

Optimaler Ressourceneinsatz über die Lebensspanne

Eins mit eigenen Zielen

Leistungsfähigkeit hängt weitgehend vom richtigen Einsatz der Ressourcen ab. Wer über seine Motive Bescheid weiss und über gute Selbststeuerungskompetenzen verfügt, geht haushälterisch mit seiner Energie um und hat Aussichten auf beste Lebensqualität im Alter.

von lic. phil. Rudolf Bähler (*)

Wie kommt es, dass Menschen ihre Energie, Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit auf einmal einbüßen? Und andere offenbar stets voller Tatendrang sind, Neues in Angriff nehmen und den Eindruck vermitteln, dass sie mit sich und ihrer Umwelt in Einklang stehen? Für die Beantwortung dieser Fragen können wir neue Forschungsergebnisse heranziehen. Dabei erweisen sich namentlich Erkenntnisse aus einer jüngeren Richtung der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie als fruchtbar, die menschliches Denken, Fühlen, Empfinden und Verhalten funktionsanalytisch erklären. Es geht bei diesem Ansatz weniger um die Inhalte von Gedanken, Gefühlen oder Absichten, sondern vielmehr um die «Brillen», durch die wir Menschen diese Inhalte sehen. Motive und Selbststeuerungskompetenzen erweisen sich dabei als zentral für das Verständnis von Handlungsfähigkeit und persönlichem Wachstum.

Motive

Motive werden auch etwa als «intelligente» Bedürfnisse bezeichnet. Wir lernen sie ab frühester Kindheit zu befriedigen, bewusst und unbewusst. Sie geben unserem Verhalten Richtung und Schub, und sie sind daher die eigentlichen Kraftquellen für unser Handeln.

Wenn wir etwas tun, wozu wir motiviert sind, erleben wir dieses Tun als belohnend. Dieses gute Gefühl setzt neue Energien frei.

Die wichtigsten handlungssteuernden Motive sind die Art und Weise, wie wir Beziehungen mit anderen Menschen eingehen und diese pflegen (Anschluss- oder Beziehungsmotiv), wie wir Leistung erbringen und die dafür nötigen Kompetenzen erwerben (Leistungsmotiv) und wie wir unser Streben nach Autonomie umsetzen oder geneigt sind, Verantwortung für andere Menschen zu übernehmen oder diese zu führen (Machtmotiv). Bewusste Motive sind aber nur dann Kraftquellen für unser Handeln, wenn sie ähnlich stark ausgeprägt sind wie die unbewussten Bedürfnisse. Das ist aber nicht immer der Fall. Unbewusste Bedürfnisse können ganz allmählich gesättigt werden, ohne dass wir das wahrnehmen. Besteht über längere Zeit eine Diskrepanz zwischen unbewussten Bedürfnissen und bewussten Zielen, heisst das nichts anderes, als dass wir unsere Ressourcen nicht optimal einsetzen.

Häufige Motivdiskrepanzen

Es geschieht oft, dass Menschen mit einer starken Leistungsorientierung nach einer gewissen Zeit ihre Energie verlieren und immer weniger Sinn in ihrer Arbeit sehen. Das kann daran liegen, dass ihr unbewusstes Leistungsbedürfnis nach vielen Jahren der Ausbildung und einer anspruchsvollen Bewährungsphase im Berufsleben gesättigt ist, dafür viel-



Rudolf Bähler

wusste Machtmotiv noch nicht hat befriedigt werden können. Erhalten solche Menschen die Chance, Verantwortung zu übernehmen, sehen sie wieder Sinn in ihrer Arbeit und gewinnen ihre Motivation zurück. Anders ist die Ausgangslage bei Führungspersonen, die daran krankten, dass ihr unbewusstes Beziehungsmotiv stärker ist als ihr Machtmotiv. Solche Personen sind bei der Ausführung ihrer Führungsaufgaben schnell einmal verunsichert, weil sie im Grunde genommen lieber auf Augenhöhe mit ihren Mitarbeitenden verkehren würden. Das spüren diese und akzeptieren ihren Vorgesetzten zwar als Kumpel, aber nicht als Führungsperson. Und Menschen, um noch dieses dritte Beispiel zu nennen, die bei der Ausführung ihrer Aufgaben häufig ein Flowerleben verspüren, eignen sich mit Sicherheit besser für eine Fach- als für eine Führungskarriere.

Selbststeuerungskompetenzen

Eine weitere Quelle von Kraft und Energie sind gute Selbststeuerungskompetenzen. Damit ist zum Beispiel die Fähigkeit gemeint, stark ausgeprägte Persönlichkeitsmerkmale bei Bedarf modulieren zu können: Ein Mensch mit narzisstischen Zügen hält sich dann etwa der Sache zuliebe zurück, oder eine sehr zurückhaltende Person vermag sich selbst zu motivieren, und es gelingt ihr, auch einmal an einer wichtigen Sitzung das Wort zu ergreifen. Zu diesen Kompetenzen gehört auch das Vermögen, nach einem Misserfolg rasch wieder handlungsfähig zu werden. Eine der wichtigsten Selbststeuerungskompetenzen ist diejenige, «sich selbst» zu spüren und so sicherzustellen, dass man nicht fremde Ziele verfolgt, sondern möglichst weitgehend nur solche, die sich mit den eigenen unbe-

wussten Bedürfnissen decken; andernfalls läuft man Gefahr, von Burnout oder von Depression eingeholt zu werden.

Risiken im mittleren Lebensalter

Weder das Wahrnehmen der eigenen Motive noch die Beherrschung der Klaviatur der Selbststeuerungskompetenzen sind grundsätzlich eine Frage des Alters. Es gibt Menschen, die in beidem ihr Leben lang gut sind. Sie werden als Individuen wahrgenommen, die ihre Absichten tatkräftig umsetzen können und dabei das Gefühl vermitteln, dass sie sich stets treu bleiben. Dennoch manifestieren sich diffuse Gefühle von Demotivation, Sinnleere oder Leistungsmüdigkeit bei Menschen in den Vierzigern oder Fünfzigern vermehrt. Das hat damit zu tun, dass ein Ressourcenverschleiss in jüngeren Jahren oft einigermassen verkräftet werden kann. Aber je älter wir Menschen werden, umso weniger können wir unsere Ressourcen nach freiem Belieben einsetzen und umso mehr müssen wir altersbedingte Einbussen kompensieren und insgesamt haushälterischer mit unseren Ressourcen umgehen.

Gründe für Einbussen erkennen

Welches die genauen Gründe für das Erlahmen der Leistungsfähigkeit sind, das lässt sich mit geringem Aufwand abklären. Je früher die Anzeichen eines Ressourcenverschleisses erkannt und seine Ursachen beseitigt werden, umso besser lernen Menschen sich selbst kennen und umso viel versprechender werden ihre Aussichten auf eine ganzheitliche Entwicklung und ein gutes Altern. Dank diesem neuartigen Verständnis der Persönlichkeit erübrigt sich zudem die fruchtlose Aufzählerei, was ältere Mitarbeitende weniger gut oder besser als jüngere können. Denn nur eine strikt individuelle Betrachtungsweise hilft uns, die Mitarbeitenden «als Unikate» zu fördern.

(*) Rudolf Bähler ist Psychologe FSP und Inhaber der Firma Age Management in Zürich (www.age-management.ch)