

Leistung durch Pausen

Wie sich die Leistungsfähigkeit durch den bewussten Umgang mit körperlichen und körperlich-seelischen Erholungsprozessen aufrechterhalten und verbessern lässt

von Dr. Johann Schneider, Institut für Führungskompetenz und Persönlichkeitsentwicklung

Einleitung

Leistung und Erfolg aber auch Misserfolg durch Leistungseinbußen, Erschöpfungszustände, Distress und Burn-Out entstehen im Zusammenwirken der Faktoren

- Anforderungen
 - von außen und
 - von innen,
- berufliches Können und Lernen und
- den Umgang mit Ressourcen,
 - äußeren und
 - inneren.

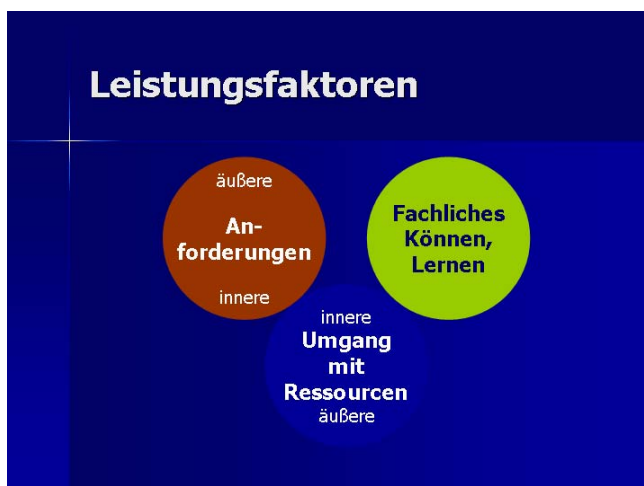


Abb. 1 Leistungsfaktoren

Alle drei Faktoren lassen sich als Leistung und Misserfolg bestimmende Parameter benennen, alle drei stehen miteinander in wechselseitiger Beziehung. Bei steigenden Anforderungen müssen die Ressourcen und/oder das berufliche Können und das Lernen anwachsen, um die

erwünschte Leistung zu erbringen. Andersherum können bei steigenden Ressourcen und wachsendem Können mehr Anforderungen gemeistert werden. Bei weniger und oder niedrigeren Anforderungen brauchen die Ressourcen und das Können nicht so hoch zu sein.

Interessanterweise fühlen sich Menschen auch dann unwohl und geraten in Disstres oder ein Burn-Out-Syndrom, wenn sie unterfordert sind, sie ihr Können und ihr Gestaltungsbedürfnis nicht entfalten und keine Leistung erbringen können.

Für alle drei Faktoren, Anforderungen, Berufliches Können und Ressourcen sind in einem Unternehmen alle Mitarbeiter zuständig, wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung.

Für die inneren Bereiche der Faktoren ist jeder voll zuständig.

Jede/jeder kann selbst auf die inneren, an sich selbst gestellten Anforderungen, an die Weiterentwicklung des beruflichen Könnens durch Lernen und den Umgang mit den eigenen Ressourcen direkt Einfluss nehmen.

Aufgabe der Führungskräfte ist es, in ihrer Leitungsverantwortung zusätzlich auch auf die äußeren Anforderungen, die Lernmöglichkeiten und die äußeren Ressourcen Einfluss zu nehmen.



Abb. 2 Wer beeinflusst die Faktoren

Auch wenn Führungskräfte ihre Verantwortung übernehmen und darauf achten, dass die äußeren Anforderungen, die äußeren Ressourcen (Mitarbeiter, Arbeitsmittel), und die Lernangebote, um das berufliche Können zu entwickeln, gut aufeinander abgestimmt sind, liegt es letztendlich in der Hand jeder Mitarbeiterin, jedes Mitarbeiters für die eigene Person, das eigene Wohlergehen, die eigene Leistung, die Verantwortung zu übernehmen. Das heißt darauf zu achten,

- genügend anregende Herausforderungen zu erhalten,
- sich vor Überforderungen zu schützen. (dem Chef mitzuteilen, wenn die Arbeit zuviel ist. Einen Auftrag abzuweisen, wenn der Chef es sowieso erlaubt hat, einen Auftrag nicht anzunehmen, auch wenn es noch so reizvoll wäre, diesen Auftrag an Land zu ziehen. Pausen zu machen, wenn man sie braucht.),
- das berufliche Können weiterzuentwickeln,
- den zur eigenen Person passenden Arbeitsplatz auszuwählen und zu schaffen,
- das berufliche Können weiter zu entwickeln (zu lernen) und
- mit den eigenen Ressourcen, dem eigenen Organismus gut zu haushalten.

Wenn wir mit unserem eigenen Körper, dessen Rhythmus und dessen körperlich-seelischen Prozessen gut haushalten, fühlen wir uns wohl und genießen unsere Leistung. Wenn wir mit unserem Organismus und dessen Bedürfnissen schlecht haushalten, ihm nicht zukommen lassen, was er braucht, erschöpfen wir uns, machen Fehler und produzieren Misserfolg. Längere und ausgeprägtere Missachtungen unserer Erholungsbedürfnisse führen zu körperlichem und seelischem Unbehagen, Gesundheitsstörungen und Krankheiten.

GRUNDBEDÜRFNISSE

Um unsere körperliche Gesundheit aufrecht zu erhalten und uns wohl und leistungsfähig zu fühlen, bedarf es bei uns Menschen -wie auch bei Säugetieren- der Erfüllung verschiedener grundlegender physiologischer Bedürfnisse:

Wir brauchen Sauerstoff zum Atmen, Wasser zum Trinken, Nahrung zum Essen, die Aufrechterhaltung einer konstanten Körperkerntemperatur (passende Kleidung, angemessene Temperatur und Feuchtigkeit der Wohn- und Arbeitsumgebung). Wir müssen Schadstoffe vermeiden und ausscheiden, unseren Körper pflegen. Wir brauchen körperliche und nichtkörperliche Beachtung/Zuwendung/Anerkennung durch andere und auch Zeiten, in denen wir für uns alleine sind. Wir brauchen Ruhe, Erholung und Schlaf, schöpferische Aktivität, körperliche Bewegung und die Umsetzung unserer Gefühle (siehe Tab. 1).

Grundbedürfnisse	
<small>erweitert: nach Maslow, 1954, 1981</small>	
■	Sauerstoff
■	Wasser
■	Nahrung
■	Konstante Körperkerntemperatur
■	Vermeidung und Ausscheidung von Schadstoffen
■	Körperhygiene
■	Körperliche und nicht körperliche Zuwendung
■	Aktivität im Sinne schöpferischer Gestaltung
■	Alleinsein
■	Ruhe/ Erholung/ Schlaf
■	Bewegung
■	Umsetzen von Gefühlen

Tab. 1: Grundbedürfnisse

Unsere Grundbedürfnisse wechseln sich im Laufe des Tages ständig ab. Das Stillen eines Grundbedürfnisses steht jeweils im Vordergrund, die anderen stehen im Hintergrund. Wenn eines erfüllt ist, tritt es in den Hintergrund, das nächste in den Vordergrund.

Unsere Leistungsfähigkeit können wir genießen und steigern, wenn wir allen unseren körperlichen Grundbedürfnissen gerecht werden.

Höhere Bedürfnisse

Neben den physiologischen Grundbedürfnissen gibt es noch andere höhere Bedürfnisse: das Bedürfnis nach Sicherheit, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, das Bedürfnis nach Wissen und Verstehen und das Bedürfnis nach Ästhetik (Maslow, 1981, S. 70ff) (siehe Abb.3). Diese sind jedoch den körperlichen Grundbedürfnissen nachrangig. Die körperlichen Vorgänge sind Grundlage aller höheren Prozesse, ohne das grundlegende Gleichgewicht der körperlichen Grundbedürfnisse sind die anderen Bedürfnisse nicht realisierbar. Unser Körper ist das Haus unserer Seele und unseres Geistes.



Abb. 3: Bedürfnispyramide

Das Grundbedürfnis nach Erholung

Ein wesentliches Grundbedürfnis ist das Grundbedürfnis nach Erholung. Erholung ermöglichen wir uns durch das Zulassen unserer über Jahrtausende von der Natur entwickelten Erholungsprozesse, insbesondere Pausen, Ruhe und Schlaf.

Unser Organismus folgt dabei einer inneren Uhr mit Jahresrhythmen, Tagesrhythmen (zirkadiane Rhythmen) und Rhythmen, die kleiner als ein Tag sind (ultradiane Rhythmen). Folgen wir diesen Rhythmen fühlen wir uns kreativ und leistungsfähig, missachten und überstrapazieren wir sie, erzeugen wir Disstress und Unbehagen, wir beuten unseren Organismus aus und erzeugen dadurch Fehler, Misserfolg, körperlich-seelisches Unbehagen, „Zusammenbrüche“, wir brennen aus (Burn-Out).

Leistungs-Pause-Rhythmus

Unser Organismus folgt sogenannten ultradianen Rhythmen mit am Tag ständig aufeinander folgenden Wellen von 90-120 Minuten Leistungsbereitschaft und 20-30 Minuten Pause, in der Nacht mit sogenannten Tiefschlaf- und REM-Phasen (REM = rapid eye movement = rasche Augenbewegungen). In den REM-Phasen bewegen wir uns, sprechen, träumen. Die Träume aus diesen Phasen können wir erinnern (siehe Abb. 4).

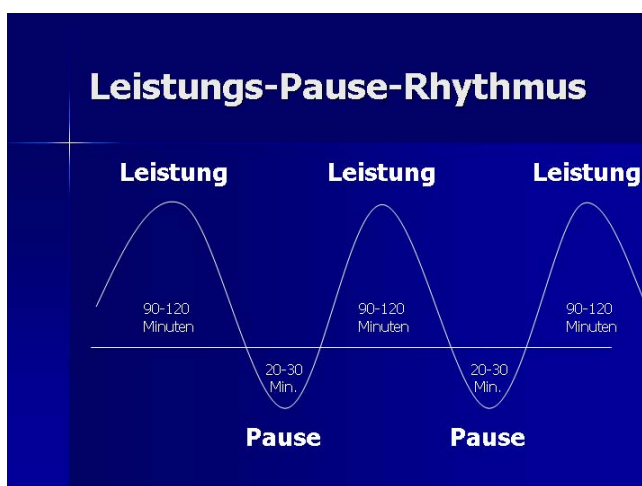


Abb. 4: Leistungs-Pause-Rhythmus

Jeder von uns kann diese Rhythmen wahrnehmen. Als Kinder folgten wir diesen Rhythmen unwillkürlich. Manchmal folgen wir ihnen noch am Wochenende oder im Urlaub. Wissenschaftlich wurden diese Rhythmen anfangs mit der Ableitung der Hirnstromwellen im Schlaf, später mit Biofeedback- und Blutuntersuchen akribisch genau nachgewiesen (Rossi, 1993/1997).

Wir können natürlicherweise Pausephasen oder REM-Phasen willentlich überspringen, das machen wir, in dem wir Adrenalin ausschütten und uns zu weiterer Leistung hoch puschen (Abb. 5). Diese Durchhaltefähigkeit haben wir für unser Überleben entwickelt. Wenn unsere Vorfahren gerade hinter einem Elch herjagten, konnten sie nicht einfach eine Pause machen, sonst wäre ihnen der Elch entkommen und sie hätten nichts zu essen gehabt. Wir müssen die übersprungenen Pausen allerdings wieder nachholen, am Abend, durch Ausschlafen am Wochenende, durch Urlaub. Überziehen wir das Überspringen der Pausen und holen sie nicht kurzfristig nach, manövrieren wir uns unwillkürlich in Disstress, Unbehagen, Leistungsabfall, Fehler, Misserfolg und körperliche und seelische Fehlregulationen (Schlafstörungen, Muskelverspannungen, Wirbelsäulenbeschwerden, Kopfschmerzen, Magen-Darm-Beschwerden, chronische Entzündungen, Hauterscheinungen) und Krankheiten mit Gewebeschäden (wie z.B. Magen- und Zwölffingerdarmgeschwüre, Herzinfarkt).

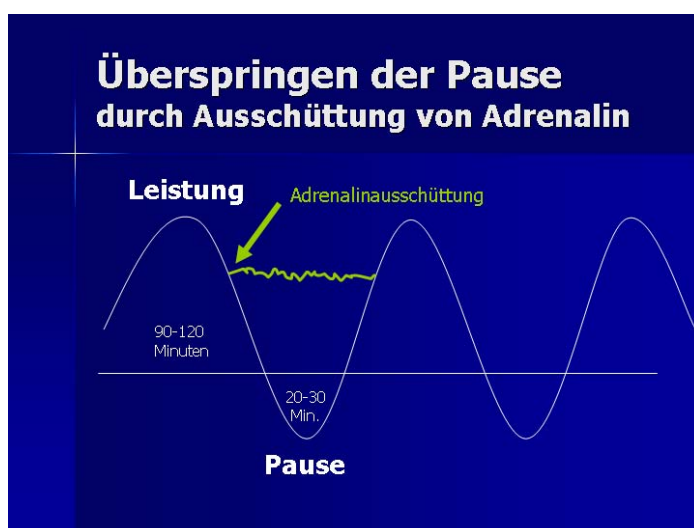


Abb. 5: Überspringen der Pause n

Unser Organismus braucht die natürlichen Pausen, in denen verschiedenste Umschaltprozesse mit Hormonumstellungen, Hirnwellenveränderungen, Vernetzung zwischen verschiedenen Hirnarealen und Organen ablaufen, um sich zu erholen, zu regenerieren, die Batterie wieder aufzuladen, wie wir manchmal sagen. Unterbrechen wir diese Regenerations- oder Pausephasen zu häufig, und holen die Pausen nicht nach, kommt es nicht mehr zur Wiederherstellung des inneren Gleichgewichtes und der Körper gerät zunehmend in ein Defizit, in Disstress und holt sich schließlich die Pausen selbst durch den „Zusammenbruch“, die „Krankheit“.

Pausen sind nicht nur notwendig, sie sind auch nützlich. Wenn wir an etwas arbeiten, kommen wir oft zu den kreativsten, interessantesten und besten Ideen in Pausen oder im Halbschlaf.

SCHULUNG DER BEWUSSTHEIT FÜR PAUSEN UND ANDERE GRUNDBEDÜRFNISSE

Die Bewusstheit für unsere Grundbedürfnisse und deren Befriedigung können wir sehr wirkungsvoll dadurch schulen, dass wir uns über unsere natürlichen körperlichen und körperlich-seelischen Vorgänge informieren und wieder lernen, sie an unseren Körpersignalen wahrzunehmen, sie zu beachten und zu stillen.

- Information schaffen wir uns durch Einholen von Wissen durch Experten und Literatur.
- Bewusstheit für unsere Körpersignale können wir über Informationswissen hinaus sehr gut über bewusstes Spüren und Erleben schulen. Dazu eignet sich das Verfahren der Progressiven Muskelentspannung nach Jacobson. Dabei lernen wir gleichzeitig ein Verfahren, mit dem wir uns bewusst entspannen und erholen können.

Progressive Muskelentspannung nach Jacobson

Die Progressive Muskelentspannung nach Jacobson ist eine Entspannungsübung, die damit arbeitet, dass wir verschiedene Muskelgruppen nacheinander willentlich anspannen und entspannen und uns so in einen angenehmen Entspannungszustand versetzen. Während der Übung achten wir sehr genau auf unsere Körpersignale und lernen so gleichzeitig auch die anderen Grundbedürfnisse an den Körpersignalen zu erkennen.

Diese Entspannung kann man sehr gut im Sitzen durchführen. Sie ist damit sehr gut in den Berufsalltag übertragbar.

Literatur:

Rossi, E., L. (1993/1997) 20 Minuten Pause, Paderborn, Junfermann