

29. November 2008 > KarrierenStandard, Teil 1

K 22

KARRIERENSTANDARD

SA./SO., 29./30. NOVEMBER 2008

Für eine stabile Leistungsfähigkeit

Wachsende Anforderungen auf schwankendem Boden lassen sich umso besser bewältigen, je ausgeprägter das Selbstwirksamkeitsempfinden ist. Mehr denn je kommt es dabei auf einen „präventiven Leistungsschutz“ an.

Hartmut Volk

Eine (welt-)wirtschaftliche Unwetterfront zieht herauf. Hans-Werner Sinn, in Personalunion wortmächtiger Chef des Münchner Ifo (Institut für Wirtschaftsforschung) und Ordinarius für Nationalökonomie und Finanzwissenschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München, ist sich sicher: Jetzt werden zehn triste Jahre kommen. Weniger Wirtschaftswachstum. Mehr Arbeitslosigkeit. Auch eine illusionäre Klimapolitik sei nicht ganz unschuldig daran.

Unter dem Strich bedeutet das weiter steigende Leistungsanforderungen für den Einzelnen bei gleichzeitig wieder wachsender Arbeitsplatzunsicherheit. Klug handelt, wer vor dieser denkbaren Entwicklung nicht die Augen verschließt und sich darauf einstellt. „Mental vor allen Dingen“, sagt Hans Eberspächer, pfiffiger Psychologieprofessor in Heidelberg, schließlich

Nun ist „sich zu fordern“ ein Lebenselixier und nicht nur ein umstän­dehalber notwendiges reaktives Überlebenshandeln. Das Gefühl zu haben, etwas leisten zu können, sich Ziele zu setzen, die auch zu erreichen und Anerkennung zu bekommen, schaffe, so Eberspächer, „das mit Blick auf die obwaltenden Umstände immer wichtiger werdende Selbstwirksamkeitsempfinden“. Wachsende Anforderungen „auf schwankendem Boden“ ließen sich umso besser bewältigen, je ausgeprägter das persönliche Selbstwirksamkeitsempfinden – „self efficacy“, so der Fachbegriff dafür – sei. Erfolg beflügelt eben, verleiht Flügel, wie der Volksmund es so bildhaft ausdrückt, macht einfach mutiger und zupackender.

werden und ihr 2.) praktisch Rechnung zu tragen. Mehr denn je kommt es heute darauf an, „einen gewissen präventiven Leistungsschutz zu betreiben“. Es sei schon verwunderlich, dass ansonsten außerordentlich reflektiert handelnde Menschen gerade in diesem Punkt so schludrig und wenig weitsichtig mit sich selber umgingen. Immerhin sei es ja auch weitgehend zur Selbstverständlichkeit geworden, die Pflege des Wissens und Könnens nicht schleifen zu lassen.

Doch wo konkret ansetzen mit diesem „gewissen präventiven Leistungsschutz“? Für Tausch gibt es keinen Zweifel über diesen Punkt. „Wir wissen aus der psychologischen Forschung, dass Menschen, in denen aufgrund steigen-

blick in die Welt auch „die un­gemein schützende Fähigkeit“ verflüchtigt, nicht alles und jedes auf der Stelle hautnah an sich heran­zulassen, gibt Tausch zu bedenken und verweist darauf, dass Probleme zu lösen „zu­vorderst heißt, sich von den Problemen zu lösen!“

„**Präventiver Leistungsschutz beginnt damit, den gewohnten Blick in die Welt zu überprüfen.**“

„**ment präventiven Leistungsschutzes. Zum Beleg führt Tausch verhaltenstherapeutische Erfahrungen an. Sie zeigen: Gelingt es, sich wieder aus den Fesseln der allmählich und vor allem völlig unbewusst aufgebauten Denk- und Verhaltensweisen zu befreien, schafft das nicht nur völlig ungeahnte neue Kräfte, auch die allgemeine Lebensfreude und -lust gewinnt dadurch neuen Auftrieb. Wird nur diese eine Systemvariable verändert, kann dadurch das ganze System verändert werden“, macht Eberspächer Mut zu einem Selbstversuch. Und lockt mit einem beachtlichen Zusatz­effekt: Ein undogmatisches, gelasseneres Auftreten wirkt erheblich souveräner und unter-**

alles mit dem falschen Maßstab misst, kommt nie in den Genuss des Empfindens beruhigender Selbstwirksamkeit.

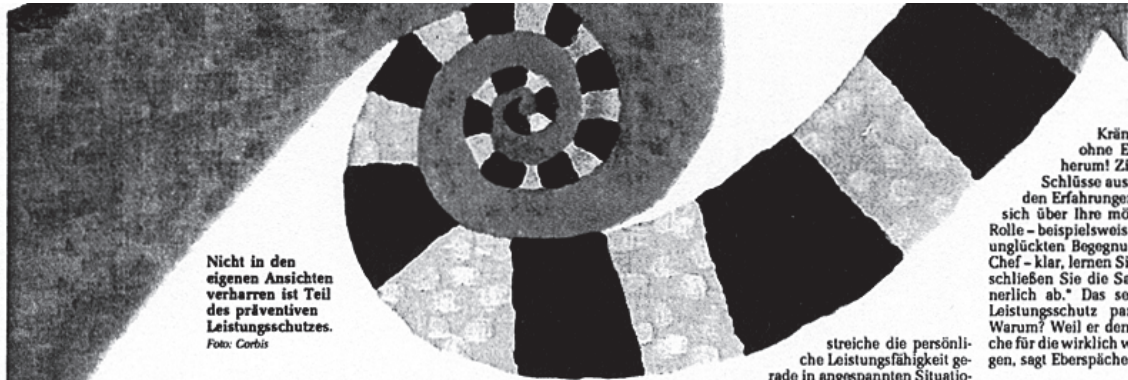
Dieser Genuss bleibt auch allen versagt, gibt Eberspächer zu bedenken, „die dazu neigen, sich wenig überlegt mit anderen oder etwas zu identifizieren, und sich dadurch den eigenen freien, unvoreingenommenen Blick in die Welt verstellen.“ Als vergleichbar unkluges Verhalten sieht Tausch das Verhalten an, sich ständig zu allem und jedem auf der Stelle zu äußern. Gerade in heiklen Situationen und schwieriger Zeit käme es darauf an, Bedachtsamkeit und Umsicht zu demonstrieren. Eilfertige Eloquenz unterstreiche die kaum. Präventiver Leistungsschutz sollte also auch die Fähigkeit einüben, nicht nur zu anderen, sondern auch zu sich selber Nein zu sagen.

Und ebenso dringlich rät der lebenserfahrene und kluge Professor dazu, dem beleidigten Nachtragen abzuschwören und die anderweitig reichlich benötigten Kräfte nicht an die blockierenden Gefühle des (unablässigen) Gekränk­teins, des Grolls oder ganz und gar des Hasses zu verschwenden. „Zu vergeben und zu verzeihen“, sagt Tausch, entlaste un­gemein, und er rät: „Schleppen Sie eine tatsächliche oder vermeintliche



weiter auf nächster Seite

29. November 2008 > KarrierenStandart, Teil 2



Nicht in den eigenen Ansichten verharren ist Teil des präventiven Leistungsschutzes.

Foto: Corbis

würden die Weichen für erfolgreiches Leben und Überleben im Kopf gestellt.

Eberspächers Rat sollte ernst genommen werden.

Wer beruflich viel von sich fordern muss, tendiert nicht selten dazu, sich zu überfordern.

Zumal erbrachte hohe Leistung zukünftig noch höhere Leistungserwartungen nach sich zieht. Aus der Eigen- wie aus der Fremdperspektive. Und so melden sich erst unterschwellig, dann immer akuter Belastungsgefühle und drücken auf das Leistungsvermögen. Das sei eine Erfahrung, die er beinahe Tag für Tag mache, sagt der nach langen Jahren der Lehre und Forschung an der Universität Hamburg heute im nicht eigentlichen Ruhestand in Stuttgart lebende und arbeitende Professor für Klinische Psychologie und Gesprächs- und Verhaltenstherapeut Reinhard Tausch.

„Wer sich als leistungsfähig empfindet, hat eine viel belastbarere innere Widerstandskraft“, sagt Tausch. Er macht gleichzeitig aber darauf aufmerksam, „dass die Aufrechterhaltung dieses gesogneten Zustandes eine gewisse Achtsamkeit im Umgang mit sich selber verlangt“. Fehle es daran, weiß Tausch, stelle sich rasch ein Zustand der Überreizung des gesamten Organismus ein. Und der untergrabe die psycho-physisch-mentale Widerstandskraft und als Folge davon die Leistungsfähigkeit auf Dauer mehr als alles andere. Forschungsergebnisse der Psychoneuroimmunologie, des Forschungsgebiets, das die in- zwischen erkannten engen Wechselwirkungen von Immun- und Nervensystem zum Gegenstand habe, zeigten das klar.

Die Sicherung stabiler Leistungsfähigkeit unter wachsender Beanspruchung verlangt für Tausch mithin, sich 1.) der beschriebenen Gefahr bewusst(er) zu

der Beanspruchung das Gefühl virulent wird, sich aufzureiben, sich oft, wenn nicht gar meist, weniger an der sie umgebenden Wirklichkeit beziehungsweise den ihnen gestellten Aufgaben aufreiben als an ihrem Bild von der Wirklichkeit und den in sie eingebetteten Aufgaben und Pflichten“, sagt er. Und das heißt für ihn: Präventiver Leistungsschutz beginnt damit, den persönlichen Sicht- und Betrachtungsweisen zu überprüfen.

Kaum etwas anderes wirke auf Dauer so destabilisierend auf die Leistungsfähigkeit „wie sich in den eigenen Ansichten festzufahren“, sagt auch Eberspächer, der anerkannte Fachmann für mentale Fitness. Weltoffenheit und das Bewusstsein, dass nicht nur alles zwei Seiten habe, sondern dass man auch alles aus unterschiedlichen Perspektiven sehen und bewerten könne, schütze am besten davor, „im Schredder hochgedrehter Anforderungen nicht zerhackselt und an den permanenten Veränderungen um uns herum nicht irre zu werden“. Engstirnigkeit schaffe mehr Belastungsprobleme als plötzlich erkannte Wissenslücken. Zumal sich mit dem Tunnel-

streiche die persönliche Leistungsfähigkeit gerade in angespannten Situationen und Zeiten beträchtlich.

Ziel des Trachtens sollte es somit sein, sich in Folgendem zu üben: Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden; nicht jedes Wort des oder der anderen auf die Goldwaage zu legen; sich nicht unablässig von allen und allem herausgefordert zu fühlen; sich nicht an jeder Kleinigkeit festzubeißen; nicht ununterbrochen zu bewerten, zu urteilen und zu richten; andere anders denken, fühlen, urteilen, handeln und entscheiden zu lassen. Und nie aus den Augen zu verlieren, dass es nur höchst selten eine einzige Wahrheit, einen einzigen Weg zum Ziel gibt.

Und sich auch vor dem verbreiteten Automatismus zu hüten, jede Schwierigkeit kurzschlussartig als Bedrohung oder Schicksalsschlag aufzufassen. Eine Neigung, die der inneren Stabilität wie dem Leistungsvermögen gleichermaßen gar nicht gut bekommt. Ebenso wie die nicht minder häufige Tendenz, die (Erfüllung der) eigenen Ansprüche, Hoffnungen und Wünsche zur ausschließlichen Messlatte für die Lebensqualität zu machen und sich und andere nur aus der Perspektive von unhinterfragten Ideal- und Absolutvorstellungen zu betrachten. Uralte Erkenntnis: Wer

Kränkung nicht ohne Ende mit sich herum! Ziehen Sie Ihre Schlüsse aus entsprechenden Erfahrungen, werden Sie sich über Ihre mögliche eigene Rolle – beispielsweise in einer verunglückten Begegnung mit Ihrem Chef – klar, lernen Sie daraus, und schließen Sie die Sache dann innerlich ab.“ Das sei präventiver Leistungsschutz par excellence. Warum? Weil er den Kopf freimache für die wirklich wichtigen Dinge, sagt Eberspächer.

Lesetipp

Hans-Werner Kater: Das grüne Paradoxon – Plädoyer für eine illusionsfreie Klimapolitik. Econ Verlag, Berlin 2008, 304 Seiten, €24,90

Werner Katzengruber: einfach erfolgreich – Die ROADMAP-Strategie: Das Erfolgsprogramm in 7 Schritten. Gräfe und Unzer Verlag, München 2008, 192 Seiten, € 16,90

Matthias Wengenroth: Das Leben annehmen – So hilft die Akzeptanz- und Commitmenttherapie (ACT). Verlag Hans Huber, Bern 2008, 301 Seiten, € 19,90

Michael Kastner: Stress-Bewältigung – Leistung und Beanspruchung optimieren. Maori Verlag, Herdecke, Taschenbuchausgabe 2005, 203 Seiten, € 20,-

Reinhard Tausch: Hilfen bei Stress und Belastungen. Rowohlt Verlag, Reinbek, 15. Auflage 2007, 384 Seiten, € 9,95

Hanno Bock: Die Logik des Irrtums – Wie uns das Gehirn täglich ein Schnippchen schlägt. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main 2008, 206 Seiten, € 24,90