

# CEO's und Manager: Der Erfolg als Risikofaktor

von Ulrich Kritzner, Kritzner Consulting, Beratung, Training, Coaching - [www.kritzner.com](http://www.kritzner.com)

*Wer Einsatz bringt hat Erfolg, gilt zumindest bei guter Erziehung. Wer dann auch tatsächlich für seinen Einsatz mit Erfolg belohnt wird, wird mit einer hohen Wahrscheinlichkeit mit noch mehr Einsatz noch mehr Erfolg haben wollen.*

Dies stellt nicht selten eine Spirale dar, der sich viele Leistungsträger unserer Unternehmen nicht mehr so ohne weiteres entziehen können oder wollen.

Nicht selten entwickelt sich die eigentlich positive Erfolgsspirale zu einem unerwarteten Risiko. Dabei muss niemand auf Erfolg verzichten, um die Risiken, die sich aus der eigenen Rolle als Faktor Mensch ergeben, zu minimieren.

Wir hören immer wieder Aussagen von CEOs und Managern, wie , ... *die Dauerbelastung im Arbeitsalltag macht sich körperlich bemerkbar ... ich kann schon lange Nachts nicht mehr durchschlafen ... meine Gedanken drehen sich wie in einem Karussell immer wieder im Kreis ... der Druck ist allgegenwärtig ...* '.

Der Druck aus Zielsetzung, Leistung und Arbeitseinsatz scheint eine Spirale zu sein, die mittel- und langfristig zu körperlich/psychischen Beschwerden führen kann.

Es ist immer wieder faszinierend, wie schnell wir Menschen lernfähig sind. Die kognitive Verknüpfung zwischen Erfolg (im Sinne von Belohnung) und dem vorangegangenen Arbeitseinsatz (als Handlung) wird zum festen Bestandteil unserer Sichtweise auf unsere Umwelt. Das Zielerreichung oder anders gesagt, die Aneinanderreihung von Sub-Zielen und dem Wunsch diese persönlich alle immer wieder zu erreichen und belohnt zu werden, lassen das Ziel durch die Aufgabe ersetzen und zum Selbstzweck werden.

Allerdings geht dies zu Lasten einer ausgewogenen eigenen Wahrnehmung und der unserer Umwelt. Die Wahrnehmung eigener Bedürfnisse, die Anteilnahme an familiären Belangen, die Ausübung von Hobbies und Freizeitaktivitäten und die Pflege des Freundeskreises verblassen langsam.

Die Wertigkeit derartiger Säulen der persönlichen psychischen Gesundheit und Stabilität verschiebt sich unmerklich aber stetig zu Gunsten der beruflichen Ziele. Was letztlich als eigene Rechtfertigung für einen Arbeitseinsatz bis an den Rand der Erschöpfung dient. Eine riskante Verschiebung der Wertewelt.

Das Risiko besteht nicht nur in einem „Burn-Out-Syndrom“, sondern in einem persönlichen Zusammenbruch mit Depression, Neurasthenie, psychosomatischen Beschwerden, Schlafstörungen oder somatoformen Störungen.

Nach meiner Auffassung bedarf dieser Risikoaspekt von CEOs und den betroffenen Leistungsträgern unbedingte Beachtung – im eigenen Interesse und in der Verantwortung für die Mitarbeiter.

Aber Panikstimmung ist nicht der richtige Weg. Studien zeigen deutlich, dass Menschen hohe und höchste Stressbelastungen lang, d. h. 15 bis 20 Jahre aushalten können, bevor es zu ernstesten gesundheitlichen Problemen kommen kann. Dies bietet durchaus einen angemessenen Zeitrahmen, selbst wieder zu lernen, welche persönlichen Maßnahmen Schutz vor einem, wenn auch späteren, aber möglichen Zusammenbruch bieten können. Ich halte das Wissen über potentielle schädliche Verhaltensweisen, über die eigene Wahrnehmung und über Resilienz fördernde Maßnahmen durchaus für einen wichtigen ersten Schritt.

Nach aktuellen neurowissenschaftlichen Erkenntnissen, die lerntheoretische Modellvorstellungen bestätigen, wird die übermäßige Fokussierung auf eine mittel- und langfristige Zielverfolgung zu einem handlungsbestimmenden Charakterbestandteil. Dies gilt insbesondere dann, wenn unser Denken und bewusstes Handeln Informationen aus den emotionalen Verarbeitungsbereichen des Gehirns (limbische System) ausgeblendet.

Diese Ausblendung führt zur vorgenannten Fokussierung auf das Ziel zu dem Preis, verschiedene andere Wahrnehmungsbereiche zu verlieren. Die Steuererklärung wird ignoriert, das Mittagessen wird nicht mehr registriert, das Spielen mit den Kindern vernachlässigt, das Gespräch mit dem eigenen Partner wird oberflächlich, Freunde werden nicht mehr beachtet, Hobbies werden unwichtig etc.

U. a. wird auch die Reaktion des autonomen Nervensystems abgespalten. Das autonome Nervensystem lässt sich jedoch nicht einfach abschalten und wird über z. B. Blutdruck, Puls, Muskelspannung, Verdauungssysteme etc. reagieren. Eine sich „hochschaukelnde“ Reaktion, bis die Symptome wahrgenommen werden müssen ist die Folge. Genau hierin besteht die Gefahr der Bildung psychosomatischer Fehlregulationen des Organismus.

### **Warum nützt die pure Erkenntnis nichts und warum führt diese zu keiner Verhaltensänderung?**

Unsere willentliche Handlung wird im präfrontalen Kortex gebildet und direkt vom limbischen System „angetrigger“t. Und zwar schneller, als der bewusste Denkvorgang selbst. Leider ist dies i. W. eine Einbahnstraße, d. h. wir haben keinen direkten (willentlichen) Zugang zu unserem limbischen System im Gehirn. Wir können damit nicht durch eine bewusste Erkenntnis und unserem puren Willen unsere verhaltensbestimmenden Gefühle (limbisches System) verändern. Der Schlangen-Phobiker weiß genau, dass er vor einer Blindschleiche keine Angst haben braucht, was jedoch nichts ändert.

*Der einzige Weg, raus aus dem Risiko „Stressfalle“ zu gelangen, ist die Schärfung unserer Wahrnehmung auf allen Sinneskanälen, besonders in der eigenen inneren Wahrnehmung. Es geht also um die indirekte Wahrnehmung der eigenen autonom gesteuerten Reaktion unseres Organismus, der Schaffung und Wiederbelebung eines inneren körperlichen Bewusstseins!*

Dieser neurowissenschaftlich belegte Erklärungsansatz führt uns automatisch zu seit Jahrzehnten bewährten Entspannungsverfahren.

Die *progressive Muskelentspannung nach Jacobson* ermöglicht eine ganz bewusste körperliche Wahrnehmung des Entspannungsgefühls – eine Körperwahrnehmungsübung. Eine Fokussierung auf die Wahrnehmung innere autonomer Funktionsabläufe bietet auch *das Autogene Training nach Schultz*, die zusätzlich noch eine bewusste Beeinflussung dieser Funktionen ermöglicht. Ferner bieten u.a. Yoga, Quigong und *Meditationen* eine gute Konzentration auf das eigene innere körperliche Bewusstsein (konzentrierte Selbstwahrnehmung).

Autogenes Training und Meditation mit allen Varianten führen zu einer Schärfung und Wiederbelebung der Wahrnehmung eigener Bedürfnisse, Gedanken und Gefühle und damit auch einer wesentlich mehr ausgeglichenen Wahrnehmung der Umwelt. Genau das brauchen alle Menschen, aber allen voran CEOs, Manager und Leistungsträger in Unternehmen, um die gegebene Arbeitsbelastung gesünder und zufriedener über einen langen Zeitraum standhalten zu können.

#### **Fazit:**

Autogenes Training, Meditation sowie andere fernöstliche Entspannungsverfahren sind damit keine Spielerei und Zeitverschwendung aus der Esoterikecke, sondern nach neurowissenschaftlichen Erkenntnissen einer der effektivsten und wirkungsvollsten Wege, leistungsfähig, motiviert, psychisch und physisch gesund über eine lange Zeit den beruflichen Anforderungen und Stresssituationen zu begegnen.