

HANSER



Leseprobe

Hans Eberspächer

Gut sein, wenn's drauf ankommt

Von Top-Leistern lernen

ISBN: 978-3-446-42690-0

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42690-0>

sowie im Buchhandel.

1 DAS PROBLEM: ANFORDERUNGEN UND BEANSPRUCHUNG

Anforderungen zu bewältigen beansprucht, auch mental. Mit Routine meistert man Anforderungen meist relativ mühelos: schnell, sicher, wirksam, situations- und anforderungsgerecht. Deshalb leben Experten und Ausnahmeköner – ich nenne sie Top-Leister – nicht zuletzt von bewährten Gewohnheiten und Routine. Allerdings ist Routine eine zwiespältige Angelegenheit: Zum Ersten kann sie entwicklungshemmend wirken, zum Zweiten kippt man gelegentlich aus der Routine heraus, ausgelöst durch Gedanken und Bewertungen, die anziehend wirken wie Magnete. Sind solche Gedanken destruktiv, lösen sie erhebliche mentale Beanspruchungen bis zu Panik aus. Zweckmäßige, konstruktive Bewertungen dagegen bauen wirksame Handlungsmuster und damit Leistungsreserven fürs Gelingen jenseits der Routine auf.



DARÜBER LESEN SIE IN DIESEM KAPITEL:

- Anforderungen bewältigen beansprucht
- Beanspruchung in der Komfortzone ist Routine
- Die Psycho-Logik der Routine
- Routine ist mitunter problematisch
- „Plötzlich ist die Hemmschwelle da“
- Selbstgespräche und der wichtigste Gesprächspartner
- Bewerten löst mentale Beanspruchung aus
- Mentale Beanspruchung – Gedanken wie Magnete
- Das Ziel von Top-Leistern: Anforderungen konstruktiv bewerten

1.1 Anforderungen bewältigen beansprucht

„Professor, wie macht man es, dass man cool bleibt, wenn es darauf ankommt?“, fragte mich ein junger Polizist, Angehöriger eines Sondereinsatzkommandos. Meine Antwort: „Entweder man ist ahnungslos und weiß nichts, oder man weiß alles und kann damit umgehen!“

Die Frage des jungen Mannes zielte auf ein, wenn nicht gar *das* Grundthema des Lebens: Wie gelingt es am besten, mit Anforderungen fertigzuwerden, besonders denen, die einem das Leben so richtig schwer machen, und genau dann, wenn es darauf ankommt? Denn machen wir uns nichts vor: Das Bemühen, berufliche oder private Anforderungen zu bewältigen, *ist* eine Beanspruchung. Bis zu einem gewissen Grad mögen wir sie noch als angenehm, anregend und aktivierend erleben, sozusagen als Übungs-, Lern- und Trainingsgelegenheit. Aber je höher die Anforderungen, umso mehr ermüdet oder erschöpft Beanspruchung. Im anderen Extrem kann sie aufregen und überaktivieren, Angst, Stress oder sogar Panik auslösen.

Wenn Sie das lesen, sind Sie vielleicht ganz froh darüber, dass Sie zum Glück nicht alle Anforderungen annehmen müssen und sich manches Mal kurzerhand davor drücken können. Allerdings ist dieser Ausweg längst nicht immer möglich oder akzeptabel. Durch manche Situationen muss man einfach „durch“ und der Anforderung standhalten. Einer meiner Lehrer pflegte in solchen Situationen zu sagen: „Eberspächer, manches Mal muss man ein Germane sein!“ Das habe ich mir dann auch gesagt, als ich vor einigen Monaten zum Entfernen von Nägeln aus meiner verletzten Schulter unter lokaler Betäubung, eingekleidet und ausgestattet als OP-Objekt, vor dem Operationssaal saß und darauf wartete, bis ich drankam.

In manchen Situationen bleibt, wie man sieht, nur eine Wahl: „Augen zu und durch“. Stress hin, Panik her. In allen anderen sollte man versuchen, etwas zu ändern, getreu dem Motto unserer amerikanischen Freunde: „Love it, leave it, or change it!“ Denn auf Dauer ist weder feiges Weglaufen noch stoisches Standhalten eine Lösung.

1.2 Routine beansprucht in der Komfortzone

Um zu verhindern, dass man sich im Alltag vor lauter Überbeanspruchung zunehmend und über Gebühr verschleißt, entwickelt man im Laufe des Lebens Handlungsmuster, die es erleichtern, gängige und wiederkehrende Anforderungen bei erträglich komfortabler Beanspruchung zu bewältigen: Routine. Es hat schon etwas Beruhigendes, wenn der Friseur, dem man die Gestaltung des Haupthaars anvertraut, oder der Pilot, in dessen Flieger man seinen Tomatensaft trinkt, Routine besitzt.

Aufwand und Systematik, mit denen man Routine entwickelt, fallen sehr unterschiedlich aus. Das meiste lernen wir wohl *en passant*, vieles aber auch unter Schweiß und Tränen, mit Blasen an Leib und Seele gewissermaßen. Routine erwirbt man in allen Lebensbereichen. Im Umgang mit Sachen wie Maschinen und Geräten, im Umgang mit anderen, also Familienmitgliedern, Freunden, Kollegen oder Kunden, und im Lauf der Jahre sogar im Umgang mit sich selbst. Die meiste Routine erwirbt man, denke ich, im Umgang mit Sachen und Dingen, weniger schon im Sozialen, denn viele gehen, so scheint es, mit ihrem Auto oder ihrem PC routiniert pfleglicher um als mit dem Partner, der Partnerin, den Kindern oder gar mit sich selbst. Besonders Routinen im Umgang mit sich selbst, gerade in schwierigen Situationen, scheinen für viele Neuland zu sein, das erst noch entdeckt werden will.

Routine lebt vom Gleichgewicht

Im Wesentlichen lebt Routine vom Gleichgewicht zwischen den gestellten Anforderungen und den eigenen Möglichkeiten, sie zu bewältigen. Die erforderlichen Handlungsmuster kommen wie von allein, eingeschliffen, eben routiniert. Sie erleichtern Raubtierdompteuren das Leben ebenso wie Pizzabäckern, Kapitänen oder Lehrerinnen, weil sie nur wenig beanspruchen und optimal aktivieren. Deshalb

fühlt man sich bei Routineanforderungen weder zu schlaff noch zu nervös. Zu Recht: Ein routiniertes Vorgehen bringt zwar nicht immer sensationelle Erfolge. Aber fast immer solide Ergebnisse. Im Großen und Ganzen hat also, wer routiniert vorgeht, die Dinge im Griff und die geeigneten Bewältigungsmuster parat. Alles Notwendige geschieht zielsicher und effizient mit hoher Vorhersagegenauigkeit. Einfach und mühelos scheint alles geregelt, nicht selten unbewusst, denn der Kopf mit seinen Gedanken scheint keine Rolle zu spielen, weil er die Regulation des Handelns sozusagen an teilbewusste oder gar automatische Prozesse delegiert. Wer zum Beispiel während des Autofahrens telefoniert, delegiert das Fahren an Hände, Füße und die Sinne und bekommt von Verkehrsschildern, Ausfahrten und Ähnlichem oft wenig mit. Der Grund: Die bewusste Kapazität ist mit dem Telefongespräch bindend ausgelastet. Interessanterweise sieht man Autofahrer weder beim Einparken noch beim Einfahren in ein Parkhaus telefonieren. Schuld daran ist nicht nur der schwindende Empfang, sondern die Notwendigkeit, beim Parken mit dem Kopf voll konzentriert und bei der Sache zu sein. Im Alltag delegieren wir permanent in diesem Sinne. Wer weiß zum Beispiel schon, ohne es auszuprobieren, wie er Messer und Gabel zur Hand nimmt oder eine Schleife in einen Schnürsenkel bindet? Das liegt daran, dass wir es hier mit typischen entlastenden Automatismen zu tun haben, die sich nebenbei erledigen lassen.

„Bewusstlos“ routiniert

Wegen ihrer entlastenden Wirksamkeit erlaubt Routine auch, mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen, was durchaus von Vorteil sein kann. Eine Art von routinierter „Bewusstlosigkeit“ stellt sich ein, die einen bei geringstem Beanspruchungserleben schlafwandlerisch sicher agieren lässt. Sportler erzählen mir nach perfekt verlaufenen Wettkämpfen oft, sie könnten sich an vieles nicht mehr erinnern. Deshalb spricht einiges dafür, Routine quasi als Garant für das Gelingen zu betrachten. Bei meiner Mutter habe ich es immer bewundert,

wie sie geschäftlich telefonieren und nebenher routiniert Kuchen backen konnte. Wer dagegen seinen ersten Kuchen backt, ist in der Regel so ausgelastet, dass vor lauter bewusster, von halblauten Selbstgesprächen begleiteter Zuwendung zum augenblicklichen Tun kaum freie Kapazität bleibt, beiläufig den hinzutretenden Partner zu begrüßen.

Die Fähigkeit, mehrere Dinge gleichzeitig erledigen zu können, wiegt den gelegentlichen Nachteil auf, dass man sich nicht einmal mehr erinnert, ob man einen Handgriff nun erledigt hat oder nicht, weil er so automatisch, scheinbar „kopflös“ ablief. Aus dieser Automatisierung resultiert im Übrigen eine klassische Konfliktfalle bei Paaren. Nach dem Verlassen der Wohnung oder beim Einstieg in den Ferienflieger überlegen sie oft gemeinsam, ob denn auch die Wohnungstür abgeschlossen und die Kaffeemaschine ausgeschaltet sei, um dann doch ohne Gewissheit, aber voller Hoffnung zu fliegen.

1.3 Die Psycho-Logik der Routine

Top-Leister leben von ihrer Routine. Ihre Fähigkeiten wie Fertigkeiten reichen souverän, die Dinge gleichermaßen unkompliziert wie effizient und sicher zu handhaben. Man erwartet wie selbstverständlich, dass ihnen alles routiniert, zuverlässig und vorhersagbar von der Hand geht. Es sind diese Kernmerkmale der Professionalität, die Passagiere, Klienten oder Patienten als so beruhigend und entlastend erleben und schätzen. Zuschauer bewundern sie und Controller bauen darauf.

Die Psycho-Logik der Routine beruht darauf, dass sich Anforderungen deshalb schnell, sicher, leicht, wirksam und situationsgerecht bewältigen lassen, weil bewusstes Bewerten weitgehend entfällt und man auf lange eingeübte Programme zweckmäßiger Handlungsmuster zugreifen kann.

Etwas mit stabiler und optimierter Routine schlafwandlerisch sicher und wirksam zu beherrschen hat seine Vorteile. Auf Dauer ergeben sich aber auch negative Konsequenzen daraus, gewissermaßen als Preis für die damit einhergehende Entlastung. Nicht umsonst würde wohl niemand ernsthaft den Wunsch äußern, in seinem Beruf oder wo auch immer nur noch Routiniertes abspulen zu dürfen.

1.3.1 Routine ist mitunter problematisch

Routine kann gefährlich sein

Schon bei dem Gedanken an ständige Routine gähnt man vor Langeweile, zu oft schon hat man Routine als monoton oder psychisch sättigend, öde oder ärgerlich lästig erlebt. In der Regel verfliegen diese unangenehmen Emotionen, sowie sich die Anforderungen und/oder die Umgebung verändern. Fehlt dieser Wechsel, stellt sich eine psychische Ermüdung ein, die die Wachsamkeit herabsetzt und die Funktionstüchtigkeit erheblich beeinträchtigt, je nach Intensität, Dauer und Verlauf der vorangegangenen Beanspruchung. Diese Form der psychischen Ermüdung kennen wir nicht nur als Begleiterscheinung nächtlicher Autofahrten bei geringem Verkehrsaufkommen, sie beeinträchtigt auch professionelles Verhalten, manchmal mit tödlicher Konsequenz.



TÖDLICHE ROUTINE

Vor Jahren erhielt ich von einem Fallschirmjäger-General eine Anfrage zum sogenannten Cut-away-failure bei Freifallern der Bundeswehr. Das sind Soldaten, die aus circa 4.000 Metern Höhe mit dem Fallschirm abspringen müssen. Dazu haben sie einen Haupt- und einen Reserveschirm, der dann zum Einsatz kommt, wenn der Hauptschirm versagt. Um den Reserveschirm öffnen zu können, muss zuvor der nicht oder nur teilweise geöffnete Hauptschirm abgetrennt werden (cut away). Weil sie den Hauptschirm nicht abtrennten (Cut-away-failure), verunglückten regelmäßig Springer,

obwohl die meisten von ihnen über die Erfahrung aus mehreren Tausend Sprüngen verfügten.

Für dieses fatale Fehlverhalten gibt es eine ganze Reihe von Erklärungen. Eine von ihnen bezieht den überraschend großen Anteil sehr Sprungerfahrener an den Verunfallten mit ein: Weil sie über Jahre fehlerfreier Sprungroutine verfügten, tappten sie womöglich in die Falle der herabgesetzten Wachsamkeit. Gerade weil sie ungewöhnlich routiniert operierten, war das Versagen des Hauptschirms ein so seltenes Ereignis für sie, dass sie damit aus der Routine kippten.

Routine hemmt oft Entwicklung

Routine ist aber nicht nur gefährlich. Sie kann unsere Entwicklung auch behindern, weil sie uns in eingefahrenen Mustern festhält. Solche Muster erleben wir als Komfortzone, deshalb wiegen wir uns in dem Glauben, wir könnten uns den Blick darüber hinaus ersparen. Es fordert nichts, aber es fördert dann auch nichts mehr. Nicht umsonst haben sich traditionelle Institutionen, Behörden, Industrieunternehmen, Gewerkschaften oder politische Parteien mit dem Vorwurf des Erstarrens in Routine und dem damit einhergehenden Verlust an Flexibilität auseinandersetzen.

Aber auch Menschen können in körperlicher wie in mentaler Routine vor sich hin degenerieren. Wer etwa körperlich nur so viel Aktivität an den Tag legt, wie er ohne Anstrengung, also routiniert, zu bewältigen vermag, unterfordert sich, baut damit seine Fitness dramatisch ab und im Gegenzug Fettdepots auf. Man altert und erschläft nicht zwangsläufig mit den Jahren, sondern man wird alt und schlaff, weil man sich nicht einmal mehr im Rahmen seiner Möglichkeiten fordert, sondern lieber bequem in seiner Komfortzone verharrt. Weil man die eigenen Fähigkeiten nicht mehr nutzt, erscheint das Leben monoton. Irgendwann vermag man dann, obwohl man gut sieht, nur noch Zeitschriften mit ganz großen Buchstaben und vielen Bildern zu lesen und kommt schon beim Zähneputzen aus der Puste, weil man in einer Art Unterforderungsfalle feststeht. Trotz dieser Nachteile bleibt aller-

dings unbestritten: Routine lässt sicher, schnell und wirksam ökonomisch mit hoher Vorhersagegenauigkeit handeln.

Routine kann misslingen, auch Top-Leistern

Gelegentlich stürzen auch Routinierte aus allen Wolken routinierter Komfortzonen. Auslöser dafür sind oft äußere Ereignisse: eine folgenschwere ärztliche Diagnose zum Beispiel, der Verlust eines nahestehenden Menschen oder berufliche Veränderungen, zum Beispiel wenn einem die Arbeit über den Kopf wächst und die Anforderungen immer unklarer und komplizierter werden. Darüber hinaus bleibt keinem Top-Leister die Erfahrung erspart: Etwas routiniert zu können und etwas *dann* zu können, wenn es darauf ankommt, sind offensichtlich zwei Paar Schuhe. Immer wieder erleben sie Situationen, in denen es mit der Routine ein Ende hat. Schauspielern, Künstlern und Musikern spielt dann das Lampenfieber einen Streich. Auch Elfmeterschützen können gelegentlich die Nerven durchgehen, anders lässt sich schwer erklären, warum zum Beispiel die niederländische Fußballnationalmannschaft, eine der richtig guten, bei der EM 2002 sieben Elfmetersversuche benötigte, um zwei Tore zu erzielen. Anscheinend kann man, obwohl man eine Routine „eigentlich“ beherrscht, förmlich daraus herauskippen. Vor diesem Problem stehen nicht nur Künstler und Fußballstars.

1.3.2 Die Psycho-Logik des Misslingens von Routine

Plötzlich ist eine Hemmschwelle da

Jeder Alltag, beruflich wie privat, ist reich an Beispielen, wie Routine-situationen kippen. Wer schon einmal für eine Videoaufnahme zu agieren oder in das Mikrofon eines Massenmediums zu sprechen hatte, kennt dieses Erlebnis. Einen Eindruck davon liefert der folgende

Ausschnitt aus dem Brief eines Unternehmers, der mich um Rat fragte: „Ich bin ein kontaktfreudiger Mensch und setze mich auch gerne mal in Szene. Trotzdem bringt mich nichts so aus dem Konzept, wie vor einer Gruppe fremder Menschen zu sprechen. In meiner vertrauten Umgebung, zum Beispiel vor Mitarbeitern oder Freunden, ist es kein Problem, denn ich weiß, wen ich vor mir habe. Sind es aber Fremde, ist plötzlich eine Hemmschwelle da, und ich bin nicht einmal mehr annähernd so gut, locker und sicher wie sonst.“ Ähnlich erging es einem routinierten und erfahrenen Orchestermusiker, einem Bratschisten, der beim Vorspielen für eine neue Stelle, und nur da, „vor lauter Aufregung“, wie er sagte, dermaßen mit der Bogenhand zu zittern begann, dass sein Vorspiel regelmäßig zum Fiasko geriet. Im Sport spricht man in diesem Zusammenhang vom Phänomen des Trainingsweltmeisters, der im Training alles kann, aber dann, wenn es darauf ankommt, unter „ferner liefen ...“ rangiert.

Solche Situationen sind für die Betroffenen schon deshalb nervig, weil sie die Routinen und Handlungsmuster ja beherrschen und tausendmal praktiziert haben. Deshalb müssten sie eigentlich nur tun, was sie immer getan haben. Stattdessen fallen sie in ihrem Leistungsniveau so sehr ab, dass sie nur noch ein Schatten ihrer selbst sind. Hobbygolfern ergeht es so beim „richtigen“ Abschlag nach den Probenschwüngen, Tennisspielern beim Forderungsspiel nach dem Einschlagen, wenn der Schiedsrichter seinen Sitz einnimmt, aber auch Rednern, wenn sie nach längerer Zeitverzögerung vor ihre Zuhörer treten. Plötzlich fallen viele förmlich aus den Schienen der tausendmal bewährten Routinen und können nur noch mit erheblichem mentalem Aufwand „Normalform“ zeigen.

Alte, starre Bewertungsmuster

In Situationen dieser Art scheint man in ein altes Bewertungsmuster zu kippen, das weder entlastend noch unterstützend wirkt, sondern ein eingefahrenes und obendrein hektisch-nervöses Verhalten aus-

löst, das einen nicht weiterbringt. Jeder kennt den Klassiker, wenn man im Termindruck auf einer stark frequentierten Landstraße versucht, Zeit zu gewinnen. Man überholt, wie von allen guten Geistern verlassen – nur um an der nächsten Ampel den „niedergerungenen“ Tanklaster im Rückspiegel formatfüllend wieder begrüßen zu können. Man hat sich eines starren und wenig flexiblen Musters aus dem eigenen Handlungsvorrat bedient: Überholen, um Zeit zu gewinnen, obwohl dieses Verhalten auf überfüllten Straßen heute nur noch selten zum Erfolg führt. Auch das Einparken vor dem voll besetzten Straßencafé wird für viele zur Stressfalle, weil sie mehr mit ihrem Eindruck auf die Zuschauer als mit dem Einparken befasst sind. Leider sind solche Muster stabil genug, dass wir ihnen immer wieder zum Opfer fallen, ganz gleich, wie sehr wir uns hinterher darüber ärgern („Wie konnte ich so einen Blödsinn machen?“).

Scheinbar bewährte Bewertungsmuster

Gelegentlich kommt es vor, dass man beim Kippen aus der Routine auf Bewertungs- und Handlungsmuster zugreift, die in einem anderen Zusammenhang durchaus bewährt sind, aber in der konkreten Situation unpassend. Wenn man sich mit Betroffenen über solche missratenen Situationen unterhält, berichten sie regelmäßig von einem ausgeprägten Stresserleben davor und einem hohen Regenerationsbedarf danach: „Jetzt muss ich mich erst mal erholen ..., will für mich sein ..., darüber hinwegkommen ..., damit fertigwerden.“ Küchenpsychologen erklären solche „Aussetzer“ bevorzugt mit Übermotivation, Zu-viel-gewollt-Haben oder Verkrampfung, Schulmediziner sind schnell mit dem Standardsatz bei der Hand: „Es ist eigentlich alles in Ordnung bei Ihnen, es sind nur die Nerven.“ – Nur die Nerven. Aber was steckt wirklich dahinter? Was ist passiert, wo sich doch in den meisten Fällen körperliche oder Umfeldbedingungen kaum verändert haben?