen Bereich zeigen z.B. muskuläre Verspannungen wie ständige Nacken- und Rückenschmerzen, Verdauungsprobleme, Schlafstörungen, Verlust der Libido eine Überbeanspruchung an. Im Gefühlsbereich machen u.a. innere Unruhe, 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 u.a. 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.

We are committed to moving your ironers' performance forward

Valmet Laundry Products

- A complete range of high-quality technical textiles and accessories for laundry machinery with over 70 years of experience. Specified by the majority of the laundry machinery manufacturers. Earlier known as Fanafel Laundry Products.



Valmet Laundry Products:

- Ironer and press clothing
- Feeder and folder belts
- Ironer maintenance sundries



3880-705 Ovar Portugal
Tel. +351 256 579 579
ovr_laundry@valmet.com – www.valmet.com

