

DOSSIER KMU-GESUNDHEITS- MANAGEMENT



Bild: Daniel Ernst / Fotolia.com

Müde Manager handeln wie Betrunkene. Viele Führungskräfte brüsten sich mit ihren immensen Arbeitspensum und vergessen dabei, wie wichtig die Erholung durch Schlaf und vor allem dem Erreichen von Tiefschlafphasen im nächtlichen Schlafzyklus ist.

VON HEINZ LÉON WYSSLING*

Ein Betroffener berichtet: «Obwohl ich ein recht sportlicher Typ bin, hat sich die Dauerbelastung im Job körperlich niedergeschlagen», erzählt Bert Bleicher. Das Asthma, das er als Kind hatte, brach wieder aus. «Zwei Jahre lang konnte ich jede Nacht nur wenige Stunden schlafen. Um halb vier wurde ich wach. Und das Gedankenkarussell kreiste: Was muss ich alles erledigen, was steht an? Ich konnte einfach nicht abschalten von der Arbeit.» Der heute 51-Jährige erkannte: «Die Firma war immer in meinem Kopf, der Druck allgegenwärtig.» Der einzige Ausweg, den Bleicher sah, war der Rücktritt. Im letzten Juli gab er überraschend seinen Chefposten auf. Im besten Jahr der Firmengeschichte mit stabilen Aussichten.

Ein Tabu-Thema. Bert Bleicher ist längst kein Einzelfall. Doch kaum ein Manager spricht wie er so offen über dieses Ta-

buthema. Tatsache ist: 81 Prozent der deutschen Führungskräfte leiden in schwierigen beruflichen Situationen unter Schlafstörungen. Und heikle Situationen sind in den Top-Etagen eher die Regel als die Ausnahme – nicht erst seit der Finanzkrise.

Welche beruflichen Situationen quälen Manager aber am meisten? «Hohe vorgegebene Leistungsziele nicht erreicht» – dies nennen die Befragten an erster Stelle. Bedrohungen für die Karriere oder für die persönliche Lebensgrundlage rangieren auf Platz zwei und drei der Liste der schlafraubenden Situationen.

15 bis 20 Jahre kann ein Mensch Stress ertragen. Denn Spitzenleister sind meist sehr ehrgeizig. Für langfristige Ziele können Menschen kurzfristige Unannehmlichkeiten durchaus gut ertragen. Die «Maschine Mensch» kann 15 bis 20 Jahre

überlastet werden durch zu viel Arbeit und zu wenig Schlaf. Aber mit Mitte 50 droht der Zusammenbruch. Viele Manager werden in den Firmen heute regelrecht verschlissen, stehen ständig unter Strom und haben einen zu hohen Stresshormonpegel mit Adrenalin und Kortisol.

So wie Bleicher. «Manchmal habe ich 70 Stunden pro Woche gearbeitet», erinnert er sich. Seine «zwischenmenschlichen Antennen» habe er eingezogen, auch gegenüber seiner Frau und den Kindern: «Meine Frau sagte: «Entspann Dich mal! Ich selbst habe das gar nicht gemerkt. Ich war ein Getriebener.»¹

«Betrunken» gefällte Entscheide. Es gibt aus Sicht der Schlafforschung vier Faktoren, die die kognitive Leistung beeinflussen. Der Mensch hat ein homöostatisch bedingtes Schlafbedürfnis weil der Körper danach strebt, ein Gleichgewicht zwischen Schlaf- und Wachphasen aufrechtzuerhalten. Deshalb steigt das Bedürfnis nach Schlaf, je grösser die Anzahl Stunden sind, die wir am Stück wach sind. Was zur Folge hat, dass der Drang zu schlafen immer stärker wird. Die Meinung, dass wir in der Lage wären, das Schlafbedürfnis zu steuern, ist eine Illusion. Unser Hirn übernimmt, sozusagen wie ein Autopilot, die Kontrolle und schaltet auf Schlaf und führt zum bekannten Sekundenschlaf. Wenn man dann im Auto sitzt oder eine Maschine steuert sind die Folgen meist schlimmer Natur. Ein sich über mehrere Tage aufbauendes Schlafdefizit hemmt die Funktionsfähigkeit des Gehirns und es kommt zu kognitiven Ausfallerscheinungen und man befindet sich in einem Zustand, der dem der Trunkenheit ähnelt.² Wer in diesem Zustand dann noch Alkohol konsumiert reduziert seine Leistungs- und Entscheidungsfähigkeit massiv. Experimente der Klinik für Neurologie der

NEUROIMAGINATION

Die Methode Neuroimagination® ist eine Kombination aus lösungsorientierten Gesprächstechniken mit:

- > Körperübung und Atemtechnik
- > Rechts-links-Verknüpfung zur Stoffwechselanregung beider Gehirnhälften
- > Entspannung und Sinnesaktivierung
- > Aufmerksamkeitsfokussierung
- > angeregter und dissoziierter Imagination
- > imaginativer Verankerung

Selbststeuerung mit Neuroimagination bedeutet: Auch unter hoher Belastung die Regenerations- und Denkfähigkeit sowie den Zugang zur Kraft erhalten oder wieder herzustellen. Neuroimagination wurde in der Schweiz in interdisziplinärer Forschungsarbeit von Traumaforscher Horst Kraemer entwickelt. Methodische Ansätze, Erkenntnisse und Forschungsergebnisse der

- > Neurobiologie
- > Stressforschung
- > Psychotraumatologie
- > Systempsychotherapie
- > Körpertherapie
- > Musiktherapie

wurden zu einem neuen Coachingansatz synthetisiert. Die Wirksamkeit von Neuroimagination konnte durch neueste neurobiologische Forschungsergebnisse genau beschrieben werden.

Da hilft auch kein Augenreiben: Schlafmangel senkt die Konzentrationsfähigkeit wie bei einem Betrunkenen.



Bild: Jorma Bork / pixelio.de

Universität Zürich haben gezeigt, dass bei chronischem Schlafmangel höhere Risiken in Kauf genommen werden. Das Fazit der Neurologen ist, dass hinter so manchem gewagten Finanzentscheid oder heiklen Vertrag wohl chronisch übermüdete Entscheidungsträger stehen dürften.

Schlafmittel sind nicht die Lösung. Wer jede Nacht zum Beispiel zwischen 3 und 4 Uhr aufwacht, der hat ein Problem; denn wenn diese wichtige Phase des Tiefschlafes so massiv gestört ist, dann kann sich der Betroffene nicht mehr erholen. Ein Mangel an Tiefschlaf, verbunden meist mit einem zu hohen Kortisolspiegel führt dazu, dass zu wenig Immunbotenstoffe produziert werden, die den Körper vor viralen Infekten schützen. Auch die Produktion von Serotonin, bekannt als das Glückshormon, wird behindert. Depressive Personen haben bekanntlich einen Mangel an Serotonin, der dann mit medikamentöser Behandlung wieder aufgebaut wird. Die Zellerneuerung funktioniert nicht richtig, die Erlebnisse des Tages können nicht vollständig verarbeitet werden.

Der Konsum von Schlafmitteln kann auf Dauer aber nicht die Lösung sein. Die merkbaren Symptome sind Antriebschwäche, Kraftlosigkeit, die Lebensfreude verabschiedet sich nach und nach und wir haben es schnell mit dem Teufelskreis: «hoch pflichtbewusst parat stehen und dabei extrem unerholt zu sein», zu tun.³

Vor allem mentale Kraft schöpft der Mensch, der sich ausgiebigem Schlaf hingibt. Der Körper, isoliert betrachtet, käme mit weniger aus: Muskelzellen zum Beispiel brauchen nur kurze Ruhephasen, um sich zu regenerieren. Anders das Gehirn: Dauerhaftes Erinnern und Lernen gelingt nur, wenn sich Traum- und Tiefschlafphasen oft genug und ungestört abwechseln können.

Übermüdung ist und bleibt ein Risiko. Schlaflosigkeit zu glorifizieren ist wie wenn man die Alkoholverträglichkeit mit dem Begriff «geeicht sein» verherrlicht. Übernächtigte Mitarbeiter bergen für das Unternehmen Risiken und erfüllen Aufgaben, die kein Chef bei Verstand ihnen übertragen sollte. Wenn chronisch übermüdete Mitarbeiter an gefährlichen Maschinen arbeiten, Fahrzeuge auf der Schiene, auf der Strasse oder in der Luft steuern oder für die Sicherheit von Einrichtungen und Gebäuden zuständig sind, dann können die Folgen verheerend sein. Dazu kommt noch, dass übermüdete Manager sich launisch benehmen, falsche Entscheidungen treffen und nicht mehr fokussiert und konzentriert arbeiten. Gemäss einer repräsentativen Studie sind über eine Million bzw. ein Viertel aller Erwerbstätigen in der Schweiz «ziemlich stark oder stark» erschöpft.⁴

Ein Autofahrer, der zu wenig Schlaf hat, ist etwa so zu rechnungsfähig wie ein Lenker mit 0.5 Promille! In einem schwedischen Versuch hat man auch Piloten auf Langstreckenflügen getestet und es wurde mit Schrecken festgestellt, dass während langen Phasen niemand das Flugzeug fliegt, weil nämlich Pilot und Co-Pilot am Schlafen sind, ohne dies zu merken. Die haben aber wenigstens noch, im Gegensatz zum Fahrzeuglenker, einen Autopiloten.

Ein Schlafdefizit hat verheerende Folgen bei wichtigen Entscheidungen. Ursache für Schlafprobleme ist häufig Stress. Dieser wirkt sich über kurz oder lang auf den Körper aus. Deshalb ist es wichtig, Zeit für Entspannung und Erholung in den Alltag zu integrieren: «Wer sich nicht bewusst Auszeiten vom Stress nimmt, wird schnell die Stresssymptome zu spüren bekommen», erklärt Prof. Ingo Froböse von der Deutschen Sporthochschule Köln. «Verspannungen im Nackenbereich und die folgenden Kopfschmerzen können durch aktive Entspannung vermieden werden.» Die über den Tag ausgeschütteten Stresshormone lassen sich nach Feierabend außerdem gut durch Bewegung abbauen. Durch einfache Aktivitäten wie Spazierengehen, Radfahren, Inlineskaten, Golf oder Tennisspiel kann der Stresspegel reguliert werden. Entspannungssportarten wie autogenes Training, Yoga, Qigong

und Progressive Muskelrelaxation (PMR) können ebenfalls bei Verspannungen helfen. Eine effektive Methode ist zudem die Neuroimagination, siehe: www.neuroimagination.ch. Mit dieser Methode lernt man seine Stresshormone so zu steuern, dass man immer so viel zur Verfügung hat wie für die optimale Leistungserfüllung notwendig sind um in der Stretch-Zone zu bleiben und nicht in die Stress-Zone zu fallen. Ein zertifizierter Neuroimaginationcoach® kann Betroffenen im Coaching helfen mit Druck und Belastungssituationen so umzugehen das ein Ausbrennen vermieden und eine ausgeglichene Energiebilanz ermöglicht wird um im Schlaf wieder eine Regeneration erreichen zu können.

¹ Studie der Max Grundig Klinik. Befragung von 1000 Führungskräften wie sie mit Druck umgehen 2014

² Charles A. Czeisler, Professor Harvard Medical School in Harvard Business Manager, 12.2006

³ Interview Brigitte Hettenkofer, Artikel Personalmanagement.info, 03.10.2014

⁴ Gesundheitsförderung Schweiz, Erschöpfungsrate bei Erwerbstätigen 2014

* **Heinz Léon Wyssling**, www.burn-out-praevention.net. Zertifizierter Neuroimaginationcoach®, Mitglied des Berufsverbandes für Supervisoren und Organisationsberater BSO.