

# ALP H A

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 10./11. AUGUST 2002. AUFLAGE 471'100. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

[www.jobwinner.ch](http://www.jobwinner.ch)

**Auch Erholung will gelernt sein**

# Kompetent ausruhen

**Die Erholungsforschung belegt, dass wir uns Belastung nicht nur einbilden, sondern dass sie eine realistische Grundlage hat. Gefragt ist ein neues Erholungsverständnis.**

von Christoph Eichhorn (\*)

Herr Schneider hat nach getaner Arbeit zu nichts mehr Lust – fernsehen interessierte ihn auch nicht wirklich. Ein Buch lesen, mit seiner Frau reden, etwas mit den Kindern unternehmen oder ähnliches sprach ihn gar nicht an.

### Schnellere Durchlaufzeiten

So oder ähnlich erleben viele, die tagsüber permanente Höchstleistungen erbringen, ihren Feierabend. Dafür sind an erster Stelle extreme berufliche Belastungen verantwortlich. Diese haben sich innerhalb der letzten Jahrzehnte im Vergleich zu unserer Menschheitsgeschichte auf noch nie da gewesene Art und Weise verändert. Während früher körperliche Belastung im Vordergrund stand, sind wir heute hauptsächlich geistig-psychischer Beanspruchung ausgesetzt. Extremer Zeit-, und Kostendruck, Informa-

tionsflut, Planungsunsicherheit, Globalisierung, schnellere Durchlaufzeiten für technische Neuerungen charakterisieren den Arbeitstag. Mit den Konsequenzen derartiger Belastungsprozesse befasst sich die Erholungsforschung.

### Resultate der Erholungsforschung

Einer ihrer Befunde besteht darin, dass die physisch-psychischen Konsequenzen derartiger Beanspruchungsprozesse weit komplexer sind als diejenigen der körperlichen Belastung. Nach körperlicher Belastung sind wir eher entspannt-müde, wie beispielsweise nach einer Bergwanderung. Fast jede Tätigkeit, die wir anschliessend ausführen, wie ein warmes Bad nehmen, einfach nichts tun oder ein Buch lesen, führt zu Erholung. Intuitiv verfügen wir über ein angemessenes Regenerationsrepertoire um derartige Belastungen auszugleichen. Geistig-psychische Dauerbelastung versetzt hingegen unseren Organismus in einen physiologischen Anspannungszustand, den die Stressforschung gut beschrieben hat. Er belastet nicht nur das Herz-Kreislauf-System, wie beispielsweise mit einer Zunahme der Herzfrequenz, sondern führt zu einer Erhöhung körperli-

cher Anspannung, so dass sich die Muskeln verspannen. Im Organismus der Betroffenen lassen sich die typischen Stressindikatoren nachweisen. Wir fühlen uns übererregt-angespannt und kommen innerlich nicht zur Ruhe. Und gerade für diesem Zustand ist typisch, dass sich Erholung besonders schlecht einstellt. Die Auswirkungen mangelnder Erholung hat das Institut für Arbeits- und Sozialmedizin in Karlsruhe untersucht. Bei einer Studie an 12000 Führungskräften diagnostizierten die Wissenschaftler bei 85% der Befragten vegeta-



Christoph Eichhorn

tive Beschwerden wie Verdauungsstörungen, Schlafprobleme, Herzpoltern, oder Reizmaggen, bei 75% einen erhöhten Cholesterinspiegel und vieles mehr.

### Naives Erholungsverständnis

Auch spontane Erholungsmassnahmen sind nicht ausreichend, um die Belastungsprozesse auszugleichen. So zeigt eine Studie aus Israel, dass der Erholungseffekt spontaner Erholungsmassnahmen wie Urlaub nach Wiederaufnahme der Berufstätigkeit nur kurz andauert. Bereits nach einigen Tagen ist er verflogen. Deshalb betont die Erholungsforschung, dass wir ein Repertoire an eigenaktiven Massnahmen brauchen, damit sich Erholung einstellt. Anders gesagt, reicht unser naives Erholungsverständnis und Erholungsverhalten nicht aus, den heute existierenden beruflichen Belastungsprozessen erfolgreich gegenzusteuern.

### Konsequenzen von Überlastung

Neben diesen gesundheitlichen sind leistungsmässige Konsequenzen zu beachten, die aus einer Kombination komplexer Komponenten bestehen.

- **Physisch:** Erstens liegt der Energieverbrauch im übererregt-angespanntem Zustand zu hoch. Wir verbrauchen dann unnötig viel Energie. Zweitens ist dieses hohe Erregungsniveau zur Bewältigung beruflicher Anforderungen nicht optimal. Wie Studien zeigen, sind wir in einem mittleren Aktivationsniveau am leistungsfähigsten.

- **Emotional:** Längerfristig entstehen «leistungs-averse» Emotionen wie Hoffnungslosigkeit, Gefühl der Überforderung, Mutlosigkeit, Verzweiflung bis zu ängstlich-depressiver Verstimmung.
- **Kognitiv:** Es entwickeln sich Kognitionen wie «ich schaffs nie», oder «mir ist alles zuviel», die sich auf Dauer auf die Selbstwirksamkeitsüberzeugung ungünstig auswirken. Die innere Gewissheit, Anforderungen bewältigen zu können, nimmt ab.
- **Aufmerksamkeit:** Im Vordergrund stehen gedankliche Zerfahrenheit oder eingeengtes Denken, das sich im Kreis dreht. Beeinträchtigungen der Konzentration und Aufmerksamkeit sind die Folge.
- **Motivational:** Fehlende physische Energie, unangemessene Emotionen und Selbstzweifel haben ungünstige motivationale Konsequenzen. Fehlende Motivation teilt sich mit. Wer sich nicht selbst motivieren kann, kann andere auch nicht motivieren.
- **Kommunikativ-beziehungsbezogen:** Die kommunikative Kompetenz ist reduziert, was auf den beruflich-sozialen Kontext ausstrahlt. Kommunikative Schwächen belasten soziale Beziehungen in Beruf und Privatleben.

(Fortsetzung auf Seite 3)

**Seite 3**

Internet-Links zu den aktuellen Artikeln und die Rubrik «Schuss von der Kanzel».

(Fortsetzung von Seite 1)

Im Zentrum der Erholungsforschung steht die komplexe Interaktion zwischen Belastung und Erholung. Dabei sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen:

Die Erholungsforschung konnte zeigen, dass die Dauer der Belastungsphase in die Erholungsphase ausstrahlt. Wer über einen längeren Zeitraum ohne Pausen beansprucht ist, braucht länger um sich zu erholen.

Zweitens beeinflusst die Art der Beanspruchung den Erholungsprozess, wie wir oben gesehen haben.

Drittens reduziert überzogener individueller Leistungsanspruch nicht nur die Sensibilität für die eigene Erholungsbedürftigkeit, sondern führt zusätzlich zu einer Falschbewertung des Wertes gesundheits- und leistungserhaltender Erholungsmassnahmen, die als Folge davon vernachlässigt werden. Der selbstgesetzte Anspruch möglichst perfekt zu sein, 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. Leistungsdenken strahlt sogar in den Freizeitbereich aus und wirkt dort kontraproduktiv in die Regenerationsphase hinein.

Viertens ist heute unumstritten, dass Menschen anlagebedingt unterschiedlich auf Belastung reagieren. Dies ist sogar schon bei Säuglingen so. «Stressanfällige» Säuglinge sind auch als Erwachsene weniger in der Lage, Belastungen zu kompensieren. Die Konsequenz: Wer zu diesen Menschen gehört, muss mehr für seine Erholung tun.

### Erholungskompetenz im Sport

Im Leistungssport wird den Erholungsprozessen sogar der gleiche Stellenwert wie den Beanspruchungsprozessen zugemessen. Dabei geht es darum, ein Erholungsverhalten zu fördern, «das auf den systematischen und kontrollierten Einsatz von Erholungsmassnahmen in Training und Wettkampf gerichtet

ist», wie es Sportwissenschaftler Henning Allmer formuliert. Leistungssportler sind in der Lage, selbst unter Extrembeanspruchung den eigenen Erholungsprozess nicht aus dem Auge zu verlieren. Im Erholungstraining lernen sie, wie sie von kleinsten Erholungsmöglichkeiten, die sich im Wettkampf bieten, profitieren können.

### Erholungskompetenz im Beruf

Im Gegensatz dazu treten die meisten Menschen unvorbereitet in die Arbeitswelt ein, wo sie über einen langen Zeitraum Höchstleistungen erbringen sollen. Um die dort vorhandenen Belastungen zu bewältigen, benötigen sie: Basiswissen über die Interaktion von Belastungs- und Erholungsprozessen und ein ausreichendes Repertoire an Erholungsfertigkeiten.

Die Erholungsforschung hat untersucht, welche Massnahmen erholungsfördernd sind. Das ist erstens ein ausreichendes Mass an Bewegung. Aber bitte mit Mass, da körperliche Überlastung die Immunkompetenz reduziert und uns krankheitsanfälliger macht. Zweitens sind Methoden wie systematisches Entspannungstraining und ähnliche Verfahren besonders hilfreich.

Daneben sind ausreichende Pausen innerhalb des Arbeitstages von Bedeutung. Unter kognitiven Aspekten stellt die Überprüfung und Relativierung des eigenen Anspruchsniveaus und Leistungsdenkens oft eine notwendige Voraussetzung dar, um Anforderungsmuster auf neue Art zu bewältigen. Freizeit muss als Freizeit konzipiert werden, die Zeit zum Nichtstun und Loslassen zur Verfügung stellt und in der individuelle Interessen und Präferenzen ihren Platz finden. Dabei sind soziale Kontakte als Regenerations- und Entspannungsquelle besonders wertvoll.

(\*) *Christoph Eichhorn ist Diplom-Psychologe und Supervisor. Er arbeitet seit über zehn Jahren im Bereich Coaching, Self-Coaching und Gesundheitspsychologie. Er ist Autor des Buches «Sowerän durch Self-Coaching, ein Wegweiser nicht nur für Führungskräfte». Kontakt: c.eichhorn@epost.de*

## Bookmarks

### Die Internet-Links zu den aktuellen ALPHA-Artikeln

#### Kompetent ausruhen

#### [www.gesundheitspsychologie.net](http://www.gesundheitspsychologie.net)

Koordination und wissenschaftlicher Austausch zum Thema «Gesundheitspsychologie. Literaturdatenbank.

#### [www.hogrefe.de/zgp](http://www.hogrefe.de/zgp)

Wissenschaftliche Zeitschrift. Zusammenfassung über den Stand der Optimierungsforschung im Themenheft Nummer 3/2000.

#### [www.uni-potsdam.de/u/asp/index.html](http://www.uni-potsdam.de/u/asp/index.html)

Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie. Wie können dauerhaft und fast ohne Anstrengung herausragende Leistungen erbracht werden?

#### Erlaubter Kundenkontakt

#### [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)

Wirtschaftsnachrichten, Online-Workshops, Bücher-Show, Fachzeitschriften.

#### [www.marketingclick.com](http://www.marketingclick.com)

Diverse Online-Magazine mit Informationen für erfolgreiche Top-Manager in einem veränderten Marktumfeld.

#### [www.marketingmall.ch](http://www.marketingmall.ch)

Online-Marktplatz mit Produkten und Dienstleistungen in verschiedenen Bereichen. Zugriff auf Marketingwissen.

#### [www.jobwinner.ch](http://www.jobwinner.ch)

# Schuss von der Kanzel

## Ethik mit neuer Messlatte

von Dr. Monique R. Siegel (\*)

*Also, diesmal dürfen Sie sich nicht beklagen: Das vielzitierte Medien-Sommerloch hat 2002 nicht stattgefunden. Die Medien konnten auf das Krokodil in der Badewanne oder den Bewohner von Loch Ness locker verzichten.*

*Ich bitte Sie: Welches Medium hätte sich schon den Anblick von Top-Wirtschaftskräften entgehen lassen, die sich bei einem Hearing in Washington verkrampft und stotternd auf ihr in der Verfassung verbrieftes Recht berufen, die Aussage in eigener Sache zu verweigern? Welche Fernsehstation hätte widerstehen können, für die Tagesschauen festzuhalten, wie CEOs in Handschellen abgeführt werden? Und welches Printmedium hätte die Chance verpassen wollen, die holzschnittartige Rhetorik des amerikanischen Präsidenten zu einer verschärften Gesetzgebung für Wirtschaftsvergehen mit den schlammigen Geschichten seiner eigenen früheren Börsenaktivitäten oder denen seines Vize in längeren Kommentaren zu vergleichen? Soweit zu drüben.*

*Aber auch hüben wollte man sich als Geschichtenlieferanten profilieren. Ein Schweizer Botschafter, den man der Geldwäscherei bezichtigt. Im Juli hatten wir den Ex-Verteidigungsminister unseres Nachbarlandes, der Referenten-Honorare aus vergangenen Zeiten wohl eher hätte beziehen und Vorschüsse auf kommende literarische Perlen anders hätte deklarieren sollen und den diese Unvorsichtigkeit seinen Job gekostet hat.*

*Doch der August, scheint seinem Ruf alle Ehre machen zu wollen. Da will im Süden ein autokratischer Ministerpräsident selbst bestimmen, welcher Richter ihn von der Anklage der Korruption freisprechen soll, während im Norden ein Wirtschaftssenator demissioniert, weil er seine Bonusmeilen nicht sau-*

*ber gehandhabt hat. Haben Sie angesichts der Ereignisse des ersten Halbjahrs gerade gelangweilt ein «Peanuts!» gemurmelt? Dann würden Sie sich in grosser Gesellschaft befinden, denn die Medien haben uns im Zusammenhang mit dem Ex-Wirtschaftssenator eine neue Bezeichnung geschenkt: Sie bekunden Erstaunen, warum der Senator diese Art von Konsequenz zieht, wo es hier doch nur um ein «Skandalchen» geht! Auf der nach oben offenen Ethikskala fangen wir jetzt nicht mehr beim Skandal an, sondern bei dem hübschen Skandalchen.*

*Mal ganz abgesehen davon, dass hier einer das Handtuch wirft, der herausgefunden hat, dass es gar nicht so einfach ist, einen maroden Landeshaushalt zu sanieren – ein Job, für den es ihm zwar an Erfahrung, nicht aber an Selbstüberschätzung mangelte – ist die verniedlichende Bezeichnung genauso empörend wie das ihr zugrunde liegende Verhalten. Die für private Zwecke gebrauchten Bonusmeilen wurden den steuerzahlenden Bürgerinnen und Bürgern gestohlen – und das ist ein Skandal. So einfach ist das. In einem Wahljahr, wo die Politik(er)verdrossenheit ungeahnte Ausmasse angenommen hat, ist der politische Flurschaden eines solchen Vertrauensbruchs beträchtlich.*

*Skandalchen haben die Eigenschaft, schnell einmal die Tüpfelchen auf dem «a» und die Nachsilbe zu verlieren, wenn man sie nicht ernst nimmt. Warten zu wollen, bis sie sich zu Skandalen auswachsen, zeigt nur, wie weit wir die Messlatte schon verschoben haben. Und erkennt wieder einmal die einfache Wahrheit: Ethik beginnt beim Spesenkonto.*

(\*) *Monique Siegel (www.siegel.ch) befasst sich seit vielen Jahren mit ethischen Aspekten unserer Gesellschaft. In dieser Rubrik schreiben Wirtschaftsethiker aus Wissenschaft und Praxis zu frei gewählten Themen.*