

Erholungskompetenz – Basis für berufliche Höchstleistung

Im Sport hat sich die Erkenntnis etabliert, dass Höchstleistung auf systematischem Erholungstraining beruht. Das gleiche gilt im Beruf. Vor allem, weil die dort auftretenden Belastungen bereits eine kritische Grenze erreicht haben. Was können Sie also tun, um berufliche Belastung wirksam abzufedern?

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- welche negativen Auswirkungen Stress und Überlastung haben,
- was die wesentlichen beruflichen Belastungsfaktoren sind,
- wie man erfolgreich gegen berufliche Überlastung vorgeht.

CHRISTOPH EICHORN

Einleitung

Angesichts wachsender beruflicher Belastungen braucht es ein neues Erholungsverständnis. Damit allein ist es aber nicht getan. Es geht nicht nur darum, berufliche Belastung abbauen zu wollen, man muss es auch können. Das zeigt eine Studie von Allmer [2]. Demnach möchten von 5.000 Befragten zwar 70 Prozent nach der Arbeit besser abschalten, sie wissen aber nicht wie. Was auf den ersten Blick einfach scheint, nämlich loszulassen, verlangt unter den heutigen Verhältnissen offensichtlich ausgewiesene Kompetenzen. Der Beitrag geht auf neue Befunde aus der Erholungsforschung ein und beschreibt, was Sie tun können, um berufliche Belastung wirksam abzufedern und nachhaltig leistungsfähig zu bleiben.

Die negativen Konsequenzen von Stress und Überlastung

Für die meisten Menschen ist klar: Die negativen Auswirkungen von Stress bestehen darin, dass er langfristig gesehen krank macht. Das ist auch korrekt und soll hier nicht weiter thematisiert werden. Es gibt aber noch eine ganze Reihe weiterer ungünstiger Konsequenzen. Die wichtigsten sind:

- ⇒ *Physisch*: Langandauernde Überlastung führt erstens in der Regel in einen übererregt-angespannten Zustand, in dem unser Organismus unnötig viel Energie verbraucht. Zweitens ist dieses hohe Erregungsniveau zur Bewältigung beruflicher Anforderungen nicht optimal, denn wie Studien zeigen, sind wir bei einem mittleren Aktivationsniveau am leistungsfähigsten. Unter Aktivationsniveau versteht man dabei ein Kontinuum, das von schläfrig, müde auf der einen bis zu hektisch und überdreht auf der anderen Seite reicht.
- ⇒ *Emotional*: Längerfristig entstehen »leistungsaverse« Emotionen wie Hoffnungslosigkeit, ein Gefühl der Überforderung, Mutlosigkeit, Verzweiflung bis zu ängstlich-depressiver Verstimmung.
- ⇒ *Kognitiv*: Es entwickeln sich Kognitionen wie »ich schaff's nie«, oder »mir ist alles zuviel«, die sich auf Dauer ungünstig auf unsere Selbstwirksamkeitsüberzeugung, das heißt die innere Überzeugung, gestellte Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können, auswirkt. Eine gesunde Selbstwirksamkeitsüberzeugung ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für Gesundheit, Erfolg im Beruf und Lebenszufriedenheit.
- ⇒ *Aufmerksamkeit*: Im Vordergrund stehen gedankliche Zerfahrenheit, ein Denken, das sich im Kreis dreht sowie Probleme der Konzentration und Aufmerksamkeit.
- ⇒ *Motivational*: Fehlende physische Energie, unangemessene Emotionen und Selbstzweifel haben ungünstige motivationale Konsequenzen. Fehlende Motivation teilt sich mit. Wer sich nicht selbst motivieren kann, kann auch andere Personen weder überzeugen noch motivieren.

- ⇒ *Kommunikativ-beziehungsbezogen*: Unsere kommunikative Kompetenz ist reduziert, was auf den beruflich-sozialen Kontext ausstrahlt. Kommunikative Schwächen belasten soziale Beziehungen in Beruf und Privatleben [4].

Stress macht also nicht nur krank. Er hindert uns auch daran, unser Potenzial wirklich zur Geltung zu bringen und unser Leben zu genießen.

Das dynamische Verhältnis von Belastung und Erholung

Viele Menschen haben ein Erholungsverständnis, das dem Lichtschalterprinzip entspricht. Nach der Arbeit müssten wir doch eigentlich loslassen und entspannen können, so meinen sie, denn die beruflichen Belastungsfaktoren sind ja jetzt nicht mehr vorhanden. Warum das oft nicht so ist, beschreibt die moderne Stress- und Erholungsforschung. Die wichtigsten Aspekte sind:

- ⇒ Art und Dauer der Belastungsphase strahlen in die Erholungsphase aus. Je länger und stärker die Belastungsphase dauert, umso länger braucht es, bis wir uns davon erholen und wieder fit in die nächste Belastungsphase hineingehen können.
- ⇒ Nach einem stressigen Arbeitstag fühlen wir uns zum einen innerlich überdreht und angespannt. Das zeigt sich unter anderem daran, dass sich das Karussell in unserem Kopf einfach weiterdreht. Zum anderen sind wir energie- und kraftlos. Im Extremfall haben wir dann zu gar nichts mehr Lust. Nur noch Couch, Chips und TV. Fachleute sprechen von *low effort activities*, also Aktivitäten, die keine große Anstrengung erfordern. Ungünstig an ihnen ist, dass sie kaum erholsam sind.
- ⇒ Die Belastung addiert sich innerhalb des Tages auf. Fühlen wir uns morgens um acht Uhr noch relativ locker, sind wir um elf oder fünfzehn Uhr vielleicht schon ziemlich hektisch.
- ⇒ Wenn wir uns in der Freizeitphase nicht ausreichend erholen, sind wir in der nächsten Arbeitsphase weniger belastbar.

Wer den ganzen Tag unter Hochspannung steht, kann also nicht erwarten, nach der Arbeit in 15 Minuten körperlich und geistig entspannt zu sein – auch wenn dies in der Laienpresse immer wieder behauptet wird. Es kann sogar sein, dass sich unser Geist und unsere Psyche nicht einmal bis zum nächsten Morgen richtig erholt haben, wenn wir beispielsweise nach einem hektischen Arbeitstag selbst nachts nicht wirklich zur Ruhe kommen. Dann starten wir in die nächste Arbeitsphase bereits mit einer gewissen Vorbelastung [6].

Warum ist TV ungünstig zur Erholung?

Viele meinen, dass Fernsehen nach einem stressigen Arbeitstag eine gute Erholung sei. Warum ist das nicht so? Die schnellen Bildschnitte wirken wie eine Reizüberflutung und steigern die innere Unruhe. Vor dem Zu-Bett-Gehen beeinträchtigt es den Schlaf, der dann nicht mehr so erholsam ist. Dabei ist Schlaf eine der wichtigsten Erholungsressourcen überhaupt, wenn nicht gar die wichtigste. Eine gute Schlafhygiene, das heißt, das bewusste Engagement für gesunde Schlafbedingungen, fördert den Schlaf und die Regeneration [13].

Berufliche Belastungsfaktoren

Heute wissen wir ziemlich genau, woraus sich beruflicher Stress zusammensetzt:

- ⇒ *Arbeitsüberlastung, Termin- und Zeitdruck*: Sie sind vor allem dann ungünstig, wenn man meint, dass die eigene Arbeit darunter leidet. Anders gesagt: Wenn man die an die eigene Arbeit gestellten, oft hohen Qualitätsansprüche nicht einhalten kann.
- ⇒ *Geringe Anerkennung und Wertschätzung*: Obwohl wir uns besonders engagiert haben und beispielsweise extra Überstunden geleistet haben, nimmt der Chef davon keine Kenntnis. Wer Anerkennung erwartet hatte, ist jetzt enttäuscht.
- ⇒ *Geringer Entscheidungsspielraum, was die Ausführung der gestellten Anforderungen anbelangt*: Wir können beispielsweise nicht selbst

- entscheiden, wann wir eine Pause einlegen dürfen. Viele Arbeitsabläufe sind bis ins letzte Detail vorgeschrieben.
- ⇒ *Konflikte*: Vor allem mit dem oder den Vorgesetzten aber auch mit Kollegen.
 - ⇒ *Dauernde Störungen und Unterbrechungen*: Wenn beispielsweise ständig das Telefon klingelt, oder man sich selbst in seinen Arbeitsabläufen unterbricht, indem man meint, auf jede neue E-Mail sofort reagieren zu müssen.
 - ⇒ *Mangel an Fairness*: Wenn zum Beispiel Top-Manager vierzig- oder fünfzigmal mehr verdienen als die Angestellten im mittleren Einkommensbereich des gleichen Unternehmens, so lässt sich diese Gehaltsschere für viele nicht mehr rechtfertigen. Oder ein Unternehmen baut Arbeitsplätze ab, obwohl die betroffene Abteilung ein sehr gutes Betriebsergebnis vorlegt. Die betroffenen Mitarbeiter fühlen sich unfair entlohnt beziehungsweise behandelt – mit verheerenden Konsequenzen für ihre emotionale Bindung an die Firma. Sie reichen von »ab jetzt nur noch Dienst nach Vorschrift«, über Arbeitsverweigerung bis hin zur verdeckten Sabotage. Die damit verbundenen Kosten sind kaum abzuschätzen.
 - ⇒ *Widersprüchliche Werte*: Beispielsweise legt ein Unternehmen zwar großen Wert auf Mitarbeiterorientierung, informiert dann aber nicht transparent über geplante Umstrukturierungen oder andere wichtige Veränderungen.

Auch wenn immer wieder behauptet wird, Stress entstehe allein im Kopf, so bleibt dies doch eine unzureichende Vereinfachung, die so tut, als sei Sich-Überlastet-Fühlen ausschließlich ein Produkt der Einbildung wenig belastbarer Mitarbeiter. Richtig ist aber, dass unser Kopf bei der Bewältigung von Belastung eine zentrale Rolle spielt.

Individuelle Bewertungsmuster sind nämlich entscheidend dafür, wie belastend Stressfaktoren wirken. Verängstigt ein Anruf vom Chef, weil man Kritik befürchtet? Oder ist man deswegen eher freudig gespannt, weil man mit einer positiven Rückmeldung rechnet, oder damit, die Leitung eines neuen Projekts übertragen zu bekommen?

Bewertet man Kritik von Kunden als Beweis persönlichen Versagens oder als wichtige Information, wie man es das nächste Mal noch besser machen kann?

In einer TV-Sendung wurde ein Zuschauer gefragt, was er nicht mag. Er antwortete: »Ich hasse Niederlagen, denn das bedeutet Unfähigkeit«. Eine Olympiasiegerin antwortete auf die Frage nach ihrer wichtigsten Erfahrung während ihrer langen Karriere: »Niederlagen – durch sie habe ich am meisten gelernt«. Individuelle Bewertungsprozesse entscheiden also in hohem Maße darüber, ob wir das gleiche Ereignis positiv oder negativ wahrnehmen. Und das hat direkte Auswirkungen auf unseren Organismus und unsere Psyche: Im einen Fall gibt es positive Energie – im anderen lähmt es.

Erholungshemmende Faktoren

Neben den oben beschriebenen arbeitsbezogenen Belastungsfaktoren kann auch die eigene Einstellung stressinduzierend sein und die eigene Regeneration untergraben. Diese Faktoren sind gemeint, wenn die Rede davon ist, Stress habe auch etwas mit dem Kopf zu tun.

Ein überzogener individueller Leistungsanspruch reduziert nicht nur die Sensibilität für die eigene Erholungsbedürftigkeit, sondern führt zusätzlich zu einer Falschbewertung des Wertes gesundheitserhaltender Erholungsmaßnahmen, die als Folge davon vernachlässigt werden. Der selbstgesetzte Anspruch, möglichst perfekt sein zu wollen, führt zu permanenter Überbelastung, die entspanntes Nichtstun als pure Zeitverschwendung abtut. Hohe Belastung ist allerdings in der Regel mit hohem Sozialprestige verbunden, weshalb sie für den Einzelnen nicht nur tolerierbar, sondern sogar als erstrebenswert gilt. Der von außen kommende gesellschaftliche Anspruch nach Höchstleistung ist dann besonders gefährlich, wenn er individuelle Perfektionsansprüche antreibt, die keine Erholung mehr zulassen [1].

Weitere Stress antreibende und Erholung hemmende Faktoren sind:

- ⇒ Ungeduld,
- ⇒ alles sofort erledigen müssen,
- ⇒ nicht delegieren können,
- ⇒ es allen recht machen wollen,
- ⇒ nicht »nein« sagen können.

Was tun? Wir sind in der Regel nicht gerade glücklich darüber, wenn wir derartige Einstellungen bei uns selbst entdecken. Das ist zwar verständlich, führt aber dazu, dass wir eher kontraproduktiv mit dieser eigentlich wichtigen Erkenntnis umgehen. Wir versuchen zunächst einmal, ihr keine Bedeutung beizumessen, und wollen nichts davon wissen. Dabei würde uns diese Einsicht zu einem korrekteren Bild über uns selbst verhelfen und darüber, wie wir uns oft unnötig selbst unter Druck setzen. Und das ist der Ausgangspunkt zur Veränderung. Aber wie? Indem wir unsere Haltung zunächst an Hand der folgenden Fragen überprüfen:

- ⇒ Verhilft mir meine Haltung dabei, anstehende Herausforderungen zu bewältigen?
- ⇒ Unterstützt sie mich auf meinem Weg zum Ziel?
- ⇒ Hilft sie mir dabei, mich so zu fühlen, wie ich es gerne hätte?
- ⇒ Unterstützt sie meine Gesundheit? [5]

Wer diese vier Fragen mit »nein« beantwortet, bei dem geht es im nächsten Schritt darum, die eigene Einstellung zu ändern. Vor zu hastigem Vorgehen muss dabei aber gewarnt werden. Zwar setzen wir uns mit den oben beschriebenen Einstellungen selbst unter Druck, auf der anderen Seite haben sie meist auch etwas Wertvolles und Positives. Beispielsweise ist die Haltung, Höchstleistung bringen zu wollen, eigentlich nicht schlecht, wenn man sich dabei nicht selbst vergisst. »Nicht nein sagen können« bedeutet, viel für andere zu tun und für andere da zu sein. Das ist im Grunde eine wertvolle Haltung, so lange man sich dabei nicht selbst aufgibt. »Es allen Recht machen wollen« bedeutet, dass einem Harmonie und gute Beziehungen zu anderen

Personen besonders wichtig sind. Auch dies ist eine wertvolle soziale Einstellung, wenn man sie nicht übertreibt.

Es geht also nicht darum, die eigene Haltung komplett umzuändern und ab sofort ein neuer Mensch werden zu müssen, sondern das eine mit dem anderen zu verbinden:

- ⇒ Höchstleistung bringen und auf die eigene Erholung achten,
- ⇒ für andere da sein und sich selbst und seine Bedürfnisse ernst nehmen.

Anlage und Stress

In letzter Zeit rücken dispositionelle Aspekte ins Zentrum der Forschung, wenn es um Stress und Erholung geht. Heute ist unumstritten, dass Menschen unterschiedlich auf Belastung reagieren und sich unterschiedlich schnell von Belastung erholen. Dies ist sogar schon bei Säuglingen der Fall, wie Nathan Fox zeigen konnte [8]. Dazu setzte er achtzig Neugeborene am ersten oder zweiten Tag nach ihrer Geburt leichtem Stress aus, indem ihnen im Schlaf ihr Schnuller weggenommen wurde.

Es zeigten sich deutliche Unterschiede in der Frustrationstoleranz der Babys. Manche ertrugen das Wegnehmen des Schnullers deutlich besser als andere. Aber noch wichtiger ist, dass die bereits bei den Säuglingen gefundenen Unterschiede Vorhersagen darüber erlaubten, wie sie später als Erwachsene auf Belastung reagieren [8]. Der Anlageeinfluss auf Stressanfälligkeit wird heute auf etwa 30 bis 50 Prozent geschätzt.

Aus dem oben Gesagten wird deutlich:

- ⇒ Stress ist ein äußerst individuelles Erlebnis. Was den einen aus der Fassung bringt, lässt den anderen relativ kalt.
- ⇒ Zugleich ist die häufig gemachte Beobachtung, dass manche Menschen so gut wie nichts aus der Ruhe bringt, andere hingegen bei jeder kleinen Belastung aus dem Tritt geraten, im Lichte neuer Forschungsbefunde mehr als berechtigt. Gerade die letzte Gruppe ist für berufliche Überlastung anfällig und profitiert deshalb besonders davon, wenn sie sich für die eigene Erholung einsetzt.

Gefährliches Erholungsverständnis

Das öffentliche Erholungsverständnis besteht in der Regel aus Urlaub, Liegestuhl und nichts tun. Das ist aus mehreren Gründen gefährlich. So reserviert es Erholung ausschließlich für den Urlaub. Vor diesem Hintergrund sind zwei Fragen wichtig:

- ⇒ Erholen wir uns überhaupt gut im Urlaub?
- ⇒ Falls »ja«, wie lange hält der Erholungseffekt nach dem Urlaub an?

Die Antworten auf beide Fragen sind ernüchternd. Zum einen geben 40 Prozent der Urlauber an, dass sie sich dort nicht wirklich erholen [12]. Zum anderen zeigt eine Studie aus Israel, dass der Erholungseffekt nach Wiederaufnahme der Berufstätigkeit nur kurz anhält. Bereits nach einigen Tagen ist er bei vielen schon wieder verflogen.

Dabei erbringen die meisten von uns täglich Höchstleistungen. Viele sind jeden Tag zehn, zwölf oder sogar vierzehn Stunden eingespannt, wenn man private und berufliche Verpflichtungen addiert. Damit dies langfristig auf hohem Niveau und ohne Verschleiß möglich ist, ist regelmäßig Regeneration nötig. Nicht nur ein- oder zweimal im Jahr. Anders gesagt: Wir brauchen ein Erholungsverständnis das Regeneration in den Alltag integriert.

Zwar kommen Liegestuhl und Nichtstun unserer fehlenden Energie und Lustlosigkeit nach einem Stresstag entgegen, aber gerade einige der besonders wirksamen Erholungsmaßnahmen, wie beispielsweise Sport oder im Garten zu arbeiten, verlangen erst physische Energie bevor sich geistige Entspannung einstellt. Auch wenn Erholung à la Liegestuhl ihre Berechtigung hat: Um die gerade heute typische, berufliche Belastung nachhaltig abzubauen, ist sie wenig geeignet.

Im Gegensatz zum öffentlichen Erholungsverständnis kommt heute im Leistungssport den Erholungsprozessen ein sehr hoher Stellenwert zu. Forschungsbefunde konnten denn auch zeigen, dass diejenigen Sportler, die systematisch Erholungsmaßnahmen in ihren Trainingsplan einbauen, erfolgreicher sind als diejenigen, die ihre Erholung dem Zufall überlassen [1].

Spitzensportler verfügen über so ausgeprägte Erholungskompetenzen, dass es ihnen gelingt, sich sogar während eines Wettkampfs zumindest teilweise zu erholen. Und wie? Tennisprofis nutzen den Seitenwechsel zur Erholung, Fahrradprofis langsamere Rennabschnitte und Golfprofis den Weg von einem Abschlag zum nächsten [5].

Profitieren Unternehmen von gut aufgestellten Mitarbeitern?

Wer Stress bewältigen kann, ist nicht nur weniger krank, sondern fühlt sich auch besser und ausgeglichener. Ist das einfach nur für die Betroffenen etwas Angenehmes oder hat das sogar positive Konsequenzen in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit? Eine Vielzahl neuer Forschungsarbeiten hat diese Frage untersucht. Die Ergebnisse sind eindeutig. Mitarbeiter, die sich gut fühlen sind:

- ⇒ leistungsfähiger,
- ⇒ kreativer,
- ⇒ verfügen über bessere Problemlösestrategien,
- ⇒ verfügen über mehr Energie,
- ⇒ verfügen über mehr Motivation, sich schwierigen Herausforderungen zu stellen,
- ⇒ sind eher davon überzeugt, anstehende Herausforderungen gut bewältigen zu können,
- ⇒ verfügen über höhere soziale und kommunikative Kompetenzen mit positiven Auswirkungen auf das Betriebsklima,
- ⇒ sind nach der Arbeit schneller erholt,
- ⇒ sind zufriedener und ausgeglichener [7].

Jedes Unternehmen profitiert also von gut aufgestellten Mitarbeitern. Und jedes Unternehmen hat zahlreiche Möglichkeiten, in diese Richtung zu intervenieren. Damit leistet es gleichzeitig einen wirksamen Beitrag gegen Stress am Arbeitsplatz.

Erfolgreich gegen berufliche Überlastung vorgehen

Um berufliche Überlastung zu bewältigen, ergeben sich – neben den oben bereits genannten Aspekten– zwei weitere wichtige Ansatzpunkte:

- ⇒ berufliche Belastung während der Arbeitsphase anzugehen,
- ⇒ Regeneration in der Freizeitphase zu verbessern.

Pausen

Damit sich Stress am Arbeitsplatz im Tagesverlauf nicht immer höher aufschaukelt, ist rechtzeitiges Gegensteuern angesagt. Pausen spielen dabei eine wesentliche Rolle. Etwa so, wie im Leistungssport. Aber wie jeder weiß, gibt es stets mindestens zehn Gründe, um auf die anstehende nächste Pause zu verzichten und stattdessen unter Hochdruck weiter zu arbeiten. Hier braucht es vor allem Konsequenz und Disziplin, Pausen tatsächlich einzulegen.

Regeneration in der Freizeitphase

Die scheinbar einfachste Aufgabe der Welt, nämlich nach der Arbeit einfach abzuschalten, wirft schwer zu bewältigende Probleme auf. Zum einen ist es nach einem Stresstag objektiv schwierig, das Karussell im Kopf anzuhalten, zum anderen haben wir gerade dann für die wirksamsten Erholungsmaßnahmen, wie beispielsweise Sport zu treiben, keine Lust.

Was fördert überhaupt Erholung?

Die Laienpresse vermittelt den Eindruck, als sei Sport die einzig wirksame Erholungsmaßnahme. Dass Sport sehr wirksam ist, soll hier nicht bestritten werden, allerdings ist er nicht das Einzige, was man tun kann.

Wenn also viele Menschen wenig für ihre Erholung tun, dann liegt das auch an folgenden Gründen: Sport schreckt sie ab; oder sie fangen damit an und geben nach kurzer Zeit wieder auf. Andere wirkungsvolle Erholungsaktivitäten sind ihnen jedoch nicht bekannt.

Dabei gibt es noch zahlreiche andere Möglichkeiten, was man tun kann. Das sind insbesondere all jene Tätigkeiten, bei denen man gleichsam in eine andere Welt eintaucht. Und bei denen unser Geist zur Ruhe kommt: ein warmes Bad, im Garten arbeiten, im Chor singen, einen Kaffee mit der Freundin trinken, kochen, mit dem Hund spazieren gehen, lesen und vieles mehr.

Wirksame Erholungsaktivitäten zeichnen sich dadurch aus:

- ⇒ dass es uns hinterher besser geht,
- ⇒ dass sie uns dabei helfen, loszulassen und zur Ruhe zu kommen.

Auch hier gilt also das Gleiche wie in Bezug auf Stress: Was erholsam ist, ist individuell unterschiedlich. Was für den einen die höchste Entspannung ist, kann für den anderen sogar Stress sein [6].

Low- und high-effort-activities

Während ein warmes Bad nehmen, in die Sauna gehen oder Musik hören zu den low effort activities gehören, ist vor allem Sport die high-effort-Erholungsaktivität par excellence.

Warum die Unterscheidung zwischen diesen beiden Varianten so wichtig ist, zeigt das folgende Fallbeispiel: Herr Schneider wollte schon lange mit Sport ernst machen. Dann endlich, während seines Spanien-Urlaubs am Meer, raffte er sich auf und lief seine erste Runde am Strand. Euphorisiert kam er ins Hotel zurück: »Ich habe es geschafft, es ist ganz einfach,« verkündete er seiner Partnerin, zu Recht stolz auf sich. Leider sollte er sich täuschen. Zurück in Deutschland sahen die Dinge schon nach seinem siebten Laufen nicht mehr ganz so rosig aus. Es kostete ihn immer mehr Kraft, sich abends aufzuraffen. Er spürte, wie das Laufen selbst anstrengend war. Dann war das Wetter schlecht. Oder er meinte, keine Zeit zu haben. Er fing an, an seinem Durchhaltevermögen zu zweifeln. Vor allem wenn es um high

effort activities geht, hat Erholung oft viel mehr mit Disziplin zu tun, als man denkt [6].

Nach dem ersten Schritt schon über dem Berg?

Leider geht es vielen Menschen wie Herrn Schneider, vor allem denen, die sich in sehr anspruchsvollen high-effort-Erholungsaktivitäten engagieren möchten. Knapp 70 Prozent scheitern hier bereits in der Anfangsphase, wie das Institut für Demoskopie Allensbach [3] herausfand. Die meisten geben sich der Illusion hin, nach dem ersten Schritt bereits über dem Berg zu sein. Dabei ist es etwas völlig anderes, im Urlaub einige Male entspannt am Meer entlang zu joggen, oder regelmäßig in Deutschland seine Runden zu drehen. Im Urlaub ist man gut drauf, hat Energie und Zeit und lässt sich von der ungewohnten und schönen Umgebung bezaubern. All dies begünstigt die Umsetzung des Ziels. Ganz anders in Deutschland. Nach einem Stresstag im Büro fühlt man sich schlapp und dann spielt auch noch das Wetter nicht mit – schon neigt man dazu, den Sport zu verschieben. Wer jetzt nachgibt, hat schon den Keim des Scheiterns gelegt. Auch wenn er sich innerlich sagt »ich gehe nur dieses eine Mal nicht«. Denn mit dem ersten Verschieben, fällt das zweite Verschieben schon ein bisschen leichter. Nach dem vierten Verschieben gibt man auf – enttäuscht über sich selbst.

Auch wenn Ziele persönlich bedeutsam sind und wir wirklich motiviert sind, etwas dafür zu tun, so bietet das also keine ausreichende Gewähr, dass wir sie auch wirklich erreichen. Wir müssen zusätzlich wissen, wie wir dabei am besten vorgehen. Die Fachleute sprechen von Self-Coaching [5] oder Selbst-Management.

Veränderungsexperten treffen eine wichtige Unterscheidung: Die zwischen dem ersten Schritt und dem erfolgreichen Durchhalten. Kurzfristig dranbleiben kann jeder – aber langfristig ein Ziel verfolgen, das Energie erfordert, verlangt Steherqualitäten [6].

Schwierige Vorsätze umsetzen

Wenn schon so viele bei der Umsetzung schwieriger Vorsätze scheitern, sollten wir schon excellent vorbereitet sein, damit wir auch wirklich am Ball bleiben. Die wichtigsten Aspekte sind:

⇒ 1. Sie müssen davon überzeugt sein, dass es für Sie persönlich sinnvoll ist, etwas für Ihre Erholung zu tun. Andernfalls bringen Sie, vor allem was high-effort-Erholungsaktivitäten wie Sport angeht, nicht die Energie auf, die nötig ist, um langfristig am Ball zu bleiben.

Überlegen Sie sich, warum Ihnen Ihr Ziel wichtig ist. Schreiben Sie Ihre Argumente auf.

⇒ 2. Bauen Sie eine Gewinnmentalität auf. Statt »oh je, jetzt muss ich schon wieder zum Sport« sagen Sie sich: »Ich tue etwas für mich und meine Gesundheit. Ich fühle mich nach dem Sport innerlich ausgeglichener, wovon auch meine Familie profitiert.« [5]

⇒ 3. Setzen Sie sich realistische Ziele: Das haben Sie vermutlich schon hundertmal gelesen, trotzdem muss es an dieser Stelle unbedingt erwähnt werden. Wir wollen nämlich immer zu viel und alles auf einmal. Wie sehr wir zuviel wollen und damit selbst zu unserem Scheitern beitragen, zeigt eine der wichtigsten Studien aus der Selbstregulationsforschung [9]. Dort sollten stark übergewichtige Frauen vor Beginn ihrer Diät angeben, welcher Gewichtsverlust für sie enttäuschend und welcher für sie akzeptabel wäre. Das Ergebnis kann nur Staunen hervorrufen: Selbst über einen Gewichtsverlust von 17 Kilogramm, ein eigentlich hervorragendes Resultat, könnten sie sich nicht freuen, gaben die Frauen an. Erst 25 Kilogramm hielten sie für akzeptabel. Wer sich derart hohe Ziele setzt, kann kaum erfolgreich sein. Und tatsächlich waren 47 Prozent enttäuscht, als sie 16 Kilo abgenommen hatten! Sie gaben in der Folge auf. Der trockene Kommentar der Autoren: »Das Beste ist der Feind des Guten«.

Vor einem muss hier eindringlich gewarnt werden. Wir sollten nicht meinen, dass uns derartiges nicht auch widerfahren könnte. Unterteilen Sie Ihr Ziel in Zwischenschritte. Setzen Sie sich in

- Ihrer Freizeitphase nicht mit exorbitant hohen sportlichen Zielen unter Druck. Etwas weniger, dafür regelmäßig ist bereits perfekt.
- ⇒ 4. Planen Sie ganz konkret ein, wann Sie was tun werden. Am Beispiel Sport: Dienstag von 19:30 bis 20:30 und Freitag von 18:00 bis 19:00. Planen Sie nur für die nächsten vier bis sechs Wochen und dann wieder neu. Viele Studien zeigen, dass diese Form der Planung vage Pläne wie »ich mache Sport, wenn ich Zeit habe« klar übertrifft [10].
 - ⇒ 5. Entwerfen Sie ein inneres Bild von sich, das Sie in Bestform zeigt. Stellen Sie sich vor, wie Sie im Schwimmbad perfekt durchs Wasser gleiten, auf dem Fahrrad mit flüssigem Tritt vorankommen oder, wie Sie geschmeidig und doch kraftvoll beim Joggen unterwegs sind. Denken Sie während des Sports immer wieder daran, dass Sie schon viel besser sind als zu Beginn Ihres Trainings. Sie haben jetzt schon mehr Ausdauer, mehr Kraft, mehr Durchhaltevermögen, sind beweglicher und geschmeidiger.
 - ⇒ 6. Überlegen Sie, welche Hindernisse Sie von Ihrem Vorhaben abbringen könnten. Das Haupthindernis ist in der Regel, dass man keine Lust hat. Dies verbirgt sich oft hinter »ich hab keine Zeit« oder »heute ist das Wetter schlecht«. Und hinter vielen anderen Ausreden. Anders gesagt, geht es darum, die eigenen inneren Selbstgespräche zu regulieren. Wenn Herr Schneider das Ziel hat, abends Sport zu treiben, dann kann es sein, dass er denkt: »Oh Gott, jetzt auch noch das«, oder: »Ich hab den ganzen Tag voll Stress gehabt und jetzt soll ich auch noch zum Sport?« Damit gibt er bereits mental auf. Sein Vorsatz hat jetzt nur noch minimale Chancen. Darum muss er seinen inneren Dialog so ändern, dass er ihn bei der Umsetzung seines Vorsatzes unterstützt, etwa mit: »Sport hilft dir dabei, dich zu entspannen und wohler fühlen. Du schaffst eine Runde, wenn du es willst«, oder: »Pack es einfach an, auch wenn du beim Start nicht so viel Lust hast. Du weißt, dass es dir hinterher besser geht«.
- Zusätzlich sollte sein Plan für diese Fälle exakt beinhalten, wie er handeln wird, nämlich »ich ziehe mich um, ich gehe aus dem

Haus und fange an, langsam los zu laufen. Ich laufe dann gemütlich 10 Minuten ohne mich unter Druck zu setzen. Dann sehe ich weiter«. Und nach diesen 10 Minuten können sie sich loben mit: »Jetzt bin ich schon 10 Minuten unterwegs – damit bin ich schon viel besser, als wenn ich gar nichts gemacht hätte«. Derartige mentale Drehbücher erhöhen die Erfolgchancen [5].

- ⇒ 7. Bauen Sie auf soziale Unterstützung: Machen Sie mit anderen gemeinsam Sport. Lassen Sie sich von Ihrem Freund/Ihrer Freundin abholen, oder von Ihrem Partner ermutigen. Weihen Sie andere in Ihre Pläne ein. Das macht es für Sie verbindlicher, dran zu bleiben.
- ⇒ 8. Schließen Sie einen schriftlichen Vertrag mit sich selbst. Definieren Sie dort genau Ihr Ziel, welche Vorteile sich daraus für Sie ergeben, wann Sie sich dafür engagieren, welche Hindernisse Sie abhalten könnten und was Sie dann tun werden, um trotzdem dranzubleiben. Weihen Sie andere Personen in Ihr Vorhaben ein. Das erhöht Ihre Selbstverpflichtung (self-commitment).
- ⇒ 9. Rechnen Sie damit, dass Sie trotz bester Vorbereitung auch mal stolpern. Das ist kein Weltuntergang. Halten Sie dann trotzdem an Ihrem Vorhaben fest. Machen Sie dann vor allem zwei Dinge: Erstens: Überprüfen Sie Ihr Ziel und passen es, falls nötig, an. Zweitens: Machen Sie weiter wie geplant [6].

Erholungskompetenz setzt zunächst Basiswissen über die Interaktion von Belastungs- und Erholungsprozessen voraus. Daraus entsteht die Motivation, Zeitkontingente für Erholungsaktivitäten zu reservieren. Zudem erfordert Erholungskompetenz ein ausreichendes Repertoire an Erholungsfertigkeiten, das außerdem systematisch in den Alltag eingebaut sein muss. Dazu braucht es das Wissen darum, wie man anspruchsvolle Vorsätze umsetzt.

Literatur

- [1] ALLMER, H.: *Erholung und Gesundheit. Gesundheitspsychologie Band 7, Göttingen 1996*
- [2] ALLMER, H.: *Die meisten Menschen sind keine Erholungsprofis. Der Internet-Erholungstest. Pressemitteilung der Deutschen Sporthochschule Köln. 12.06.2003*
- [3] *Demoskopisches Institut Allensbach: Vorsätze umsetzen. Pressemitteilung. 27.01.2007*
- [4] EICHHORN, C.: *Kompetent ausruhen. In: Tagesanzeiger: ALPHA: 11.08.2002*
- [5] EICHHORN, C.: *Souverän durch Self-Coaching. Ein Wegweiser nicht nur für Führungskräfte; 3. Aufl., Göttingen 2004*
- [6] EICHHORN, C.: *Gut erholen – besser leben. Das Praxisbuch für Ihren Alltag. 3. Aufl., Stuttgart 2006*
- [7] EICHHORN, C.: *Gefühlsmanagement für den Job. Erfolgreich durch positive Emotionen. In: ManagerSeminare 6/2008, S. 28-35*
- [8] FOX, N.: *Heart-rate variability and behavioral reactivity: Individual differences in autonomic patterning and their relation to infant and child temperament; in: Reznick, J. (Hg): Perspectives on Behavioral Inhibition. Chicago 1989*
- [9] POLIVY, J.; HERMAN, P.: *If at First You Don't Succeed. False Hopes of Self-Change. In: American Psychologist, Vol. 57 (9/2002), S. 677-689*
- [10] STADLER, G.; ÖTTINGEN, G.; GOLLWITZER, P.: *Gesundheit beginnt im Kopf. Von der Fantasie zum Ziel zum gesunden Lebensstil. Vorab-Bericht zu den Ergebnissen einer wissenschaftlichen Studie zur Selbstregulation von Gesundheitsverhalten. Hamburg: DAK 2007*
- [11] THAYER, R.; NEWMAN, R.; MCCLAINE, T.: *Self-regulation of mood: Strategies of changing bad mood, raising energy and reducing tension; Journal of Personality and Social Psychology; 1994; S. 67*
- [12] *Pressestellen Expedia unter www.expedia.de, 2008*
- [13] ZULLEY, J.; KNAB, B.: *Die kleine Schlafschule. Wege zum guten Schlaf. Freiburg 2002*

Web-Tipp

www.stressnostress.ch

Die Web-Seite, die bei der Bewältigung von Stress hilft.

Zusammenfassung

Angesichts wachsender beruflicher Belastungen braucht es ein neues Erholungsverständnis. Damit allein ist es aber nicht getan. Es geht nicht nur darum, berufliche Belastung abbauen zu wollen, man muss es auch können. So wollen viele Menschen zwar nach der Arbeit besser abschalten, wissen aber nicht wie. Was auf den ersten Blick einfach scheint, nämlich loszulassen, verlangt ausgewiesene Kompetenzen. Der Beitrag geht auf neue Befunde aus der Erholungsforschung ein und beschreibt, was Sie tun können, um berufliche Belastung wirksam abzufedern und nachhaltig leistungsfähig zu bleiben. So sollte einerseits berufliche Belastung bereits während der Arbeitsphase angegangen werden, etwa durch das regelmäßige Einlegen von Pausen. Andererseits ist die Regeneration in der Freizeitphase zu verbessern, und zwar durch bewusst geplante und einzuhaltende Erholungsaktivitäten. All dies erfordert zum einen solides Wissen über die Dynamik von Belastung und Erholung, zum anderen Konsequenz, wenn es darum geht, wirkungsvolle Erholungsaktivitäten nachhaltig in den eigenen Alltag zu integrieren. All dies erfordert ein gewisses Maß an Erholungskompetenz.