

Selbstmanagement oder die Kunst, in Balance zu bleiben

Horst Röthel, Sissi Sattler-Zisser.

Manche Einredungen, die so populär sind, dass sie schon die Qualität von mentalen Modellen unserer Leistungsgesellschaft haben, verhindern oft erfolgreiches Selbstmanagement. Wir führen drei beliebte Einredungen an, die uns immer wieder begegnen, versuchen sie als Irrtümer zu entlarven und zeigen Alternativen auf.

Selbstmanagement, oftmals als Kernkompetenz für Führungskräfte definiert, ist fester Bestandteil der meisten Schulungsprogramme. Der Bogen der Angebote spannt sich dabei von Zeitmanagement und Arbeitstechnik, über Lebens- und Karriereplanung, Stress- und Gesundheitsmanagement, bis hin zu Astrologie und Feng Shui.

Glaubt man dem Selbst- und Zeitmanagementpapst Lothar Seiwert¹, so hat sich der inhaltliche Schwerpunkt der Selbstmanagementseminare verschoben. Waren Interesse und Erwartungen der Seminarteilnehmer in den 80er Jahren primär auf Leistungsoptimierung (mehr, schneller, intensiver) ausgerichtet, verlagerte sich das Interesse in den letzten Jahren zunehmend auf ganzheitliche Fragestellungen, die auch Sinnfragen, Familie und Freizeit, Gesundheit und Werte mit einbeziehen.

Drei beliebte Irrtümer für das Scheitern von Selbstmanagement

In unserem Artikel legen wir den Fokus auf Gesundheit und den Umgang mit Ressourcen. Einerseits, weil der Grad an Gesundheit² im Alter – quasi retrospektiv – in hohem Maß die Qualität des gelebten Selbstmanagement in der Phase des Arbeitslebens misst, andererseits, weil wir aufgrund unserer Erfahrung mit Gesundheitscoaching glauben, neue Aspekte in die Selbstmanagementdiskussion einbringen zu können.

1. Irrtum:

Je höher die Anstrengung, um so größer ist der Nutzen

Unsere Behauptung:

Wer die Balance zwischen Ressourcen und Anforderungen hält, kann Herausforderungen genießen und die Leistungsfähigkeit erhalten

Entsprechend unserer Auffassung von Stress als transaktionalem Geschehen³ sprechen wir dann von Stress, wenn die Anforderungen (Umweltanforderungen und/oder innere Anforderungen) die adaptiven Mittel (Ressourcen) einer Person übersteigen.



Wenn die Anforderungen permanent die Ressourcen übersteigen, sinkt die allgemeine Leistungsfähigkeit ab. Es kommt zu einem Missverhältnis von Aufwand und Ergebnis. Dieser Leistungsverlust hat auch eine emotionale und psychosomatische Entsprechung. Befindet man sich über einen längeren Zeitraum in der Stresszone, fühlt man sich überfordert, hat Angst vorm Scheitern (Angst vor Kontrollverlust und/oder Gesichtverlust) und leidet oft auch körperlich unter Stresssymptomen (Bluthochdruck, erhöhte Blutfettwerte, geschwächte Immunabwehr, Verdauungsstörungen bis hin zu sexueller Unlust und Impotenz).

Dem gegenüber steht ein Phänomen, das mittlerweile unter dem Begriff »Flow«⁴ ein Modewort geworden ist. »Flow zu erleben heißt sich völlig im Einklang zu fühlen mit der Tätigkeit, die Sie gerade ausüben, zu wissen, dass Sie stark sind und fähig, zumindest für den Augenblick Ihr Geschick zu bestimmen und ein Gefühl der Freude zu entwickeln, das nicht vom Erfolg abhängig ist.«⁵

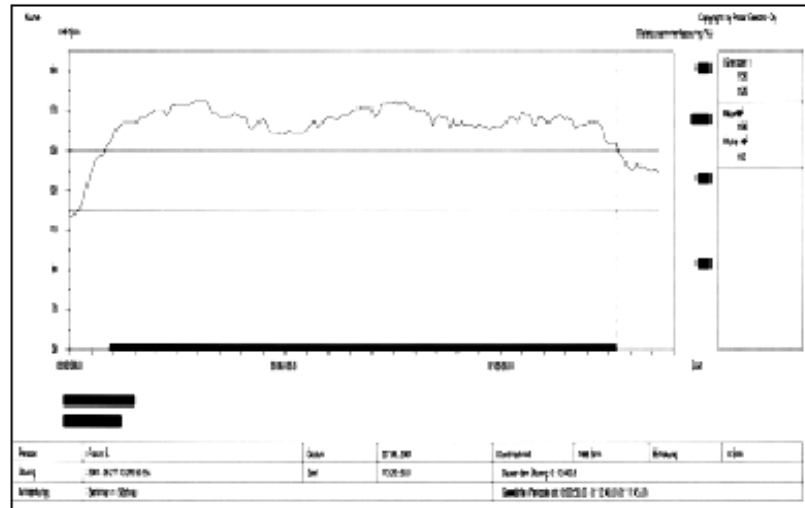
¹ Lothar J. Seiwert: *Wenn Du es eilig hast, gehe langsam*. Frankfurt/New York: Campus, 1999.

² Gesundheit verstanden als bio-psycho-soziales Wohlbefinden.

³ Ralf Schwarzer: *Stress, Angst und Handlungsregulation*. Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer Verlag, 1993.

⁴ Vgl. Mihaly Csikszentmihalyi: *Das Flow-Erlebnis*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1985 (Konzepte der Humanwissenschaften).

⁵ Mihaly Csikszentmihalyi: *Flow im Sport*. München/Wien/Zürich: BLV Verlag, 2000. S.9.



Viel Aufwand, wenig Ergebnis

Sport und Fitness liefern uns hinreichend Anschauungsmaterial für die oben definierten Stresszonen: Lauftraining wird definiert durch die Belastungskomponenten Häufigkeit (Wie oft pro Woche trainiere ich?), Dauer (Wie lange dauert eine Laufeinheit?), Umfang (Gesamttrainingsdauer pro Woche), Reizdichte (Abstand zwischen den Trainingseinheiten) und Intensität (Grad der Anstrengung).

Obwohl es in der Wissenschaft (Physiologie und Trainingslehre) einen breiten Konsens über die sinnvolle Gestaltung eines Lauftrainings gibt, weicht die «gelaufene» Praxis in vielen Fällen weit von der Theorie ab. Obwohl Laufen in den letzten Jahren ein absoluter Trend geworden ist, die Informationen über effizientes Training einer breiten Öffentlichkeit bekannt sind, hat sich am Muster nichts geändert: Die meisten Läuferinnen laufen viel zu schnell! Sie passen ihr Tempo nicht ihren Ressourcen an. Die Folge: Überforderung, Stress. Wer ein zu hohes Tempo wählt, bringt sich selbst um die möglichen Früchte seiner (Trainings-)Arbeit.

Für effizientes Ausdauertraining gilt: Der überwiegende Teil der Trainingsläufe findet auf niedrigem bis mittlerem Beanspruchungsniveau statt. Nur wer vorwiegend in diesem Bereich trainiert, schafft eine Anpassung in den leistungslimitierenden biologischen Systemen (Herz-Kreislauf-System).

Die Kontrolle der Beanspruchung erfolgt über die Herzfrequenz. Dabei gilt: Der überwiegende Teil des Trainings soll maximal 80% der individuellen maximalen Herzfrequenz betragen. In diesem Bereich finden die Anpassungsprozesse statt, die uns so gut tun (Entspannungseffekt, Normalisierung des Blutdrucks, Senkung von Blutfettwerten, Senkung der Ruheherzfrequenz um nur einige zu nennen).

Das oben stehende Beispiel zeigt die Trainingseinheit eines 40 Jahre alten Managers, der zum Zeitpunkt der Aufzeichnung seit drei Monaten regelmäßig läuft. Er erhielt den Auftrag, so schnell zu laufen, wie er üblicherweise zu Hause läuft. Die beiden Achsen des Diagramms beschreiben die Dauer und die Intensität der Trainingseinheit. Die Kurve zeigt die Herzfrequenz während des Trainings. Die beiden horizontalen Linien zeigen den aufgrund eines Tests erhobenen optimalen Trainingspulsbereich an (120–150 Herzschläge pro Minute). Das ist der Bereich, in dem Anforderung (Tempo) und Ressource (Herz-Kreislauf-System) sich die Balance halten und in dem Spitzensportler, deren vorrangiges Ziel die Leistungssteigerung ist, hauptsächlich trainieren.

Interpretation der oben abgebildeten Kurve: Die durchschnittliche Herzfrequenz betrug 166 Schläge pro Minute. Das Tempo – die selbst gewählte (!) Anforderung – hat die aktuell verfügbaren Ressourcen (Herz-Kreislauf-System) bei weitem überschritten. Die Folge: Das Lauftraining wird zur Beschäftigungstherapie, keine Spur von positiven Auswirkungen auf die Gesundheit. Unser laufender Manager müsste Gehpausen einlegen, um ein sinnvolles Training zu absolvieren, die positiven Auswirkungen lukrieren zu können und überdies seine Leistung zu steigern. Doch das verbietet oft die oben zitierte Einredung: Je höher die Anstrengung, umso größer ist der Nutzen!

Dieses Beispiel können wir direkt auf die Arbeitswelt übertragen. Wir unterscheiden zwischen von außen bestimmten Anforderungen (externe Anforderungen) und selbst gesetzten Anforderungen (interne Anforderungen) und genauso zwischen gegebenen Ressourcen (sehr oft: Zeitrahmen, Finanzen, Anzahl der MitarbeiterInnen, Arbeitsmittel, ...) und selbst zu entwickelnden Ressourcen (innere Ruhe und Ausgeglichenheit, Distanzierungsfähigkeit, fachliche und soziale Kompetenzen). Bei dieser Unterscheidung wird klar, wo wir die realen Zugriffsmöglichkeiten haben: bei den Faktoren, die in unserer Verantwortung liegen.

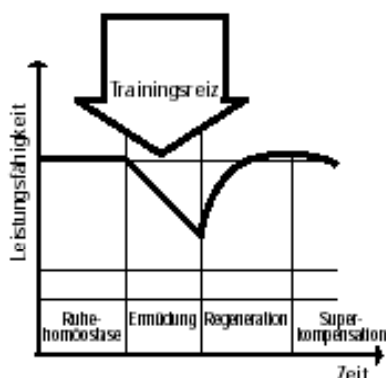
Ganz ähnlich wie der Freizeitsportler, der alles gibt, um seiner Einredung zu genügen, schafft es auch der Arbeitende, seine internen Anforderungen (Antreiber) dazu zu benutzen, sich in die Überforderung zu katapultieren: «Ich mache es am besten von allen!» «Ich werde beweisen, dass man gute Arbeit in der halben Zeit liefern kann!», «Nur wenn ich alles gebe, kann ich etwas wirklich Gutes zustande bringen!», «Ich mache es nicht gut, ich mache es besser!».

Wer sich diese Muster bewusst macht, hat eine gute Chance, in Zukunft berufliche und private Herausforderungen unbeschadet zu überstehen, ja sogar Freude und Energie aus scheinbar schwierigen Situationen zu gewinnen. Die Konsequenzen für den »Selbstmanager« Wer sich Zeit nimmt für Selbstreflexion, Selbsterkenntnis, kann die bis dahin unbewussten inneren Steuerungsprogramme nicht gegen, sondern für Ausgeglichenheit und Balance einsetzen.

2. Irrtum:
Pausen sind Luxus und gehen auf Kosten der Leistung.

Unsere Behauptung:
Ohne Regenerationszeiten gibt es keine Hochleistungsphasen.

Wieder zeigt ein Ausflug in Sport und Trainingslehre die Unsinnigkeit dieser Einredung. Die nachstehende Grafik zeigt, nach welchem Muster Anpassungsprozesse im Organismus ablaufen.⁶



Eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit erzielt der Organismus durch Anpassung (Adaption) der für die Leistungserbringung notwendigen Systeme. Die Systeme werden beansprucht, ermüden, und nach einer Phase der Regeneration kommt es zum Phänomen der Superkompensation. Nach diesem Prinzip

funktioniert sportliches Training (= gezielte Einwirkung auf die sportliche Leistungsfähigkeit). Training ist somit ein komplexer Prozess, bei dem der Regeneration eine wesentliche Rolle zukommt.

Im Leistungssport kennt man das Damoklesschwert des »Übertrainings«, das über jedem Vieltrainerer schwebt. Übertraining tritt dann auf, wenn Anspannung (Trainingsreiz) und Entspannung (Regeneration) nicht im Gleichgewicht sind. Wer keine gezielten Pausen macht, überfordert den Organismus und nimmt ihm die Möglichkeit, die Phase der Superkompensation zu nutzen. Typische Übertrainings Symptome spielen sich sowohl auf der körperlichen wie auch auf der psychisch-emotionalen Ebene ab: erhöhter Ruhepuls, verringerte Immunabwehr und damit verbunden erhöhte Infektgefahr, Schlaf- und Appetitstörungen, Antriebslosigkeit und (sexuelle) Lustlosigkeit. Diese Symptome kommen auch vielen NichtsportlerInnen bekannt vor. Hierbei handelt es sich auch um klassische Stresssymptome. Im Spitzensport gibt es nur eine Konsequenz: Reduktion des Trainingsumfangs bis hin zur absoluten Pause.

Ähnliche »Übertrainingsphänomene« kennen wir aus der Arbeitswelt: Marathonsitzungen mit kläglichen Endergebnissen, weil Kreativität, Weitblick und Interesse mit Fortdauer der Zeit immer mehr ab- statt zunehmen, lähmende Klausuren, bei denen sich nach 12 Arbeitsstunden Ausbruchsgelüste statt Aufbruchstimmung breit machen. Meetings am Wochenende oder in den Abendstunden, damit das Tagesgeschäft nicht gestört wird, Erschöpfung und Sehnsucht nach der Familie trüben die Freude auf den nächsten Arbeitstag.

Doch es gibt auch andere Erlebnisse: Wenn sich keine Lösung für eine Fragestellung abzeichnet und man radelt oder geht nach Hause, macht einen erholsamen Dauerlauf oder geht spazieren, nimmt das Hirn ganz von

selbst die Arbeit wieder auf, und plötzlich sprudeln mühelos die Ideen. Unserer Analogie zur Biologie entsprechend, hat es in der eben geschilderten Situation Phasen der Regeneration gegeben. Denn Regeneration heißt nicht nur Faulenzen und nichts tun, sondern kann auch in Form von Bewegung, Spiel und Spaß stattfinden. Auf alle Fälle setzt Regeneration einen Kontrapunkt zu dem, was vorher war.

Die Konsequenz für den Selbstmanager aus diesen Erfahrungen, Beobachtungen und nicht zuletzt wissenschaftlichen Erkenntnissen: Ruhezeiten in Form von Pausen – bewegt und unbewegt –, allein oder mit anderen, mit gutem Gewissen planen und einhalten. Das ermöglicht immer wieder Hochleistungszeiten.

3. Irrtum:
Ich mache Fitnessstraining; das reicht völlig aus, um gesund zu bleiben.

Unsere Behauptung:
Wer gesund sein will, muss neben dem Körper auch auf seine sozialen Beziehungen, seine Lebensziele und seine Arbeitszufriedenheit achten.

Die gesellschaftliche Bedeutung von Gesundheit hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Der Schwerpunkt von individuellem Gesundheitsverhalten liegt eindeutig im körperlichen Bereich. Häufig werden dabei die Muster aus unserer industrialisierten Leistungsgesellschaft auf das vermeintliche Gesundheitsverhalten übertragen. Laufen, am besten gleich Marathon, ist daher vor allem bei Führungskräften »in«.

Beschäftigt man sich intensiver mit dem Phänomen »Gesundheit?«, wird offensichtlich, dass der Körper nur ein Teil eines komplexen Ganzen und Gesundheit ein Zusammenspiel von körperlichen, geistig-spirituellen und sozialen Faktoren ist. Interessant ist in diesem

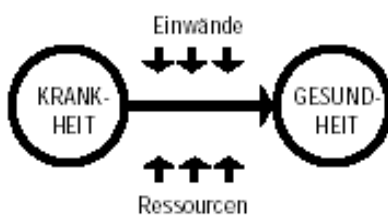
⁶ Grosser/Brüggemann/Zintl: Leistungssteuerung in Training und Wettkampf. München/Wien/Zürich: BLV Verlag, 1986, S. 20.
⁷ Heiko Waller: Gesundheitswissenschaft, Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer Verlag, 2001.

Zusammenhang der so genannte salutogenetische Ansatz Aaron Antonovskys⁸, der die gesundheitstheoretische Auseinandersetzung revolutioniert hat. Von der Krankheitsforschung zur Gesundheitsforschung!

Das Krankheit-Gesundheit-Kontinuum.

Mehrere Grundannahmen bestimmen dieses Modell: Ein Mensch ist nicht entweder krank oder gesund, sondern befindet sich auf einem Kontinuum zwischen den Polen Krankheit und Gesundheit. Die Position auf dem Kontinuum ist das Ergebnis eines interaktiven Prozesses zwischen belastenden Faktoren (Stressoren) und schützenden Faktoren, die er generalisierende Widerstandsquellen nennt.

Das Krankheits-Gesundheits-Kontinuum



Dieser Ansatz ist für viele unserer SeminarteilnehmerInnen auch entlastend, geht es doch nicht darum, absolute Gesundheit – und dies auch noch für immer – zu erreichen (ein in den Medien zwar oft propagierter, aber völlig unerreicher Anspruch), sondern Schritt für Schritt in Richtung Gesundheit zu gehen und in schwierigen Zeiten, wenn mehr Arbeit als üblich da ist, wenn eine ungeliebte Lebenskrise uns erschüttert, diesen Einwänden Ressourcen entgegen zu setzen.

Gesundheitsressourcen

Zu den Ressourcen rechnet Antonovsky körperliche, psychische, materielle, soziale und kulturelle Faktoren. Eine zentrale Rolle spielt dabei der so genannte «Kohärenzsinn». Unter Kohärenzsinn versteht Antonovsky eine zukunftsorientierte, auf Bewältigung von Krisensituationen ausgerichtete Lebenseinstellung als Basis jedweder Gesundheit. Je stärker das daraus entstehende Gefühl des Vertrauens in die Vorhersagbarkeit der äußeren und inneren Umwelt entwickelt ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, sich in Richtung Gesundheit zu bewegen. Drei Elemente bestimmen den Kohärenzsinn:

- **Verstehbarkeit, Durchschaubarkeit.** Reize der äußeren und inneren Umwelt werden als geordnet, konsistent und strukturiert wahrgenommen.
- **Machbarkeit, Handhabbarkeit.** Vorhandene Ressourcen können auch aktiviert und genützt werden.
- **Sinnhaftigkeit.** Anforderungen werden als sinnvolle Herausforderungen betrachtet.

Antonovsky konnte in einer breit angelegten Studie nachweisen, dass Menschen mit gut entwickeltem Kohärenzsinn wesentlich bessere Chancen hatten, Katastrophen und sogar langjährige psychische und physische Beeinträchtigungen (Aufenthalt im Konzentrationslager) körperlich und geistig gesund zu überleben als Menschen mit kaum bzw. schlecht entwickeltem Kohärenzsinn.⁹

Bei unseren Seminaren bieten wir den TeilnehmerInnen einen Test zur Bestimmung ihrer »arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmuster« an.¹⁰ Als Ergebnis erfahren TeilnehmerInnen, ob ihre Arbeitshaltung und das allgemeine Lebensgefühl für ihre Gesundheit förderlich sind, oder ob daraus ein erhöhtes Gesundheitsrisiko resultiert. Interessant für uns durch die Jahre zu beobachten war, dass

viele jüngere Manager dem Risikotyp A zuzurechnen sind. Das bedeutet: mangelnde Fähigkeit, abschalten zu können, geringe innere Ruhe und Gelassenheit, sehr hohe Verausgabungsbereitschaft und Ehrgeiz. Das allgemeine Lebensgefühl ist meist eher gering, das Erleben sozialen Eingebundenseins ebenso. Das als gering empfundene Erfolgserleben im Beruf drückt das Missverhältnis zwischen Aufwand und sozialer Entsprechung in Form von Anerkennung und Würdigung der als hoch empfundenen Leistungen aus. Oft sind das Menschen, die noch im Urlaub mit Laptop reisen, immer fürs Büro erreichbar sind und Fragen der Familie und Partnerschaft in die Zukunft verweisen.

Solange sich Einsatz und subjektives Erfolgserleben die Waage halten, geht dieses Verhalten gut, sobald aber innere Leere, Sinnfragen oder eine Beziehungskrise auftauchen, kippt das System. Organisch nachweisbar: ein höheres Herzinfarktrisiko.¹¹ Oft sind schmerzhaft Erfahrungen – psychisch und/oder physisch – die Folge, die zur Veränderung der Muster zwingen. Ein gutes Selbstmanagement baut dem vor!

Sie sehen, wir definieren Selbstmanagement als die Kunst, Balance herzustellen – Balance zwischen den tragenden Bereichen des Lebens: Arbeit, sozial Beziehungen und Familie, Sinn und Selbstverwirklichung und Körper, Balance zwischen Einwänden und Förderern auf dem Weg zu mehr Gesundheit, Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen, Balance zwischen Anspannung und Entspannung.

Wer sich in diese Kunst vertieft, kann immer bewusster einen wohlthuenden eigenen Rhythmus entwickeln, der zu mehr Ausgeglichenheit und innerer Ruhe führt und zu dem Gefühl, nicht gelebt zu werden, sondern selbst zu leben.

⁸ Aaron Antonovsky: *Gesundheitsforschung versus Krankheitsforschung*. In: *Psychosomatische Gesundheit*; Hrsg. von Alexa Franke und Michael Broda, Tübingen: dgvt Verlag, 1993, S. 3–14.

⁹ Zitiert in: Gert Kaluga: *Gelassen und sicher in Stress*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 1996, S. 46f.

¹⁰ Uwe Scharf Schmidt, Andreas W. Fischer: *AVEM. Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster*. Frankfurt 1996.

¹¹ Uwe Scharf Schmidt, Andreas Fischer: *Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster. Manual*. Swets Testservices, S. 23