

**Michael W. Busch**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Institut für Management und
Leadership Development,
Fachhochschule Wiener
Neustadt

michael.busch@fhwn.ac.at

**Kathrin Gärtner**

Leiterin
Institut für Marktforschung &
Methodik,
Fachhochschule Wiener
Neustadt

kathrin.gaertner@fhwn.ac.at

Die Komfortzone verlassen

Mehr als eine Beraterfloskel?

In Vorträgen und Diskussionen prominenter Persönlichkeiten taucht bei der Schilderung des biografischen Werdegangs häufig die Formulierung auf, dass die Entwicklung der Bereitschaft, die Komfortzone zu verlassen – den eingeschlagenen Pfad zu ändern, Risiken einzugehen, Vertrautes aufzugeben – eine wesentliche Bedingung des eigenen Erfolgs gewesen sei. Auch Unternehmensberater und Politiker verwenden nicht selten diesen Begriff, ja selbst Papst Franziskus rief Katholiken jüngst dazu auf, aus ihrer Komfortzone herauszutreten, auf Menschen zuzugehen, Sehnsüchten zu folgen und in neue Wirklichkeiten einzutauchen. Doch für was genau steht dieser Begriff? Handelt es sich nur um eine schicke und wohlklingende Worthölse oder steckt mehr dahinter? In unserem Beitrag wollen wir dieser Frage nachgehen und den Begriff der Komfortzone einmal genauer beleuchten, seinen Hintergrund analysieren, mögliche theoretische Erklärungsansätze aufzeigen und Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis ableiten.

Moden und Trends, das Kommen und Gehen von Managementkonzepten gehören zum ganz „normalen Wahnsinn“ der Geschäftswelt. (Soziale) Medien, moderne Kommunikationstechniken und die enge Verwobenheit, ja Symbiose zwischen Beratung, Coaching, Bildung und Wirtschaft sind

hierbei nur Beschleuniger dieser allgemeinen Erscheinung der Moderne. Nach Sloterdijk ertönt seit der Renaissance unterschwellig der immerwährende Sirenenruf „Du musst dein Leben ändern!“. Dahinter steht aber auch die resignative Einsicht in die eigene Unzulänglichkeit, das Gefühl der immer nur vorläufigen Lebens- und Aufgabenerfüllung: Es ist nie genug! Du bist nie angekommen und kannst nie wirklich zufrieden sein! Nach kleinen sollten größere, nach größeren noch größere Ziele gesteckt werden – sozusagen ein umgekehrtes Matroschekapuppen-Prinzip. Citius, altius, fortius.

„Was Du bist hängt von drei Faktoren ab: Was Du geerbt hast, was Deine Umgebung aus Dir machte – und was Du in freier Wahl aus Deiner Umgebung und Deinem Erbe gemacht hast.“
(Aldous Huxley)

Wenn heute smarte Konzepte wie New Work, Purpose-driven Organization, Agilität, Sustainability oder Mindset Shifts vorgebracht werden, um den unternehmerischen Wandel und allgemein die digitale, grüne Transformation der Gesellschaft voranzutreiben, tritt irgendwann mit steter Gewissheit die Forderung in den Raum, dass wir unsere eigene Komfortzone zu verlassen haben, aus dem Kreis der Bequemlichkeit heraustreten müssen, angestammte Verhaltens-, Denk- und Lebensmuster wenn nicht aufzugeben, so doch deutlich zu ändern haben. Manche attestieren gar den westlichen Gesellschaften insgesamt eine „Komfortkrise“ – eine übertriebene Verweichlichung, einen Hang zur Bequemlichkeit, eine Unfähigkeit, harte Diskussionen zu führen und dadurch letztlich einen Mangel an Erfindungsgeist, Resilienz und Widerstandskraft.¹ So oft der Komfortzonenbegriff aufgegriffen wird, so verschwommen sind das dahinter liegende Konzept, sein genauer begrifflicher Inhalt, seine Herkunft und sein betrieblicher Anwendungsnutzen. Er ähnelt hier dem durchaus verwandten und ebenso häufig zitierten „inneren Schweinehund“. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es daher, Klarheit über diese Fragen zu schaffen. Wenn nicht geklärt ist, welcher konkrete Anwendungsnutzen mit dem Komfortzonenmodell verbunden ist, droht ihm dasselbe Schicksal wie etwa den Begriffen Diversität, Solidarität oder Toleranz. Jede/r verwendet sie, aber niemand versteht sie bzw. jede/r versteht etwas anderes darunter. Dadurch werden sie letztlich zu hohlen Phrasen, zu schillernden Plastikwörtern, mit denen Bullshit-Bingo gespielt werden kann.

Das Komfortzonen-Modell

An dieser Stelle soll zunächst wertungsfrei das Modell vorgestellt werden. Es geht davon aus, dass Menschen unter stressigen oder herausfordernden Bedingungen in der Lage sind, die neuartige Situation zu meistern, indem sie sich ihren Ängsten stellen und diese durch das Ergreifen konkreter Handlungen außerhalb ihres bisherigen Antwortspektrums überwinden. Dadurch kommt es zu einem persönlichen Wachstum.² Mit anderen Worten: Herausforderungen lösen Lernprozesse in uns aus, erweitern unser Verhaltensrepertoire und vertiefen unsere Kompetenzen.

Neben äußeren Einflüssen (knappe Ressourcen, Erwartungen anderer, Mutproben oder Challenges, um zu einer Gruppe gehören zu dürfen, Schicksalsschläge, einschneidende Erlebnisse) sorgen auch innere Antriebe dafür (etwa das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Karriere, Geld- und Geltungsstreben, religiöse oder weltanschauliche Überzeugungen), liebgewonnene Gewohnheiten in Frage zu stellen, vertraute Vorstellungen anzuzweifeln und den Sprung ins Ungewisse, den Schritt in unbekanntes Terrain zu wagen. Der Inhalt der nicht mehr zu überschauenden Fülle an Büchern zur Selbstoptimierung und positiven Lebensbewältigung lässt sich am Ende immer auf zwei Ankerpunkte reduzieren: Veränderung der eigenen Innenwelt (des Denkens, Fühlens und Wollens) und Veränderung des eigenen Verhaltens in der Außenwelt (inklusive der Reflektion der jeweiligen Voraussetzungen, Grenzen und Konsequenzen). Die Umwelt wird dabei nicht nur als (Reiz)Auslöser verstanden, auf die der Einzelne zu reagieren hat, sondern als aktives Gestaltungsfeld, auf das der Einzelne Einfluss nehmen kann.³ Der legendäre Basketball-Trainer John Wooden (1910-2010) hat dies einmal so auf den Punkt gebracht:

„Die Dinge funktionieren meist für die am besten, die das Beste aus den Dingen machen.“ Nach der Lewinschen Formel ist Verhalten stets als eine Funktion von Person und Umwelt aufzufassen, das heißt als ein Zusammenspiel, eine wechselseitige Beeinflussung zwischen beiden Bereichen. Entsprechend sollten auch die drei nachfolgend erörterten Zonen betrachtet werden.⁴ Hier wirken stets äußere Einflüsse und innere Dispositionen (Bereitschaft oder Widerstand) zusammen. Fremdbestimmung und Selbstbestimmung bilden ein im menschlichen Leben stets präsent, nie restlich auflösbares Spannungsverhältnis, wobei sich nach Aldous Huxley kluge Menschen im Sinne eines Job/Life Crafting die Erfahrungen selbst aussuchen, die sie zu machen wünschen.

Abbildung 1 fasst das anschließend verbal erörterte Komfortzonen-Modell grafisch zusammen. Hierbei handelt es sich um eine vereinfachende Darstellung. Einerseits gibt es keine festen Grenzen zwischen den Zonen, d.h. die Übergänge sind fließend, andererseits sind die exakten Größen der einzelnen Zonen schwer zu bestimmen und stets einzelfallabhängig zu sehen. Potenzialentfaltung im Sinne einer Dehnung (stretching) und Vergrößerung der eigenen Komfortzone ist zudem immer nur als ein vorläufiger Zustand zu begreifen, als Entwicklungsetappe (ähnlich wie dies auch im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) im Rahmen des Qualitätsmanagements betrachtet wird). Im Grunde handelt es sich hierbei um einen lebenslangen, nie abgeschlossenen Prozess der Bewusstseins- und Verhaltenserweiterung, der fortwährend im Gange ist, aber von Person zu Person unterschiedlich verläuft, bei der einen früher, bei der anderen später einsetzt. Persönlichkeitsentwicklung hat kein Ende. Auch Rückfälle sind möglich, d.h. selbst wenn ein bestimmter Reifezustand erreicht wurde, bedarf es fortlaufender Anstrengungen, diesen zu halten.⁵ Und je höher das eigene (Leistungs-)Level ist, desto schwieriger wird die Weiterentwicklung. Der bis ins hohe Alter erfolgreiche Cellist Pablo Casals wurde als über Achtzigjähriger von einem jungen Schüler gefragt, warum er weiterhin so viel übe, woraufhin Casals erwiderte: „Warum? Damit ich besser werde!“⁶

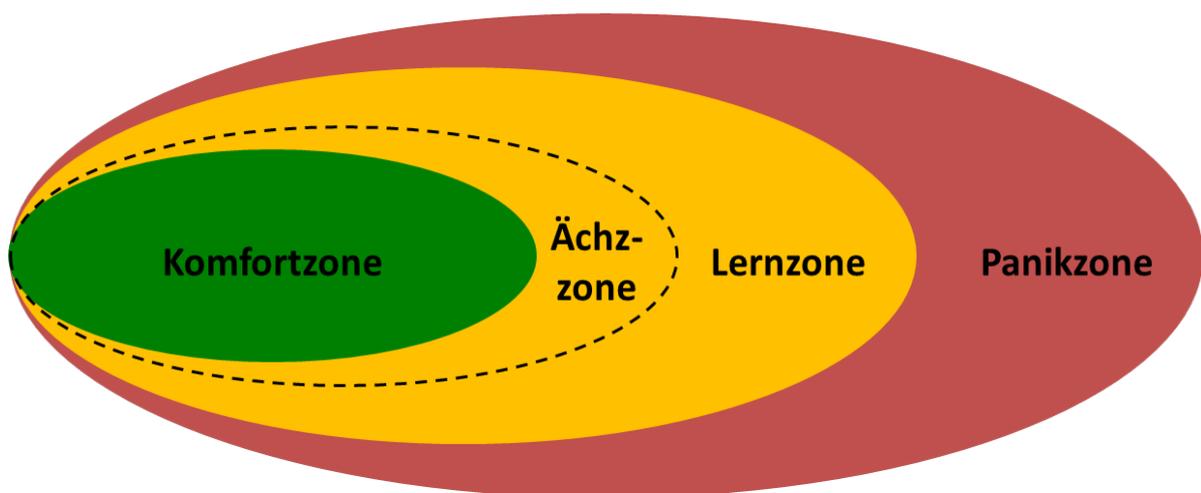


Abbildung 1: Grafische Veranschaulichung des Komfortzonenmodells

Zone 1: Die Komfortzone

In dieser Zone fühlen wir uns wohl und vollkommen sicher. Wir verhalten uns hier selbstbewusst und routiniert, mit Leichtigkeit, ohne Angst und Zurückhaltung, denn wir wissen, womit zu rechnen ist, was gefragt ist und was wir können. Das Wort confort bedeutete im Altfranzösischen Tröstung und Stärkung. Die lateinische Wurzel bildet das Wort fortis „stark, kräftig, tapfer, mutig“, womit bereits Fähigkeiten, über die wir in diesem Bereich verfügen, angesprochen sind. Wir besitzen sozusagen den Expertenstatus, wobei sich die Expertise von relativ einfachen Routinehandlungen (z.B. Schwimmen, Autofahren) über soziale Interaktionen (z.B. Kundengespräche führen, eine öffentliche Rede halten) bis hin zur Beherrschung komplexer fachlicher Domänen (z.B. in der Medizin oder im Ingenieurwesen), die in langen Jahren durch theoretische Wissensaneignung und praktische Erfahrungen erworben werden muss, erstrecken kann. Jemand, der beispielsweise schon hunderte Reden vor einer großen Zuhörerschaft gehalten hat, wird ein ganz anderes Auftreten, eine andere Ausstrahlung haben, als jemand, der zum ersten Mal vor dieser Aufgabe steht.

Zone 2: Die Lernzone

In die Lernzone (auch Wachstums- oder Herausforderungszone genannt) gelangen wir, sobald wir ein uns nicht oder nur wenig vertrautes Terrain betreten, in dem es uns an realen Erfahrungen und Kompetenzen mangelt. Wir erschließen einen Möglichkeitsraum, können bisher ungenutzte Potenziale entdecken, aber auch scheitern und uns blamieren, weil wir uns einem Risiko aussetzen, einer Aufgabe mit offenem Ausgang stellen, sozusagen in die „Höhle des Löwen“ wagen. Zu den körperlichen Anzeichen, dass wir aus der Komfortzone herausgetreten sind, zählen allgemeine Nervosität, Herz-

Die Lernzone erschließt einen Möglichkeitsraum.

klopfen, Angstschweiß, erhöhte Magen-Darm-Tätigkeit und eher unruhige Körperbewegungen. „Es ist ein Bereich, der für uns ein Entwicklungsfeld darstellt (...) [der] aber auch Mut und Überwindung von uns abverlangt, weil das Gefühl der (Selbst-)Si-

cherheit fehlt und die Kontrolle über das eigene Handeln verloren zu gehen droht⁷“. Teilweise wird im Übergang von der Komfort- in die Lernzone noch ein Schwellenbereich angenommen, eine „Ächz“-, Zöger- oder Zweifel-Zone (groan zone), in der die Person – nicht selten im Bruchteil einer Sekunde – darüber entscheidet, ob sie das Wagnis eingeht, ihren Widerwillen überwindet oder einen Rückzieher macht und im vertrauten Umfeld bleibt. An dieser Schwelle tritt ein gewisses Unwohlsein auf, ein Gefühl der Unsicherheit und der Abwehr. Das Verbleiben in bekannten, haltgebenden Gewohnheiten wird kurzzeitig in Erwägung gezogen. Innere Dialoge beginnen, werden lauter und häufiger. Das eigene Vertrauen und Zutrauen drohen zu schwinden: Ich kann das nicht! Ich will es nicht! Warum soll ich das hier überhaupt machen? Wie blöd bin ich eigentlich? Ich mache mich zum Narren! Was werden andere über mich denken? Wenn diese Gefühle der Besorgnis und des Selbstzweifels überwunden sind und der mögliche Erfolg ins Auge gefasst wird bzw. die Aussicht auf den Erfolg, die sich öffnende Lernchance in der inneren Auseinandersetzung die Oberhand gewinnen, ist der Übergang von der

Ächz- in die Lernzone vollzogen.⁸ Es kommt zu einer Handlung. Die Lähmung durch Ängste wird bezwungen, das Neuland betreten. Der deutsche Profibergersteiger und Extremkletterer Alexander Huber hat sein Verhältnis mit Ängsten in einem Interview einmal so auf den Punkt gebracht: „Wir können nur wachsen, wenn wir uns unseren Ängsten stellen.“ Es gelte, Angst zuzulassen und zu beobachten, was sie mit einem mache. Sie helfe einem in brenzligen Situationen, indem sie warne, die Konzentration erhöhe und den Fokus auf das Wichtige richte.⁹

Jeder Schritt in der Persönlichkeitsentwicklung ist damit immer auch ein Schritt der Angstüberwindung, wobei das eigene Limit, die für einen zumutbare Entwicklungsgrenze erst mit den entsprechenden Erfahrungen, durch die Konfrontation mit entsprechenden Situationen kennengelernt werden. Erst dann können wir über uns hinauswachsen, unseren unbekanntem Potenzialen begegnen.¹⁰ Alle jungen Eltern, die Nächte durchwacht und kindliche Schreiattacken mehr oder weniger geduldig über sich ergehen lassen, dürften wissen, wovon hier die Rede ist. Der Mensch vermag oft weit mehr zu leisten, als er sich eingestehen will und zutraut.

Zone 3: Die Panikzone

In dieser Zone tritt Angst in einer den Betroffenen überwältigenden Weise auf. Völliger Kontrollverlust und damit einhergehende Panikzustände drohen. Innerhalb dieser Zone befinden sich Herausforderungen, die für das Individuum „eine Nummer zu groß“ sind, es schlicht überfordern würden.¹¹ Die subjektiv wahrgenommenen Risiken und Gefahren liegen weit über dem subjektiv wahrgenommenen Kompetenzniveau, wobei hier einmal davon ausgegangen wird, dass eine realistische Situations- und Selbsteinschätzung, keine Über- oder Unterschätzung der eigenen Fähigkeiten vorliegt. Eine Selbstüberschätzung (z.B. der eigenen Kondition) kann unter bestimmten Bedingungen lebensgefährlich sein, eine Selbstunterschätzung hingegen dazu führen, dass wir weit unter unseren Möglichkeiten bleiben. Versuche, in diesen die persönlichen Grenzen überschreitenden Bereich vorzustoßen, können bestenfalls zu Frustration, schlimmstenfalls zu einer Traumatisierung führen.¹² Aus der modernen Hirnforschung ist bekannt, dass Menschen unter extremen Angst- und Stressbedingungen nichts lernen, sondern in den stammhirngesteuerten Kampf-, Lähmungs- oder Fluchtmodus übergehen. Als Beispiel kann der Outdoortrainingsbereich dienen. Es bedarf hier schon eines besonders geschulten und eingeübten Personals, um die Teilnehmenden im richtigen Ausmaß zu fordern, nicht aber dauerhaft psychisch zu schädigen. Die Verabreichung von Stress in wohldosierter Form, die Schaffung anspruchsvoller, aber nicht überfordernder Lernbedingungen ist eine Kunst, die Erfahrung und höchste Sensibilität verlangt. In Bezug auf sog. Aufstellungsarbeit (aber auch allgemein im Coaching) wird ebenfalls oft kritisiert, dass zu wenig erfahrene Übungsleiter innerpsychische Stresszustände in den Beteiligten auslösen, die zu beherrschen sie nicht ausreichend psychiatrisch geschult sind. Was anfänglich vielleicht gut gemeint war, kann im anschließenden dramatischen Verlauf in toxische Beziehungsdynamiken umschlagen, aus dem Ruder laufen und auf ungesunde Weise aufwühlend wirken.¹³

Erlebnispädagogischer Hintergrund des Komfortzonen-Modells

Wo genau das Komfortzonen-Modell seinen praktischen Ursprung genommen hat, wer es erfunden und zuerst angewendet hat, ließ sich anhand der von uns ausgewerteten Literatur nicht wirklich klären.¹⁴ Vielleicht ist auch die Vorstellung, dass Menschen dazu neigen, es sich in einer vertrauten Umgebung, in einem einmal erarbeiteten Zustand bequem zu machen, und dass sie nur durch einen gezielten Anstoß dazu bewegt werden können, sich vom Status quo zu entfernen, zu verändern und weiterzuentwickeln, derart einsichtig, dass sie als Binsenweisheit wahrgenommen und nicht weiter hinterfragt wird. Fest steht nur, dass das Komfortzonen-Modell zuerst im Bereich der Erlebnispädagogik, des Outdoortrainings und des Teambuildings als Erklärungsansatz und Ausgangspunkt für die Entwicklung von Übungen herangezogen wurde.¹⁵ Indem Teilnehmende solcher Settings mit Übungen konfrontiert werden, die sie überraschen und stark fordern (z.B. Hochseilgarten, Kletterwand, Rafting), sammeln sie allgemeine Erfahrungen (z.B. Umgang mit sich selbst und anderen unter Stress, Aktivierung eigener Ressourcen, Aufbau von Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeitswahrnehmung, Konflikt- und Teamfähigkeit), die idealerweise auf den spezifischeren betrieblichen Kontext transferiert werden können. Ein Fokus liegt hier also sehr stark auf der allgemeinen Persönlichkeitsentwicklung, der Entwicklung von Selbst- und Sozialkompetenz.

Bei der Übernahme einer Führungsrolle in Gruppen etwa lässt sich unter realen, aber fremdartigen Bedingungen klären, wie erfolgreich jemand ist, der dies noch nie praktiziert hat, und wie er oder sie, aber auch die Geführten, körperlich, mental und emotional auf die Art der Führung reagieren: Wie wohl fühlt sich die Führungskraft in ihrer übernommenen Rolle? Wie fühlen sich die Geführten unter ihr? Die hier gewonnenen Erkenntnisse können wichtige Hinweise für eigene Führungsambitionen sein.¹⁶ Als wesentliche Elemente erlebnispädagogischer Interventionen werden *Neuartigkeit* (fremde Umgebung, unvertraute Aktivität), *Herausforderung* (mit Anstrengung und Überwindung verbundene Problembewältigung im physischen, psychischen oder sozialen Bereich), *Kompetenzerleben* (durch die erfolgreiche Meisterung der Herausforderung) und *soziale Einbindung* (Kleingruppen mit Wir-Gefühl, die aufgrund ihrer Überschaubarkeit aber noch zulassen, dass das einzelne Mitglied sein Handeln als bedeutsam wahrnimmt) genannt.¹⁷

Theoretische Ansätze zur Erklärung des Komfortzonen-Modells und ähnliche Konzepte

Wo genau die theoretischen Ursprünge des Komfortzonen-Modells liegen, lässt sich ebenfalls nicht genau klären. Es gibt aber zahlreiche Modelle und Konzepte aus unterschiedlichen Disziplinen, die deutliche Parallelen aufweisen und in eine ähnliche Richtung gehen. An dieser Stelle wollen wir uns auf die am häufigsten diskutierten Ansätze beschränken. Zunächst wird mit aller Regelmäßigkeit das Yerkes-Dodson-Gesetz genannt, demzufolge es einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zwischen Erregungs-

Ohne ein mittleres Stresslevel keine Bestleistung.

niveau (Angst, Aktivierung, Anspannung) und Leistung gibt.¹⁸ Die höchste Leistungsfähigkeit wird im mittleren Erregungszustand erlangt. Zu niedrige oder zu hohe Erregung hingegen

verhindern die Abrufung unseres vollständigen Leistungspotenzials. Mit einfacheren Worten ausgedrückt: Es braucht ein gewisses Stresslevel, eine Grundnervosität, ein Mindestmaß an Angst, um Bestleistung zu erzielen. In eine ähnliche Richtung weisen sog. Circumplex-Modelle, die menschliche Emotionen oder zwischenmenschliche Beziehungen in einem zweidimensionalen Diagramm kreisförmig abbilden.¹⁹ Die eine Dimension kann z.B. Aktivität/Passivität oder Selbstgestaltung/Überwachung, die andere Dimension Lust/Unlust oder Gegnerschaft/Liebe umfassen. Der optimale Stimmungsbzw. Beziehungsbereich, der sozusagen das höchste „Output“ für alle Beteiligten erzielt, liegt im mittleren Aktivierungsniveau auf der positiven Seite (Lust, Liebe). Ähnlich sieht auch die Konsumentenforschung die Stimmung des „idealen“ Kunden (Käufer, Zuschauer, Zuhörer). Weder über- noch unteraktiviert und dabei positiv gestimmt – in der „rechten Kauflaune“ bzw. im Zustand wacher Aufmerksamkeit. Dies wird mit der sog. Lambda-Hypothese erklärt. „Hiernach steigt mit zunehmender Aktivierung die Leistungsfähigkeit eines Individuums zunächst an, um ab einer bestimmten Aktivierungsstärke wieder abzufallen (...) Ein Übermaß an Stimulation durch die Kommunikationsmaßnahmen (Reizüberflutung) führt (...) zu Überaktivierung der Konsumenten, wodurch die Wirksamkeit der Botschaft abgeschwächt wird (...) Aufgabe des Marketing ist somit die Steigerung der Aktivierung unter Vermeidung von Überaktivierung“²⁰.

Als weitere mögliche Quelle wird auf Jean Piagets (1896-1980) Entwicklungstheorie verwiesen.²¹ Laut Piaget werden neue Erfahrungen, die in ein bestehendes Wahrnehmungsschema passen, integriert. Dies nennt er Assimilation. Sind die Erfahrungen inkompatibel mit den bestehenden Schemata, so muss ein neues Wahrnehmungsschema entwickelt werden. Dies nennt Piaget Akkommodation. Das Spannungsverhältnis zwischen Assimilation und Akkommodation ist die treibende Kraft, um Neues zu lernen und höhere Gleichgewichtszustände zu erlangen. Ist eine Erfahrung zu weit weg von der eigenen Denkstruktur (z.B. quantenphysikalische Erkenntnisse oder allgemein hochspezialisiertes Wissen aus einem uns völlig fremden Fachgebiet), so kann sie nicht akkommodiert werden, es findet kein Lernen statt. Ist sie zu nah an dem, was wir bereits kennen, so bleibt Lernen ebenfalls aus.

Und schließlich soll noch die Konfrontationstherapie aus dem verhaltenstherapeutischen Kontext erwähnt werden, die ebenfalls eine gewisse Nähe zum Komfortzonen-Modell aufweist, auch wenn hier das „Entlernen“ und nicht das Erlernen als Lernziel steht. Angestrebt wird eine Angstsenkung. Konfrontationsmethoden (auch (Reiz)Expositionen mit Reaktionsverhinderung genannt) haben sich aus der Konditionierungstheorie von Iwan Pawlow (1849-1936) entwickelt. Hiernach werden Ängste als konditionierte emotionale Reaktionen (z.B. Flugangst, Klaustrophobie, Angst vor Spinnen) verstanden. Sie können sich stufenweise löschen lassen, wenn die angsterzeugende Stimulusituation ohne Verstärkung in der Vorstellung (in sensu) oder in der Realität (in vivo) dargeboten wird (Exposition). Es erfolgt eine Art Gegenkonditionierung, d.h. der negative Reiz wird mit einem angenehmen Reiz konditioniert bzw. überlagert. Da während der Konfrontation keine unkonditionierten Stimuli die Angst verstärken und das Vermeidungsverhalten verhindert wird, kommt es zu einer „forcierten Löschung“ (Extinktion). Dabei lassen sich graduierte und massierte Varianten der Reizkonfrontation

(letztere werden auch als Flooding bezeichnet) unterscheiden. „Beim graduierten Vorgehen werden die Patienten zunächst mit den am wenigsten angstausslösenden bzw. belastenden Reizen konfrontiert, um dann auf den in einer zuvor erstellten Angsthierarchie als gefährlicher bewerteten Reiz überzugehen. Bei massierten Verfahren wird dagegen mit den am stärksten Angst auslösenden Reizen begonnen“²².

All diesen Konzepten liegen einerseits emotionale Spannungszustände zugrunde, die – von der Konfrontationstherapie einmal abgesehen – ein mittleres Niveau aufweisen sollten, um die höchste Konzentration, Handlungsaktivierung und Leistungsbereitschaft zu erzielen; andererseits gibt es immer einen überfordernden Zu-viel-Bereich, in dem Leistung fahrig und Lernen unmöglich wird. Und schließlich ist der Umstand hervorzuheben, dass es kein standardisiertes Optimum für alle gibt, sondern dass dieses individuell unterschiedlich verortet ist. Wann und in welchem Ausmaß jemand vom Zustand der Unterforderung in den der idealen Forderung und von diesem in den der Überforderung gerät, hängt von der jeweiligen Person ab.²³ Speziell diese Erkenntnis ist für die betriebliche Ebene von höchster Relevanz. Nicht ohne Grund betonen nahezu sämtliche modernen Führungsansätze (z.B. transformationale, spirituelle, dienende Führung) die individuelle Mitarbeiterorientierung als zentrales Erfolgskriterium. Die praktischen Ansätze, die hierbei eingesetzt werden können, werden im anschließenden Kapitel aufgezeigt. Der Schwerpunkt liegt auf der individuellen Ebene, d.h. der Selbst-, Leistungs- und Persönlichkeitsentwicklung der einzelnen MitarbeiterInnen.²⁴

Anwendungsmöglichkeiten des Komfortzonen-Modells auf betrieblicher Ebene

Die sicherlich bekannteste Methode, in der das Komfortzonen-Modell implizit enthalten ist, stellt der SMART Goal-Ansatz dar.²⁵ Ziele sollten demnach wie folgt formuliert sein: Specific (d.h. spezifisch und präzise), Measurable (d.h. messbar), Action-oriented (d.h. mit konkreten Handlungsweisen verknüpfbar), manchmal wird auch von Assignable gesprochen (d.h. einer konkreten Person zuweisbar), Realistic or Reachable (d.h. realisierbar) und Timely/Time-bound (d.h. innerhalb einer bestimmten Frist umsetzbar). Teilweise wird noch ein weiteres S angehängt für Self-determined (d.h. selbstbestimmt bzw. in Absprache mit der/m Vorgesetzten). In jüngster Zeit wird dieses S auch mit sinnorientiert bzw. sinngenehm in Verbindung gebracht. So einleuchtend dieser Ansatz auf den ersten Blick erscheinen mag. Der Teufel steckt hier im Detail, genauer gesagt in der Definition des „R“, der Bestimmung realistischer Ziele, die weder über- noch unterfordernd, also angemessen im Hinblick auf die Bezugsperson gesetzt sein sollten, anspruchsvoll, aber dennoch erreichbar. Hier kommen wieder die individuellen Erfahrungen, Kompetenzen, Ambitionen, Leistungs- und Belastungsgrenzen zum Vorschein, die es jeweils zu klären gilt, um einen für die jeweilige Person passenden Wachstumsimpuls liefern zu können.

Auf ähnliche Weise legen auch Erkenntnisse aus der Expertiseforschung nahe, dass die Weiterentwicklung der individuellen Kompetenz insbesondere verlangt, dass neue Lerneinheiten auf konkrete Lernzuwächse ausgerichtet und der Schwierigkeitsgrad genau einen Schritt über dem gegenwärtigen Leistungsstand angesetzt werden sollten. „Wer Fortschritte in seinem Fachgebiet machen will, darf nicht das üben, was er bereits beherrscht (auch wenn dies einfacher und lustvoller ist), sondern hat sich dem zuzuwenden, was er noch nicht vollumfänglich beherrscht (und was daher Überwindung kostet)“²⁶. Die Übungsform, die dies leistet, wird als Deliberate Practice bezeichnet: „practice that focuses on tasks beyond your current level of competence and comfort (...) It entails considerable, specific, and sustained efforts to do something you can't do well – or even at all“²⁷. Ein bestimmter Teilaspekt innerhalb einer fachlichen Domäne wird hier auf strukturierte und hochkonzentrierte Weise ausgeführt (z.B. eine bestimmte Wurftechnik im Basketball, das Rückwärtseinparken beim Autofahrenlernen oder schnelle Fingerläufe im Klavierspiel). Da diese Art des Trainings äußerst anstrengend und auch eintönig ist, kann es nur an wenigen Stunden pro Tag ausgeführt werden.²⁸ Auch hier ist also wiederum das Verlassen der Komfortzone, der Eintritt in die mit mehr Mühen verbundene Lernzone entscheidend, um die Entwicklung vom Amateur- über den Fortgeschrittenen- bis hin zum Profistatus erfolgreich zu meistern. „Zum Erfolg gibt es keinen Lift. Man muss die Treppe benutzen“ (Emil Oesch).

! Die Komfortzone verlassen

- Die Komfortzone ist eine höchst individuelle Angelegenheit. Was bei dem einen eine Panikattacke auslöst, erzeugt bei der anderen die notwendige Aktivierung, das gesunde „Lampenfieber“, um in Gang zu kommen und die volle Leistung zu zeigen. Entsprechend bedarf es einer genauen Beobachtung des Einzelnen und behutsam gesetzter Anstöße, um individuelle Leistungspotenziale zu erschließen. Es ist ein Drahtseilakt der Führung: Zwischen Leistungs- und Kreativitätsförderung und Überforderung.
- Im Arbeitsalltag sollten MitarbeiterInnen immer wieder auch mit anderen Aufgaben konfrontiert werden, sollten Lernmöglichkeiten und Erfahrungsräume angeboten bekommen, um neue Eindrücke zu sammeln, Entwicklung zu aktivieren und schlummernde Talente aufzudecken. Auch sollten sie sich selbst beobachten und herausfinden, was sie begeistert. Probieren geht hier über Studieren.
- Bei Zielvereinbarungen sollten individuelle Unterschiede in der Belastbarkeit berücksichtigt und im Falle der Mehrleistung auch entsprechend honoriert werden.
- Auch wenn heute viel von Wohlfühlbedingungen gesprochen wird, darf nicht aus den Augen verloren gehen, dass Herausforderungen leistungs- und kreativitätssteigernd wirken können. Hierzu bedarf es allerdings Fingerspitzengefühl bei der individuellen „Justierung“. Das Lieblingslied des legendären Fußballtrainers Sir Alex Ferguson war nicht ohne Grund „To dream the impossible dream“. Google spricht vom 10x Thinking, dem Denken in großen Sprüngen, der Suche nach dem großen Wurf (Moonshot).

Zwei praktische Managementkonzepte, die das Komfortzonen-Modell noch fundierter erklären und inhaltlich anreichern können, sind die Flow-Theorie von Mihály Csíkszentmihályi (1934-2021) und das 3-K-Modell der Motivation von Hugo M. Kehr. Sie lenken den Blick auf den wichtigen Umstand, dass es nicht sinnvoll ist, die eigene Komfortzone in jedwede Richtung zu verlassen, sondern dass die Weiterentwicklung sich auf Bereiche beschränken sollte, die den eigenen Fähigkeiten und tieferen Neigungen entsprechen, Bereiche, für die wir uns begeistern können, die in uns die Leidenschaft wecken. Nur dann können wir aufblühen und sind bereit, stresserzeugende Lernbemühungen in unserem Feld einzugehen, Opfer zu bringen, auf kurzfristige Belohnungen zu verzichten, das Ausbleiben unmittelbarer Erfolge in Kauf zu nehmen, um langfristige Ziele zu erreichen. Im glücksvermittelnden Flow-Erleben verschmelzen Handlung und Bewusstsein. Die Zeit vergeht wie im Flug. Wer sich in diesem Zustand befindet, der zentriert seine Aufmerksamkeit, vergisst sich selbst und hat das Gefühl, dass alles unter Kontrolle ist. Die Wahrscheinlichkeit, in den Flow zu kommen, steigt bei bevorzugten, persönlich sinnstiftenden Tätigkeiten, in denen wiederum die Herausforderungen groß genug sind und die entsprechenden Fähigkeiten vorliegen, bei Aufgaben, die weder über- noch unterfordern (vgl. Abbildung 2).²⁹

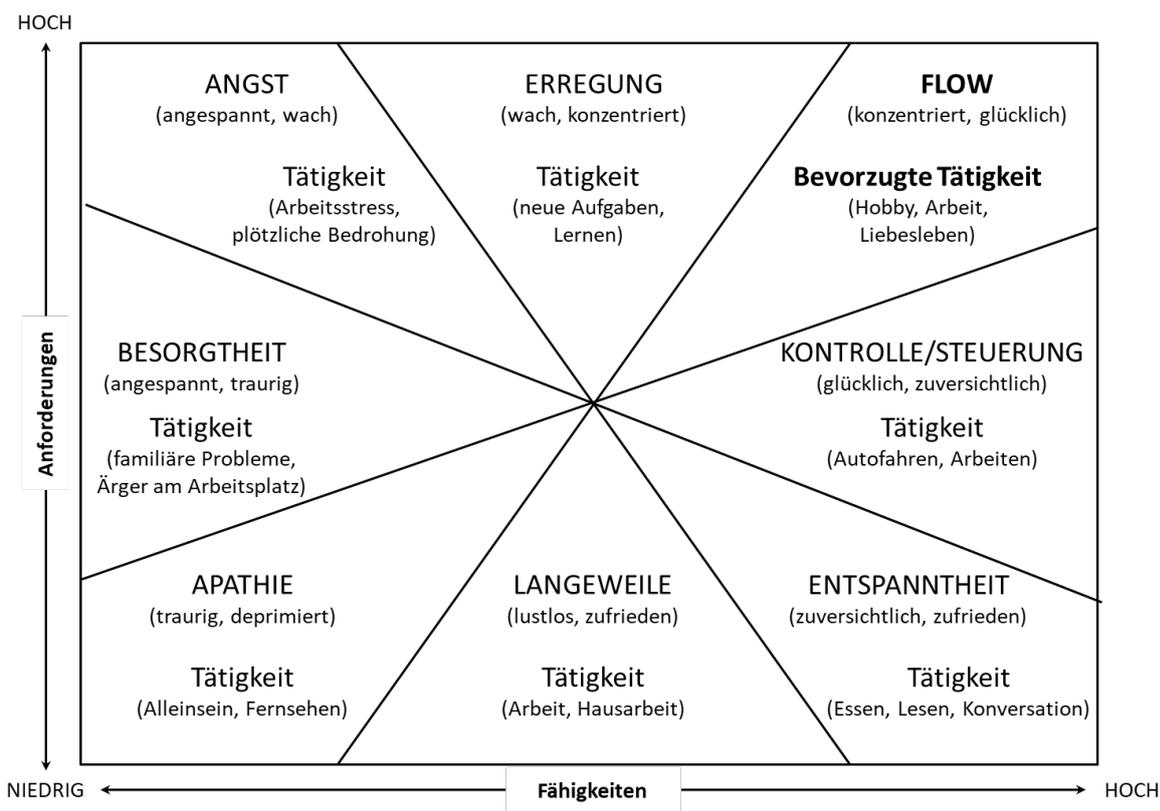


Abbildung 2: Flow-Zustand, Aktivitäten und Erlebensqualität

Das 3-K(omponenten)-Modell unterscheidet zwischen Kopf (der Ziele bewusst und rational setzt), Bauch (in dem die unbewussten Motive schlummern, die tieferen Neigungen) und Hand (das Wissen, die Fähigkeiten und die Erfahrungen). Im Zustand der Deckung aller drei Komponenten kommt es zu intrinsischer Motivation, also einem Zustand, der dem Flow ähnelt. Wir erbringen gerne und viel Leistung, freiwillig, aus eigenem Antrieb, ohne äußeren Zwang (vgl. Abbildung 3).³⁰



Abbildung 3: Das 3-K-Modell nach Kehr
(Quelle: Wikipedia)

Außerhalb unserer Komfortzone befinden wir uns nach diesem Modell, wenn wir unseren tiefer liegenden Bauchneigungen, unserer Berufung sozusagen, zuwiderhandeln und wenn wir von unseren Fähigkeiten her nicht mithalten können. Falsche, vom Elternhaus oder der Umwelt vermittelte Ziele, die sich nicht mit den eigenen, im Leben oft lange unbewussten Neigungen und Fähigkeiten decken, können hier auf Dauer krank, zumindest aber unglücklich machen. Die Midlife-Crisis ist dann oft der Wendepunkt, an dem sich Menschen

dem zuwenden, was sie „wirklich, wirklich wollen“, so Frithjof Bergmann, Begründer der New Work-Bewegung. Wie sich leicht erkennen lässt, spielt bei der Umsetzung dieser Ansätze die Offenheit³¹ und das In-sich-Hineinhorchen eine wichtige Rolle. Selbstreflexion und Selbsterkenntnis sind erforderlich, um zu erkennen, wo die persönlichen Präferenzen, die tieferen Neigungen, Stärken und Talente liegen. Sobald diese mit den Jahren allmählich bewusster und sichtbarer werden (unsere Berufung steht leider oder Gott sei Dank nicht auf unserer Geburtsurkunde), fällt es dem Individuum sehr viel leichter, in die optimale persönliche Lern- und Leistungszone zu gelangen. Hierzu gehört auch, herauszufinden, wieviel Dehnung jeweils möglich ist, wie weit man persönlich gehen kann und aufgrund eigener Prioritätensetzungen gehen will.

Fazit

Auf den ersten Blick erscheint das Komfortzonen-Modell als populärwissenschaftliche Metapher und ansprechendes Trainingskonzept aus dem Beratungsbereich, das zum Nachdenken anregen kann. Bei genauerem Hinsehen erweisen sich die Hintergründe und Grundlagen, anders als erwartet, als durchaus gehaltvoll und vielseitig. Auch die betrieblichen Anwendungsmöglichkeiten gehen weit über den erlebnispädagogischen Kontext hinaus. Für die Führung erfordert die erfolgreiche Anwendung dieses Konzepts intensive Beobachtung, diagnostisches Geschick und vor allem individuelles Coaching, eigentlich Premium-Coaching, d.h. über einen längeren Zeitraum anhaltende

Beobachtungen, die den Einsatz persönlichkeits- und stärkenfördernder Fragetechniken, (Gedanken)Übungen, fachliche wie emotionale Unterstützung, förderndes Fordern, regelmäßiges konstruktives Feedback und intensive Besprechungen miteinschließen. Auf dem Papier lassen sich solche Forderungen leichter aufstellen als in der Praxis umsetzen, denn hier ist die Mitarbeiterförderung nur eine von vielen Führungsaufgaben. Zeitliche Restriktionen, aber auch zu große Leitungsspannen, d.h. zu viele Mitarbeitende, um die sich eine Führungskraft zu kümmern hat, stehen der Verwirklichung des Ideals entgegen. Von jedem einzelnen Mitarbeitenden ist daher mehr Eigeninitiative und Selbstbeobachtung einzufordern, um die Vorteile des Komfortzonen-Modells nutzbar zu machen: Was kann ich? Was will ich? Wo sind meine Leistungsgrenzen? Nutze und kenne ich mein volles Potenzial? In welchen Bereichen möchte ich bevorzugt arbeiten und mich weiterentwickeln? Diese Fragen kann sich jede/r in gewissen Abständen selbst stellen und so zum Job Crafter in eigener Sache werden, d.h. sein jeweils bearbeitetes Aufgabenfeld, soweit dies eben möglich ist, nach eigenen Vorstellungen neigungsgerecht anpassen³² und die für ihn optimalen Leistungsbedingungen klären.

Sicherlich ist es einfacher, über vermeintlich schlechte Organisations- und Führungsbedingungen, über erdrückende bürokratische Zwänge und Überregulierung zu klagen, als bei sich selbst anzufangen. Um aber etwas zu ändern, geht es nur über diese Schiene, muss ich selbst die Bereitschaft entwickeln und mich dazu antreiben, meine Komfortzone zu verlassen und das kann auch heißen, den Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens zu wechseln oder das Unternehmen gänzlich zu verlassen, falls jegliche Form der Eigeninitiative und des persönlichen Engagements hierarchisch verhindert, falls sämtliche individuellen Freiräume und Weiterentwicklungsbemühungen unnötig eingeschränkt werden. In Zeiten von Nachbesetzungsproblemen eröffnet sich jungen Mitarbeitenden heute diese Chance und nicht wenige nutzen sie bereits. Hier nur von Egoismus, mangelnder Unterordnungsbereitschaft, fehlender Loyalität oder überzogenen Erwartungshaltungen zu sprechen, greift zu kurz. Auch Unternehmen dürfen nicht in ihrer Komfortzone verharren, sollten eigene Ängste und Bedenken überwinden, angestammte Wohlfühlzonen und Machtstrukturen verlassen. Sie haben materielle und immaterielle Beteiligungsmöglichkeiten sowie ein Klima der Wertschätzung und Potenzialentfaltung zu bieten, wenn sie als Arbeitgeber attraktiv bleiben und ihren Bestand langfristig sichern wollen.

Literatur

-
- ¹ van Creveld, M. (2023). *Wir Weicheier. Warum wir uns nicht mehr wehren können und was dagegen zu tun ist*. 2. Aufl. Graz: Ares Verlag.
 - ² Brown, M. (2008). Comfort zone: model or metaphor? *Australian Journal of Outdoor Education* 12 (1): 3.
 - ³ Sprenger, R.K. (2015). *Die Entscheidung liegt bei Dir! Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit*. Frankfurt, New York: Campus Verlag. Der Autor gelangt darin zu folgenden inspirierenden Erkenntnissen: 1) Sie können alles tun, was Sie wollen. Die Erwartungen anderer sind die Erwartungen anderer. Kein Mensch muss müssen. 2) Alles, was Sie tun, hat Konsequenzen, d.h. Sie müssen bereit sein, den Preis für eigene Entscheidungen zu bezahlen. Nur Freiheit macht verantwortlich. 3) Der Vorwand, keine Zeit zu haben, heißt: Anderes ist mir

- wichtiger! 4) Was Sie wirklich tun wollen, das tun Sie, allerdings ist die Bereitschaft, Leiden zu ertragen, verbreiteter als die Fähigkeit, das Übel zu beseitigen. Ändern statt ärgern! 5) Stress gibt es nur, wenn Sie »Ja« sagen und »Nein« meinen. 6) Unklares Denken erzeugt unklares Handeln – und umgekehrt. 7) Über Arbeit jammert man so lange, bis man keine mehr hat. Wer keine Arbeit hat, hat diese nicht. Eine andere könnte er haben. 8) Jeder hat verschiedene Wahlmöglichkeiten, auf Ereignisse zu reagieren. Dass Unvorhersehbares auftritt, mag nicht Ihre Wahl sein. Wie Sie darauf reagieren schon. 9) Glück ist das Ergebnis von selbstverantwortlichem, entschiedenem Handeln. 10) Das Gefühl der Kontrolle über das eigene Leben ist die wichtigste Voraussetzung für körperliche und seelische Gesundheit.
- ⁴ Vgl. zum Folgenden Senninger, T. (2000). Abenteuer leiten – in Abenteuern lernen. Methodenset zur Planung und Leitung kooperativer Lerngemeinschaften für Training und Teamentwicklung in Schule, Jugendarbeit und Betrieb. Münster: Ökotopia Verlag, 26; Busch, M.W. (2015). Management und Dynamik teambezogener Lernprozesse. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 349 ff.; Luckner, J.L. & Nadler, R.S. (1997). Processing the experience. Strategies to enhance and generalize learning. 2. Aufl. Dubuque: Kendall/Hunt Publishing Company, 19 ff.
 - ⁵ Das, was als Reifung und was als Rückschritt einzustufen ist, stellt natürlich eine Bewertung dar, die je nach individuellem Wertesystem, aber auch je nach Kultur unterschiedlich ausfallen kann.
 - ⁶ Zitiert in Busch, M.W. (2011). Was Personalentwicklung und Weiterbildung von der Expertiseforschung lernen können. Personalführung 44 (1): 24.
 - ⁷ Busch, M.W. (2015). 350.
 - ⁸ Luckner, J.L. & Nadler, R.S. (1997). 20. Ähnlich beschreibt Joseph Campbell in seinem 1949 erschienenen Klassiker „Der Heros in tausend Gestalten“ die anfängliche Weigerung des Helden, dem Ruf (call to action) zu folgen, sein Zögern, die Reise anzutreten. Offenbar handelt es sich bei der Angst vor der Schwelle nicht nur um eine alltägliche Herausforderung, sondern auch um ein mythologisches Grundmotiv.
 - ⁹ Huber, A. (2013). Die Angst, dein bester Freund. Salzburg: Bergwelten, 13.
 - ¹⁰ Eine Überlastung kann es auch in der Komfortzone geben, indem wir eine Routinetätigkeit oder eine von uns bevorzugte Tätigkeit bis zur vollkommenen Erschöpfung, über unsere Leistungs- und Belastungsgrenze hinaus, ausführen, also zu lange „im roten Bereich“ fahren, wie es umgangssprachlich heißt.
 - ¹¹ Hiervon abzugrenzen sind persönlich akzeptierte, oft anerzogene Tabuzonen. Diese könnte der Einzelne zwar prinzipiell betreten, versagt sich dies jedoch aus weltanschaulichen, religiösen (Sünd-, Lasterhaftigkeit, Verstoß gegen göttliche Gebote) oder gesellschaftlichen Gründen (Illegalität, Verstoß gegen geltendes Recht oder die guten Sitten). Natürlich gibt es in jeder Gesellschaft immer auch Tabubrecher, die die Grenzen des Erlaubten bewusst überschreiten und versuchen, imaginär gezogene rote Linien auszuweiten. Ergänzend sei noch auf das mehr akteurszentrierte Konzept der Personal Boundaries verwiesen, nach dem jede/r Einzelne speziell auf der Beziehungsebene selbst darüber bestimmt, wo für ihn die körperlichen, mentalen und emotionalen Grenzen liegen, wie weit er oder sie selbst gehen will und wie weit andere im Sinne einer persönlich definierten Angemessenheit gehen dürfen.
 - ¹² Insbesondere Menschen mit zwanghafter Persönlichkeitsstörung haben große Angst vor Veränderung. Hierzu und zu weiteren Angstformen Riemann, F. (2009). Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie. 39. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag, 121 ff.
 - ¹³ Stadler, C. & Kress, B. (Hrsg.) (2020). Praxishandbuch Aufstellungsarbeit. Grundlagen, Methodik und Anwendungsgebiete. Wiesbaden: Springer; Ameln, F. von & Kramer, J. (2014). Psychodrama: Grundlagen. 3. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer. In beiden Fällen geht es um die szenische Aufarbeitung von Beziehungen bzw. inneren Konflikten.
 - ¹⁴ Im Titel erwähnt und im Buch praktisch erörtert wird die Komfortzone bei Bardwick, J.M. (1991). Danger in the comfort zone. From boardroom to mailroom – how to break the entitlement habit that’s killing American business. New York u.a.: American Management Association. Die mit Abstand ausführlichste und gründlichste Darstellung dieses Modells liefern Luckner, J.L. & Nadler, R.S. (1997), 19 ff. Inzwischen gibt es sehr viele populärwissenschaftliche Bücher über die Komfortzone, vor allem im US-amerikanischen Bereich, z.B. Molinsky, A. (2017). Reach: a new strategy to help you step outside your comfort zone, rise to the challenge and build confidence. New York: Avery oder Butler, K. (2023). The comfort zone: create a life you really love with less stress and more flow. Carlsbad: Hay House.

-
- ¹⁵ Heckmair, B. & Michl, W. (2018). *Erleben und Lernen. Einführung in die Erlebnispädagogik*. 8. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- ¹⁶ Indoortrainings, Simulationen, Mikrowelten und Planspiele können ähnliche Empfindungen auslösen. In beiden Fällen – der erlebnispädagogischen Intervention und der Simulation – wird zwar die Komfortzone verlassen, jedoch in einem geschützten Raum, ohne echtes Risiko bzw. reale Konsequenzen (wie in Dietrich Dörners bekanntem Lohhausen-Experiment). Umfassender hierzu Senge, P.M. (2017). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. 11. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- ¹⁷ Mutz, M. & Müller, J. 2020. Vom Erlebnis zum Ergebnis: Zur Wirkungsweise abenteuer- und erlebnispädagogischer Jugendfreizeiten. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 23 (4): 850-853. Die Autoren weisen zurecht darauf hin, „dass sich Wirkungen im Rahmen von erlebnispädagogischen Interventionen nicht pauschal „erzeugen“ lassen, sondern im Zusammenhang mit individuellen Voraussetzungen und Prozessmerkmalen betrachtet werden müssen. Ein[e] solche Prozessforschung ist aber ambitionierter als Ergebnisforschung (...) Die gleiche Aktivität kann von Person 1 als bekannt und langweilig, Person 2 als neu und fordernd erlebt werden und Person 3 findet die Aktivität womöglich auch spannend, fühlt sich aber in der Gruppe nicht wohl“ (863).
- ¹⁸ Yerkes, R.M. & Dodson, J.D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18: 459-482.
- ¹⁹ Wiggins, J.S. (1982). Circumplex models of interpersonal behavior in clinical psychology. In: Kendall, P.C. & Butcher, J.N. (Hrsg.). *Handbook of research methods in clinical psychology*. New York: Wiley, 183-221; Larsen, R.J. & Diener, E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion. In: Clark, M.S. (Hrsg.). *Review of personality and social psychology*. Bd. 13. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications, 25-59.
- ²⁰ Homburg, C. (2012). *Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 30.
- ²¹ Brown (2008). 5 ff., der zudem Leon Festingers Dissonanztheorie aufführt. Nach dieser Theorie tendieren Menschen dazu, Gleichgewichtszustände herzustellen, d.h. erlebte Spannungszustände und innere Widersprüche durch Rechtfertigung oder andere Coping-Mechanismen auszugleichen, aber auch durch entsprechende Verhaltensänderungen zu beseitigen. Bekanntestes Beispiel ist der Raucher, der angesichts der gesundheitsschädigenden Wirkung von Rauchen entweder rationalisierend auf Helmut Schmidt als Gegenbeispiel verweist oder eben mit dem Rauchen aufhört. Einzuwenden ist hier allerdings, dass Rauchen ein Suchtverhalten ist.
- ²² Neudeck, P. & Wittchen, H.-U. (2005). Die Vernachlässigung der Expositionsverfahren – ein Verstoß gegen die Regeln der Kunst! In: Neudeck, P. & Wittchen, H.-U. (Hrsg.). *Konfrontationstherapie bei psychischen Störungen. Theorie und Praxis*. Göttingen: Hogrefe, 9, zu den vorhergehenden Ausführungen 8 f.; allgemein zur Anwendung therapeutischer Konzepte im betrieblichen Kontext Eickhölter, J.K. (2014). Die helfende Organisation: Workplace Counselling – psychotherapeutische Zugänge und Handlungsansätze. In: Oelsnitz, D. von der, Schirmer, F. & Wüstner, K. (Hrsg.). *Die auszehrende Organisation. Leistung und Gesundheit in einer anspruchsvollen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler, 293-318.
- ²³ Ähnlich unterscheidet das Belastungs-Beanspruchungskonzept zwischen Belastung (stress) und Beanspruchung (strain). Ersteres ist objektiv, abhängig von der Dauer und Intensität der Arbeit, letzteres ist als individuelle Anpassung an die Belastung zu verstehen, d.h. als jeweils physische, somatische und psychische Reaktion, die von Person zu Person variiert. Die Arbeitswissenschaft unterscheidet weiter zwischen Erträglichkeit (Dauerleistungsgrenze, d.h. Durchführung der Arbeit für ein ganzes Arbeitsleben) und Ausführbarkeit (Höchstleistungsgrenze, d.h. Ausführbarkeit der Arbeit hinsichtlich kurzfristiger Spitzenbelastungen), vgl. Scholz, C. (2010). *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. 6. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen, 746 ff.
- ²⁴ Neben der individuellen Entwicklung (Erhöhung der Leistungsfähigkeit, des Sinnerlebens und der Kreativität) und der Anwendung des Modells beim Angehen unangenehmer Aufgaben (ob als MitarbeiterIn oder Führungskraft) kommen z.B. das Change Management (Umgang mit Ängsten und Widerständen), das Schnittstellenmanagement (Umgang mit funktionalen Reibungen), das Talentmanagement und die High Potentials-Förderung in Frage. Die Herstellung einer kollektiven Lernzone wird in der Teamforschung mit dem Konzept der psychologischen Sicherheit erklärt. Der Teamführung gelingt es hierbei, eine Kultur des wechselseitigen Vertrauens und der wertschätzenden Beziehungen aufzubauen, in der sich Teammitglieder ermuntert fühlen, offen und direkt über Fehler zu sprechen, Wissen zu teilen, kontrovers zu diskutieren, sich häufig gegenseitig Feedback

- zu geben und Neues zu wagen. Dies widerspricht nicht hohen Qualitätsstandards und ambitionierten Leistungserwartungen. Ganz im Gegenteil: Exzellenz setzt kontinuierliche individuelle und kollektive Reflektion, setzt „Safe to Say“-Bereiche voraus, nicht aber ein Reden um den „heißen Brei“, sklavische Regelbefolgung, wechselseitige Beschuldigung im Falle von Misserfolgen, das Zurückhalten von Ideen oder gar ein Vertuschen von Fehlern aus Angst vor Sanktionen, Edmondson, A.C. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review* 86 (7-8): 64-67.
- ²⁵ Smith, H.W. (2007). *The 10 natural laws of successful time & life management*. London: Nicholas Brealey Publishing, 83 f.; Watzka, K. (2016). *Ziele formulieren. Erfolgsvoraussetzungen wirksamer Zielvereinbarungen*. Wiesbaden: Springer Gabler, 57 f.
- ²⁶ Busch, M.W. & Oelsnitz, D. von der (2012). Expertenwissen: Entstehungsbedingungen – Identifikation – Weitergabe und Bewahrung. In: Güttel, W. & Konlechner, S. (Hrsg.). *Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management*, Bd. 6: Strategisches Lernen. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 139; zum Vorhergehenden Ziegler, A. (2008). *Hochbegabung*. München: UTB, 42.
- ²⁷ Ericsson, K.A., Prietula, M.J. & Cokely, E.T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review* 85 (7-8): 116, 118.
- ²⁸ Schneider, W. (2002). Giftedness, expertise, and (exceptional) performance – a developmental perspective. In: Heller, K.A. et al. (Hrsg.). *International handbook of giftedness and talent*. 2. Aufl. Oxford: Elsevier, 169
- ²⁹ Csikszentmihalyi, M. (2012). *Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*. 3. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta. Abbildung 2 in Anlehnung an zwei Abbildung aus dem Buch (a.a.O.: 100, 103), die integriert wurden.
- ³⁰ Zur praktischen Anwendung Kehr, H.M. (2008). *Authentisches Selbstmanagement. Übungen zur Steigerung von Motivation und Willensstärke*. Weinheim, Basel: Beltz; zur theoretischen Fundierung Kehr, H.M. (2004). *Motivation und Volition. Funktionsanalysen, Feldstudien mit Führungskräften und Entwicklung eines Selbstmanagement-Trainings (SMT)*. Göttingen: Hogrefe. Die Frage der intrinsischen Motivation behandelt Pink, D.H. (2010). *Drive. Was Sie wirklich motiviert*. Salzburg: Ecowin Verlag. Darin unterscheidet er Purpose (Die MitarbeiterInnen müssen den Sinn und Zweck hinter ihrer Arbeit sehen und verstehen), Mastery (MitarbeiterInnen dürfen auf keinen Fall mit ihrer Arbeit maßlos überfordert sein; sie müssen aber auch die Möglichkeit haben, etwas herausgefordert zu werden, um sich mit bzw. an der Aufgabe weiterentwickeln zu können) und Autonomy (MitarbeiterInnen können selbst bestimmen, wie sie ihre Aufgaben erledigen).
- ³¹ Offenheit (für neue Erfahrungen), auch als Neugier und Kreativität bezeichnet, ist einer der Dimensionen im Big Five-Modell der Persönlichkeit. Sehr offene Menschen haben einen unerschöpflichen Appetit auf neue Ideen und Aktivitäten und sind schnell gelangweilt. Personen mit geringer Offenheit bevorzugen Vertrautes, sind tüchtig und neigen zu praxisnahen Lösungen, Howard, P.J. & Howard, J.M. (2002). *Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell. Das Instrument für optimale Zusammenarbeit*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag, 24 f. Auch sehr offene, nicht nur zwanghafte Menschen benötigen jedoch eine feste Ordnung und Sicherheit. Routinen, Gewohnheiten und Rituale sind geradezu überlebenswichtig. Ebenso braucht ein Unternehmen neben offenen und visionären auch pedantische, ordnungsliebende Menschen, die die Effizienz, vor allem Zeit und Kosten, im Blick behalten. Im strategischen Management wird hier von Beidhändigkeit (Ambidextrie) gesprochen, der Herstellung einer Balance zwischen Exploitation und Exploration; Konlechner, S.W. & Güttel, W.H. (2009). Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity. *Zeitschrift Führung+Organisation* 78 (1): 45-53; Hobus, B. & Busch, M.W. (2011). Organisationale Ambidextrie. *Die Betriebswirtschaft* 70 (2): 187-191.
- ³² Butler, T. & Waldroop, J. (2004). Wie Unternehmen ihre besten Leute an sich binden. *Harvard Business Manager* 26 (10): 92-101. Als die acht vitalen Interessen identifizieren die Autoren (96 f., 100): 1) Technik anwenden, 2) Mit Zahlen umgehen, 3) Theorien entwickeln und konzeptionell denken, 4) Kreativ gestalten, 5) Beraten und Betreuen, 6) Menschen und Beziehungen managen, 7) Unternehmen führen und 8) Durch Kommunikation und Ideen Einfluss ausüben. Diese Grundneigungen können auch in Kombinationen vorkommen. Zum Begriff und den Anwendungsmöglichkeiten von Job Crafting im betrieblichen Kontext zusammenfassend Busch, M.W. & Sichler, R. (2023). *Job Crafting: Die Zauberformel für sinnerfüllte Arbeit in der New Work-Welt?* *Universitas* 78 (6): 39-71.

Information zu den AutorInnen

Priv.-Doz. Dr. Michael W. Busch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Leadership Development an der FH Wiener Neustadt. Er hat Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz studiert, 2008 an der TU Ilmenau bei Univ.-Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz promoviert und sich 2015 im Fach Betriebswirtschaftslehre an der TU Braunschweig habilitiert. In seiner Forschung interessiert er sich für die Grundlagen erfolgreicher Teamarbeit, Persönlichkeitsentwicklung, moderne Leadership-Ansätze, agile Arbeitsformen und das Thema Macht in Organisationen.

Dipl.-Psych. Dr.ⁱⁿ Kathrin Gärtner ist Leiterin des Instituts für Marktforschung & Methodik an der FH Wiener Neustadt. Sie hat in Tübingen, Dublin und an der Freien Universität Berlin Psychologie studiert und an der Universität Greifswald promoviert. Danach war sie zunächst als amtliche Statistikerin tätig, bevor sie 2018 an die FH Wiener Neustadt wechselte, wo sie Forschungsmethoden, wissenschaftliches Arbeiten und Wissenschaftstheorie unterrichtet. Ihre Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Wissenschaftsforschung und Wissenschaftsgeschichte, Fragebogenforschung, psychische Gesundheit sowie Scham und Sexualität.