

Wir sind, was wir denken. Alles, was wir sind, entspringt der Gedankenwelt. Mit unseren Gedanken erschaffen wir die Welt.
Buddha

Ihr Kopf ist in mehrfacher Hinsicht Chefsache: Lläuft etwas schief, müssen Sie Ihren Kopf „hinhalten“. Er ist gleichzeitig Steuerzentrale für Ihr eigenes Handeln und für den Umgang mit Ihren Mitarbeitern. Die meisten Menschen denken gar nicht über ihre innere Einstellung und Haltung, ihren Kopf und das, was zwischen den Ohren abgespeichert ist, nach. Ihre Gedanken und Gefühle sind Teil Ihrer inneren Haltung. Ihre innere Haltung spielt, neben anderen Faktoren, auf die ich später eingehen werde, eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Zielen und für den Erfolg. „Erfolg ist, was erfolgt“, so formulierte es ein kluger Mensch. Ihre innere Haltung ist der Kompass, der Ihren Weg bestimmt (vgl. Abb. 2.1). Die innere Haltung gibt uns Orientierung und Stabilität im Leben. Sie ist der Ursprung unseres Handelns, Denkens und Fühlens. Als Führungskraft wird von Ihnen erwartet, dass Sie die Marschrichtung festlegen. Damit Ihnen die anderen folgen und Sie gemeinsam das Ziel erfolgreich erreichen, muss die Richtung ethisch vertretbar sein und im Rahmen der vorhandenen Gesetze liegen. Eine klare Zielformulierung kommt von Ihnen (und dem Vorstand), wie das Ziel erreicht wird und wie sich jeder Einzelne an der Zielerreichung beteiligt, ist hingegen ein gemeinsamer Prozess mit Ihren Mitarbeitern. Als Führungskraft sollten Sie dabei vorausschauend handeln: Was können Hindernisse auf dem Weg zum Ziel sein, wo sind Kurskorrekturen erforderlich, was sind Etappen- und Zwischenziele und welche Konsequenzen entstehen daraus?

Führungspersönlichkeiten brauchen folgende Eigenschaften: Authentizität („echt sein“ im Handeln und Reden), Überzeugungskraft, Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit. Wenn Sie nicht authentisch und kongruent sind, Ihre gesprochenen Worte, Ihre Körpersprache und Ihre innere Haltung auseinanderklaffen, spüren Ihre Mitarbeiter das. Und sie werden in der Konsequenz vermutlich eher unsicher, beginnen gar die vorgegebene Richtung anzuzweifeln. Als Führungskraft sind Sie in vielerlei Hinsicht gefordert: Sie sollen

Abb. 2.1 Gewonnen – verloren. (Quelle: Urheberrecht beim Autor/Kerstin Diacont)



nicht nur im Sinne des Unternehmens gewinnbringend wirtschaften, sondern auch motivieren, inspirieren, fördern und stets ein Vorbild sein. Insbesondere die Rolle des Steuerhelfers und Strategen wird von Führungskräften selbst als besonders wichtig eingestuft. In diesen Rollen sowie in der des „Mobilisierers“ halten sich die meisten Führungskräfte für sehr gut (Akademie-Studie 2009). Doch wie gut sind Sie wirklich?

Die Komplexität Ihrer Rollen spiegelt Ihre umfangreichen Aufgaben wider. Um diese erfüllen zu können, braucht es Ihre körperliche Fitness, mentale Stärke und Widerstandsfähigkeit (vgl. Abb. 2.2). Doch Ihre Verfassung und Ihre Fähigkeiten allein sichern noch nicht den Erfolg eines Unternehmens. Wohlbefinden und psychischer Zustand Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind ebensolche Erfolgsfaktoren. Die wichtigste Ressource eines Unternehmens sind die Menschen, die es beschäftigt. Ihr Führungsverhalten und Ihr Führungsstil wirken auf diese Ressource in einem erheblichen Maß. Sie beeinflussen damit gravierend Wohl und Wehe des Betriebs. Sie haben eine weitere Rolle inne, die noch oft unterschätzt wird, nämlich die des Gesundheitsfaktors. Je mehr Sie als Führungskraft

Abb. 2.2 Resilienz. (© Zacarias da Mata/Fotolia.com)



über mentale Gesundheit wissen, umso „gesünder“ wird auch Ihr Führungsstil. Eine gesunde und wertschätzende Führung zeichnet sich vor allem durch zwischenmenschliches Wohlbefinden im Alltag aus – und damit meine ich nicht das Pflegen eines Streichelzoos! Ein wertschätzendes Miteinander erlaubt auch Konflikte. Sie erkennen die Konflikte anderer, sprechen sie an und finden Lösungen dafür. Sie sind ebenso empathisch wie kooperativ. Sie fördern das Wir-Gefühl im Team, pflegen und schaffen Werte. Sie sind bereit, sich berühren zu lassen und stets offen für Neues. Als Führungskraft leiten Sie auch Ihr Team zum Perspektivenwechsel an. Sie zeigen Dankbarkeit: für die Leistung der Mitarbeiter, die gemeinsamen Erfolge und die positiven Beziehungen. Was Sie einfordern, leben Sie auch vor. Zugegeben, das ist ein hoher Anspruch, ein Idealbild. Doch der gesunde Führungsstil ist der einzige Weg, der Unternehmen nachhaltig zukunftsfähig macht. Und alle genannten Punkte stehen mit Ihrer inneren Haltung in Zusammenhang. Im Laufe des Buches gehe ich darauf weiter ein und gebe Ihnen praktische Tipps.

Über Jahre hinweg lag der Fokus in Unternehmen auf dem Ergebnis. Heute verändern sich Dinge und Umstände rasant schnell. Mit diesem Buch möchte ich Sie dabei unterstützen, den ständig wachsenden Anforderungen und Veränderungen der Gesellschaft als Führungskraft mit Zuversicht, Klarheit, Offenheit, Dankbarkeit, Mut, Herz und Vertrauen zu begegnen. Es gibt kein Rezept für Erfolg. Was ich Ihnen vermitteln möchte, sind Lösungsideen. Ich gebe Ihnen Impulse und Anregungen. Dafür gilt es, das Denken zu öffnen und die eigene Komfortzone zu verlassen. Das Leben ist ein Auf und Nieder, immer wieder. Am meisten lernen wir in den Tälern. Auf dem Gipfel sind wir eher resistent für Anregungen, Tipps und Feedback von außen. Für die eigene Weiterentwicklung brauchen wir sozusagen die Täler. Wichtig ist, nicht dort hängen zu bleiben und aus den gemachten Fehlern zu lernen. Die Erkenntnisse aus der Fehleranalyse und Selbstreflexion verleihen uns dann den nötigen Schwung und Energie, um den nächsten Gipfel zu erklimmen.

Es bedarf eines inneren Gespürs. Zu spüren, was vorhanden ist und welche Bedürfnisse da sind. Jeder Mensch ist einzigartig und hat sein eigenes Modell der Welt – mit seiner individuellen Verarbeitungsweise und mit seinen persönlichen Ressourcen, die er braucht, um gewünschte Veränderungen zu meistern. Dieses Buch soll Sie dabei unterstützen, diese Ressourcen und Potenziale zu entdecken, zu entfalten und im richtigen Moment zur Verfügung zu haben. Das Buch enthält viele Angebote, mentale Übungen und Tipps. Sie entscheiden selbst, was Sie davon ausprobieren, anwenden und nutzen möchten. So einzigartig wie wir Menschen sind, so einzigartig ist auch die Kombination aus Theorien, mentalen Techniken und Übungen, die Ihnen hilft, Blockaden zu überwinden, Veränderungen zu meistern und Ihre Ziele zu erreichen. Vergleichen Sie Angebote und Tipps mit einem Kaufhaus: Wenn wir einkaufen, kaufen wir auch nicht das gesamte Sortiment, sondern wählen einzelne Produkte aus. Manchmal wird der Warenkorb voller als geplant, manchmal werden wir gar nicht fündig. Doch bevor Sie unverrichteter Dinge das Kaufhaus wieder verlassen, wünsche ich mir, dass Sie zumindest das eine oder andere „Produkt“ ausprobieren statt ein vorschnelles Urteil übers Angebot zu fällen. Offenheit ist eine Grundvoraussetzung für persönliche Weiterentwicklung.

Der Weg zu mentaler Stärke

Erfolgreich ist, wer vollen Zugang zu seinem Potenzial hat und seine Ressourcen für seine Zielerreichung nutzt. Ein gutes Selbstmanagement zeichnet sich durch mentale und emotionale Stärke aus. Mentale Stärke bedeutet, sein Leistungsspektrum ungeachtet von Widrigkeiten und inneren und äußeren Störfaktoren am Tag X voll und ganz ausschöpfen zu können (vgl. Loehr 1991). Mentale Stärke ist nahezu in allen Bereichen von Vorteil – im Berufsleben, insbesondere dort, wo täglich Verantwortung für Menschenleben getragen wird wie in der Fliegerei oder Chirurgie, im Umgang mit Partnern, Kindern oder Freunden, im Sport, beim Thema Gesundheit, in der Musik oder beim Schauspiel. Viele Spitzensportler nutzen Mentaltraining, um sich auf Wettkämpfe oder auch die Wettkampfsaison vorzubereiten.

Aber was bedeutet Mentaltraining? Das Wort „mental“ ist abgeleitet vom lat. „mens“, das für Geist, Verstand, Intellekt steht. Mentaltraining ist die gedankliche Vorbereitung, ein geistiges Hineingehen in eine Situation im Vorfeld. Oder nach Sportprofessor Hans Eberspächer: „Mentales Training ist das planmäßig wiederholte, systematische, bewusste und kontrollierte Optimieren von Vorstellungen des Eigenzustands, einer Handlung oder eines Weges ohne gleichzeitige praktische Ausführung“ (Eberspächer 2004). Es geht darum, mit der geistigen Vorstellungskraft Situationen gedanklich auf optimale Weise durchzuspielen. Beispielsweise können Handlungspläne, Aufgaben, erfolgreiche Wettkämpfe und Präsentationen mental durchdacht und Siegerehrungen, Ehrungen und Feiertage simuliert werden. Das lässt sich auch für zu erwartende Widrigkeiten nutzen, um für jedes mögliche auftretende Problem im Geiste eine Lösung parat zu haben. Dabei werden bildhafte Vorstellungen so intensiv im Kopf erzeugt, dass die nachfolgende wirkliche Leistung davon positiv beeinflusst wird. Das funktioniert wie ein Kopfkino: Man dreht sich seinen eigenen Film, natürlich mit Happy End (Erfolg, Sieg, Unterzeichnung eines Vertrags etc.). Wer regelmäßig mental trainiert, ist in der Lage, in herausfordernden Situationen Höchstleistungen abzurufen.

Jeder Mensch kann sich – unabhängig von Herkunft, Ausbildung, Alter oder Fähigkeiten – mental zu Leistungen motivieren, die er vorher nicht für möglich gehalten hätte. Unser Kopf funktioniert ähnlich wie ein Computer. Und einen Computer muss man programmieren, damit er im Ernstfall richtig funktioniert und das Programm richtig abläuft. Wer seinen Kopf bereits in Alltagssituationen richtig programmiert, kann in Stresssituationen automatisch ein funktionierendes unterstützendes Programm abrufen.

Energie folgt den Gedanken. Wenn die Gedanken unbewusst schon in die richtige Richtung gehen, folgt auch die Energie dorthin. Sie können sich Ihr Unterbewusstsein wie die Festplatte eines Computers vorstellen. Ihre Gedanken, Worte und Bilder sind dort wie ein Programm abgespeichert. Diese Bio-Festplatte akzeptiert jede Information, die es erhält. Einzig unser Verstand entscheidet, was er glaubt und was nicht – je nach bereits einprogrammierten Lebenserfahrungen. Wenn unser Verstand etwas für wahr hält, selbst wenn es falsch ist, wird das Unterbewusstsein das als wahr akzeptieren und entsprechende Handlungen veranlassen. Fatalerweise gilt dies auch in solchen Fällen, wo der Verstand mit irrationalen, negativen Gedanken auf Situationen reagiert. Diese Gedanken beruhen auf

tieferliegenden Glaubenssätzen oder Annahmen über uns, andere Menschen und Situationen. Mit Hilfe mentaler Techniken können Sie jedoch alte, negative, selbsterstörerische Programme Ihres Unterbewusstseins löschen und neu überschreiben. Mehr zur Funktion des Gehirns und dem Zusammenspiel von Verstand und Unterbewusstsein beschreibe ich Ihnen in Kap. 3.

Der eigene Kopf lässt sich also als Schaltzentrale unseres Körpers programmieren. Eingespeiste unterstützende Programme helfen beim Meistern von Herausforderungen. Doch das funktioniert nur, wenn sie rechtzeitig installiert werden. Der ehemalige österreichische Extrem-Radsportler Wolfgang Mader, der mit Hilfe von Mentaltraining regelmäßig Höchstleistungen erzielte, hat dafür einen anschaulichen Vergleich gefunden: So, wie man eine Powerpoint-Präsentation bereits vor dem Moment des Vortragens vorbereitet hat, gelte es auch den Kopf vor Herausforderungen entsprechend vorzubereiten. Wolfgang Mader: „Wenn dann die Stresssituation kommt und Sie vom Unterbewusstsein fast zu 100 % geleitet werden, dann wird auf dieses Archiv, diese Speicherplatte des Unterbewusstseins gegriffen. Und da macht es einen Unterschied, ob ich da zwei Millionen negative Erlebnisse abgespeichert habe, weil ich ständig so denke, oder ob ich dort positive Erlebnisse habe.“ Der hauptberufliche PR-Leiter sagt, was er durch Mentaltraining in Monaten und in ein bis zwei Jahren an Leistungssteigerung und Leistungsvermögen erreicht und dazu gewonnen habe, dafür hätte er physisch, im körperlichen Training, mindestens zehn Jahre gebraucht (rfo-Interview 2014).

Mit Hilfe mentaler Techniken lässt sich nicht nur das Leistungsvermögen steigern, sondern auch Lebensqualität, Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein. Mentale Übungen helfen, sich auch in schwierigen Situationen konzentrieren zu können und Stress abzubauen. Wer mentale und emotionale Stärke aufbaut, reduziert Ängste und Zweifel, geht anders mit Scheitern und Niederlagen um, lernt aus Fehlern.

Höchstleistung Arbeitswelt

Aus welchen Gründen spielen „weiche“ Faktoren wie innere Stabilität, Spaß an der Tätigkeit (Flow), der Glaube an seine Fähigkeiten und an sich oder Selbstvertrauen eine so große Rolle im Arbeitsalltag? Weil unser Berufsleben sich gravierend verändert hat. Es geht nicht mehr ums nackte Überleben, von dem unsere Urahnen noch getrieben waren. Und auch nicht mehr um überwiegend harte körperliche Arbeit, die noch den Alltag unserer Großeltern prägte. Heute geht es um das vielbeschworene Multitasking, geistige Höchstleistungen und Flexibilität. Wer kennt das nicht? Die To-do-Listen werden immer länger, die Informationsflut immer größer, die permanente Erreichbarkeit dank Smartphone ist längst Selbstverständlichkeit. Gerade Führungskräfte stehen unter einem enormen Termin- und Leistungsdruck, begleitet von der Angst, falsche Entscheidungen zu treffen. Während körperlich belastende Tätigkeiten zunehmend durch die Weiterentwicklung der Technik erleichtert wurden, ist die Anforderung an die mentale Leistungsfähigkeit gestiegen. Unsere Jobs sind im Laufe der Zeit immer wissens- und kommunikationsintensiver geworden. Aufgaben und Anforderungen verändern sich rapide. Mobilität, Verantwortungs- und Lernbereitschaft sind gefragt. Gleichzeitig erleben wir einen Wandel

der Beschäftigungsformen – von befristeten Verträgen über Zeitarbeiter bis hin zu Freelancern. „Dieser Wandel ist für viele Beschäftigte auch mit mehr Unsicherheiten, mit Ausgrenzung und mit prekären, instabilen Tätigkeiten verbunden, eröffnet aber auch ganz neue Gestaltungs-, Entfaltungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Dies kann allerdings auch mit Überforderung, mit psychischen Belastungen und einer Entgrenzung von Arbeit und Freizeit einhergehen“ (Heidenreich und Zirra 2012).

Der Stellenwert gesunder Führung steigt. Das vielbeschworene Burn-out-Syndrom, das von Ärzten in der Regel als „akute Belastungsreaktion“ diagnostiziert wird, ist ein Phänomen unserer heutigen Arbeitswelt. Es beschreibt einen Zustand geistiger, emotionaler und physischer Erschöpfung sowie Antriebslosigkeit. Mit dieser Diagnose gehen oftmals psychische Störungen wie Depression oder Angst- und Anpassungsstörungen einher. Mittlerweile ist laut Robert Koch-Institut jeder fünfte Erwachsene in Deutschland an einer psychischen Störung erkrankt. Grundsätzlich treten psychische Beeinträchtigungen verstärkt bei Menschen mit chronischem Stress auf. Chronischer Stress ist gekennzeichnet von häufig wiederkehrenden Belastungen, die größer sind als die Bewältigungsressourcen, die zur Verfügung stehen (Hapke et al. 2012).

Die Art und Weise, wie unsere persönlichen Einstellungen und inneren Haltungen, die äußeren Arbeitsbedingungen und gesellschaftlich geprägte Lebensweisen zusammenwirken, gibt den Ausschlag, ob wir auf einen Burn-out zusteuern oder nicht. Häufig drücken wir selbst unsere Belastungsgrenze mit den Worten „Die Arbeit wächst mir über den Kopf“ aus. Da ist er wieder, der Kopf als zentraler Dreh- und Angelpunkt in unserem Arbeitsleben. Die psychische Gesundheit ist, so die Ergebnisse der DEGS-Studie, wichtig für die Lebensqualität und Lebenszufriedenheit, die Leistungsfähigkeit und Produktivität, die Kreativität und Bewältigungskompetenz, den Verlauf körperlicher Erkrankungen und nicht zuletzt für ein präventives Gesundheitsverhalten. Kurz und längst bekannt: Körper, Geist und Seele hängen zusammen. Wer sich und andere weiterentwickeln will, kommt um eine ganzheitliche Betrachtung also nicht herum. Denn wenn die Seele kränkt, gerät alles in Schiefelage: das Individuum, sein soziales Umfeld und seine Arbeitsfähigkeit sowie die Qualität seiner Arbeit. Zudem sorgen psychische Erkrankungen laut DAK-Gesundheitsreport 2013 für nahezu dreimal so lange Arbeitsausfälle wie die durchschnittliche Ausfalldauer anderer Krankheitsarten.

Unternehmer und Führungskräfte, die die Relevanz des Themas Gesundheit erkannt haben, verzeichnen, so belegen es mittlerweile verschiedene Studien, ein deutlich geringeres Burn-out-Risiko bei ihren Mitarbeitern. Weiter zeigt sich dort, dass es auf die Haltung des Chefs, also auf Ihre Haltung, ankommt. Sind Sie selbst ein Vorbild, sind Ihre Mitarbeiter nachweislich auch weniger erschöpft, psychisch beansprucht oder haben weniger psychosomatische Beschwerden. Sie als Chef sind der Treiber der Unternehmensgesundheit! Gesundheitsförderung ist eine Schnittmenge aus regelmäßiger Bewegung, gesunder Ernährung, gesunder Kommunikation, sozialer Unterstützung, psychischer und mentaler Stabilität, Spaß und Freude am Leben und Tun, sozialen Kontakten und Selbstvertrauen. Das folgende Beispiel eines Klienten von mir zeigt, wie problematisch sich Situationen für eine Führungskraft aufgrund mangelnden Selbst- und Stressmanagements entwickeln können:

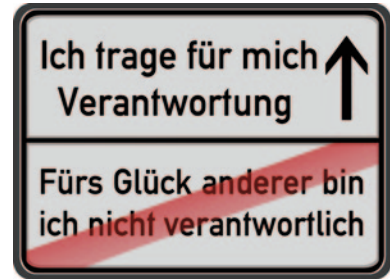
Beispiel

Herr Konrad (Name geändert), Vater von drei kleinen Kindern, steht trotz seiner 19 Jahre Betriebszugehörigkeit kurz vor der Kündigung. Der Mittvierziger ist Vorgesetzter von 17 Mitarbeitern und zwei Teamleitern und hat zusätzlich zu seinen bisherigen Aufgaben seit kurzem noch den Bereich Logistik zu verantworten. Er kommt ins Coaching zu mir, weil er gestresst ist und nicht mehr mit den ständigen Spitzenzeiten zurechtkommt. Seinem Chef hat er bereits gesagt, dass er nicht mehr könne und unter Schlaflosigkeit leide. Auch seine vier Wochen Elternzeit vor kurzem haben seine Erschöpfung nur kurzfristig kuriert. Er leidet seit der Kindheit an der Augenkrankheit Grauer Star und trägt deshalb eine extrem starke Brille. Sein Selbstvertrauen ist unter anderem deswegen stark erschüttert, weil er als Kind wegen seiner Brille stark gehänselt worden ist. Er hat als Kind gelernt, nicht aufzufallen. Aufgrund seiner Unsicherheit akzeptieren ihn seine Mitarbeiter nicht als Vorgesetzten. Sein geringes Selbstbewusstsein versucht er mit enormer Pflichterfüllung zu kompensieren, mit einem hohen Arbeitspensum und Schnelligkeit. Die Anerkennung seiner Vorgesetzten ist ihm wichtig. Jedoch spürt er, dass er, sich selbst als offen, ehrlich und oft etwas zu kumpelhaft beschreibend, sich im Beruf professioneller verhalten muss. Seine Ziele: Umgang mit überfordernden Situationen lernen, ausgewogene Work-Life-Balance, Grenzen ziehen, sich weniger mit anderen vergleichen, mit Rückfällen gut umgehen können und Aufgaben an die beiden Teamleiter delegieren. Schon einmal war er für sechs Wochen in einer Klinik zur Behandlung. Obwohl er gerne möchte, schaffte er bislang eine Umorientierung und den Wechsel der Firma nicht – im Gegenteil, nun droht ihm sein Unternehmen mit dem Aus, hält ihn nur noch wegen seiner genialen fachlichen Kompetenz.

Für den Umgang mit solchen und anderen Problemen biete ich Ihnen im Verlauf des Buches Lösungen an.

Der chinesische Philosoph Konfuzius sagt: „Suche dir eine Arbeit, die du liebst – dann brauchst du keinen Tag im Leben mehr zu arbeiten.“ Je mehr wir im Einklang mit dem sind, was wir tun, umso mehr gehen wir in der Tätigkeit auf, sind im Flow, fühlen uns nicht erdrückt, sondern beflügelt durch das, was wir tun. Dieses Glück steht und fällt mit der Art der Arbeit, die wir ausüben. Die richtige Wahl liegt in der Eigenverantwortung des Einzelnen. Der Philosoph Thomas Vašek sagt: „Arbeit gibt uns einen Sinn, sie bringt uns mit Menschen zusammen, sie formt unsere Identität.“ Wer keine Arbeit habe, dem fehle „die Anerkennung der anderen, die uns darin bestätigen, dass wir etwas Sinnvolles und Nützlich tun. Menschen ohne Arbeit verlieren ihr Selbstwertgefühl, sie fühlen sich überflüssig und unnützlich, auch wenn es andere Dinge gibt, die ihnen Freude machen.“ Arbeit sei eine komplexe Lebensform, so Vašek. Kurz: „Wir sind, was wir tun.“ Schlechte Arbeit, so Vašek weiter, entstehe „durch unfähige Manager, die Mitarbeiter auf eine bloße Ressource reduzieren“. Doch auch der einzelne Mitarbeiter sei schuld, „der ohne Not oder aus Bequemlichkeit in einem schlechten Job verharrt“ (Vašek 2013). Vašek appelliert an die Eigenverantwortung. Und die gilt für Sie ebenso wie für Ihre Mitarbeiter: Jeder ist seines Glückes Schmied. Im Falle Ihrer Mitarbeiter braucht es Platz zum Schmieden, sprich den

Abb. 2.3 Verantwortung
(© Marem/Fotolia.com)



nötigen Raum, um Verantwortung zu übernehmen. Eigenverantwortung ist eine Grundvoraussetzung für Weiterentwicklung (vgl. Abb. 2.3). Weiterentwicklung bedeutet für Sie nicht zuletzt, am eigenen Führungsstil und Führungsverhalten zu arbeiten. Denn diese sind wesentliche Faktoren für die Arbeitszufriedenheit und das Befinden Ihrer Mitarbeiter – und damit Teil des Gesamtergebnisses Ihrer Führungsleistung. Glückliche Menschen funktionieren besser. Wenn man eine Arbeit verrichtet, die man wirklich mag, ist das Teil des Lebensglücks.

Veränderung ist der erste Schritt zur Weiterentwicklung

Veränderung beginnt im Kopf. Um Neues kennenzulernen, gilt es, Altes loszulassen. Der chinesische Dichter Hanshan sagt: „Nur wer loslässt, hat zwei Hände frei.“ Wer bereit ist, sich von alten Mustern, Gewohnheiten und Herangehensweisen zu lösen, schafft Raum für Neues. Die folgende Geschichte eines japanischen Zen-Meisters verdeutlicht dies:

Beispiel

Nan-in, ein japanischer Meister der Meiji-Zeit (1868–1912), bekam Besuch von einem gelehrten Universitätsprofessor, der etwas über die Kunst des Zen erfahren wollte. Der Meister servierte Tee.

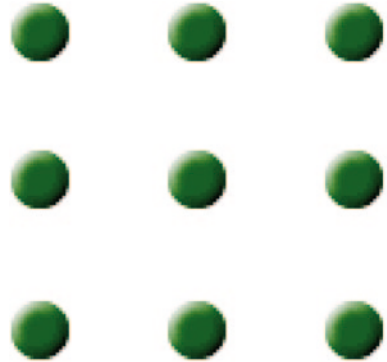
Er begann die Tasse seines Besuchers einzuschenken und hörte nicht auf, diese vollzugießen.

Der Professor beobachtete das scheinbare Ungeschick von Nan-in. Er sagte: „Es ist übertoll. Mehr geht nicht mehr hinein!“ „So wie diese Tasse“, erwiderte Nan-in, „sind auch Sie voll mit Ihren eigenen Vorstellungen und Meinungen. Wie kann ich Ihnen etwas Neues zeigen und Sie Zen lehren,

bevor Sie Ihre Tasse geleert haben?“

(Zerlauth 2000)

Sind Sie bereit, über die eigenen Grenzen hinaus zu denken, Altes über Bord zu werfen, Neues auszuprobieren, alternative Lösungen zu entwickeln? Dann versuchen Sie sich an folgender Aufgabe (siehe Abb. 2.4): Versuchen Sie, die neun Punkte mit vier Linien (geraden Strichen) zu verbinden, ohne den Stift abzusetzen. Die Lösung finden Sie am Ende des Buches.

Abb. 2.4 Neun-Punkte-Übung

Anne-Marie Flammersfeld, Extremläuferin und erste deutsche Frau, die den Ultramarathon „4 Deserts Race“ gewann, sagt zum Thema Veränderungen: „Wenn man sich nicht so versteift, sondern offen durchs Leben geht und flexibel ist, und an seine eigenen Muster herankommt, seine Rituale im täglichen Leben betrachtet, dann profitiert man davon. Ich versuche häufiger, meine täglichen Handlungsmuster zu durchbrechen, um zu schauen, wie ich darauf reagiere, das fängt schon morgens bei der Kaffeezubereitung an.“ Mehr zu ihren Techniken, wie sie mentale Stärke aufbaut, verrät sie im Interview in Kap. 5.

Obwohl Veränderung Weiterentwicklung, neue Wege zu gehen und damit Zugewinn an Lebensqualität bedeuten kann, haben viele Angst davor. Doch wir bereuen am Ende unseres Lebens vor allem, was wir nicht getan haben. An wie vielen Dingen halten wir mental fest, die uns blockieren? Menschen sind Festhalter. Wir wollen einen neuen Partner, lassen den alten jedoch nicht los. Wir halten an vielen Prozessen, Gewohnheiten, Mitarbeitern oder Beziehungen fest, weil sie teuer waren und weil wir bereits viel investiert haben. Doch das bremst jede Form von Weiterentwicklung. Wir müssen lernen, uns von Dingen zu verabschieden, die uns belasten. Loslassen, was es loszulassen gilt: zum Beispiel Gewohnheiten, Rituale, Freunde. Beschäftigen Sie sich ausschließlich mit Dingen, die in Ihrem eigenen Einflussbereich liegen, auch mental. Damit schaffen Sie Kapazitäten für Ihre persönliche Weiterentwicklung und befreien sich von unnützem mentalen und emotionalen Ballast.

Der ehemalige Erfolgstrainer der deutschen Nationalhockeymannschaft und Querdenker Bernhard Peters sagt zum Thema Veränderungen in seinem lesenswerten Buch „Führungsspiel“: „Der für viele Menschen äußerst wichtige Wunsch nach Sicherheit und Routine und möglichst wenig Veränderung (zumindest, wenn sie nicht auf eigenes Betreiben herbeigeführt wird) ist nur dann zu erfüllen, wenn Bedingungen konstant bleiben. Durch unzählbar viele Einflüsse verändert sich unsere Welt jedoch ständig, und wir müssen uns anpassen, wenn wir ‚dabei sein wollen‘. Und oft gibt es dazu kaum eine Alternative“ (Peters 2012, S. 118). Veränderung sei ein wesentlicher Erfolgsfaktor beim Führen eines Teams. Man dürfe sich nicht auf Erfolge ausruhen und an bewährten Methoden festhalten, sondern müsse stets neue Wege suchen, um Motivation und Engagement beim Team aufrechtzuerhalten. Veränderungen betreffen „sowohl den faktischen, planerischen als auch den emotionalen Teil der Arbeit einer Führungskraft“ (Peters 2012, S. 115).

Vertrauen

Als Führungskraft sind Sie Vorbild – im Guten wie im Schlechten. Nur wer sich selbst gut führt, körperlich wie mental, kann auch andere gut führen. Nur wer an sich, die Mitarbeiter und die Zukunft des Unternehmens glaubt, dem glauben und folgen auch Mitarbeiter. Nur wer sich selbst vertraut, dem vertrauen auch Mitarbeiter. Sich selbst vertrauen heißt, auf seine Stärken zu bauen. Etliche Führungskräfte richten ihren Fokus viel zu sehr auf Schwächen, Defizite und Misserfolge bei Mitarbeitern, oft auch bei sich selbst. Dabei sind wir nur dann erfolgreich, wenn wir uns unsere Stärken bewusst machen und uns an ihnen orientieren. Wer seine Fähigkeiten entfalten kann, leistet gute Arbeit. Passen Sie die Aufgaben den Menschen an, nicht umgekehrt, strukturieren Sie die Teams entsprechend den persönlichen Ressourcen der Mitarbeiter und vertrauen Sie bei Selbstzweifeln Ihren eigenen Ressourcen.

Jeder Mensch wächst über sich selbst hinaus, wenn er gelobt wird. Das Beste bekommen Sie als Chef dann, wenn Sie Ihr Team wertschätzen, Anerkennung geben, ermuntern und fördern. Damit stärken Sie das Selbstwertgefühl Ihrer Mitarbeiter und motivieren sie, sich weiter zu engagieren. Wer nur Kritik übt, sorgt für Stress. Ständig herabgesetzt, sinken Selbstbewusstsein und Motivation bei Mitarbeitern. Dafür steigen Fehlzeiten an, mit entsprechenden negativen Folgen für alle.

Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen zählen zu den Soft Skills, deren Rolle im Wandel der Arbeitswelt immer gewichtiger wird. Doch was heißt es, sich seiner selbst bewusst zu sein? Wer sich seiner selbst bewusst ist, kennt seine Stärken und seine Schwächen. Er ist in der Lage, kompensatorische Handlungen zu erkennen und auszumerzen. Ihm gelingt es, sich auf seine Stärken zu konzentrieren und diese gezielt einzusetzen. Je besser man sich selbst und seine Stärken kennt und sich seines Selbstwertes bewusst ist, desto weniger gerät man unter Druck. Selbstvertrauen räumt Zweifel aus. Der Glaube an uns selbst ist der entscheidende Faktor, von dem es abhängt, ob wir unser Potenzial entfalten (vgl. Abb. 2.5). Wer diese innere Kraftquelle anzapft, schafft die Basis für Höchstleistungen. Viele unserer Glaubenssätze stammen von externen Quellen: den Eltern, Lehrern, dem

Abb. 2.5 Selbstführung.
(© Coloures-pic/Fotolia.com)



Partner, dem Vorgesetzten oder Freunden. Oft übernehmen wir Einstellungen zu Liebe, Geld, Arbeit, Gesundheit, Beziehungen, Glück oder Erfolg völlig unreflektiert und teils unbewusst. Was wir für unsere Identität halten, stammt keinesfalls zu 100% von uns. Doch je mehr Sie Ihre Einstellungen auf den Prüfstand stellen, desto näher kommen Sie Ihren wahren Motiven und Bedürfnissen – was Sie ausmacht, was Sie antreibt, was Sie lieben, was Sie erreichen wollen. Und das bildet das Fundament für den Glauben an sich selbst und das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit.

Soft Skills spielen eine entscheidende Rolle in unserem Leben. Doch welcher Schatz an Ressourcen jedem zur Verfügung steht, ist vielen nicht bewusst. Mit dem Aufkommen der Positiven Psychologie, Resilienzforschung und der Glücksforschung sind die Ressourcen stärker ins Blickfeld geraten. Sich den positiven Eigenschaften, Talenten und besonderen Begabungen zu widmen, ist im besten Sinne förderlich. Darin begründet sich eine optimistische Sichtweise. Und diese lässt uns besser mit Herausforderungen umgehen, sorgt zudem für mehr Lebenszufriedenheit. Das hat nichts mit der berühmten rosaroten Brille zu tun. Glückliche Menschen tun nicht so, als ob die Welt perfekt wäre. Sie stellen sich den Herausforderungen in ihrem Leben, aber lassen sich nicht davon abbringen, glücklich zu sein. Jeder wird im Leben mal mit Krankheit, Arbeitslosigkeit oder einem Todesfall konfrontiert. Probleme gehören dazu. Doch wir kommen besser damit zurecht, wenn wir trotz allem an all die positiven Ereignisse und Erfolgserlebnisse denken. Wir können die Faktoren, die unser Glücksempfinden steuern, beeinflussen, durch das Denken und auch durch unser Umfeld. Was wollen Sie wirklich im Leben erreichen? Die richtigen Fragen zu finden, ist wichtiger, als vorschnelle Antworten zu geben. Wir sind die Schöpfer unserer Realität. Durch unsere Umgebung und unsere Beziehungen können wir unser Umfeld verändern und Glück schaffen. „Wer ein erfülltes Leben führen will, sollte Ziele verfolgen, die mit persönlichem Wachstum, zwischenmenschlichen Beziehungen und Beiträgen zur Gesellschaft verbunden sind, also Ziele, die es uns ermöglichen, unsere psychischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit am besten zu befriedigen, anstatt Ziele wie Geld, Schönheit und Popularität“ (Ben-Shahar 2010).

Vielleicht klingt Ihnen das zu realitätsfern oder zu allumfassend. Aber seine Stärken einzusetzen, ist etwas, das jeden glücklich macht. Als Führungskraft profitieren Sie davon, dass Ihre Mitarbeiter, wenn ihre Stärken gewürdigt werden, produktiver arbeiten. Und für Sie selbst ist der Gewinn auch nicht zu unterschätzen: „Wer etwas dafür tut, glücklicher zu werden, fühlt sich nicht nur subjektiv besser, sondern hat auch mehr Energie, ist kreativer, stärkt sein Immunsystem, festigt seine Beziehungen, arbeitet produktiver und erhöht seine Lebenserwartung“ (Lyubomirsky 2008). Den positiven Effekt des Glücksgefühls auf die eigene Gesundheit weisen mittlerweile diverse Studien nach. Es ist erwiesen, dass glückliche Menschen fünf bis zehn Jahre länger leben, seltener und weniger schwer krank werden und schneller wieder gesunden (vgl. Esch 2014). Die Harvard Business Review widmete sich 2012 dem Thema Glück, weil Untersuchungen aus den Bereichen der Neurobiologie, der Psychologie und aus den Wirtschaftswissenschaften eines deutlich machten: Es gibt einen Zusammenhang zwischen glücklichen Mitarbeitern und ihrer Produktivität (Harvard Business Review 2012).

Mit diesem Buch möchte ich Sie dahin führen, den Blick auf sich und andere positiv zu verändern und weiterzuentwickeln. Ich möchte Ihnen Möglichkeiten zeigen, mehr Kontrolle über Ihr Unterbewusstsein zu gewinnen und Gedankenhygiene zu praktizieren, damit Sie, überspitzt nach Vera F. Birkenbihl formuliert, vom Gehirnbesitzer zum Gehirnutzer werden. Ich möchte Ihnen erklären, warum es wichtig ist, seine Ziele klar zu definieren und zu überprüfen. Wir widmen uns dem Umgang mit Emotionen, mit Stress, mit Widerständen, Rückschlägen und Konflikten. Ich stelle Ihnen Rituale und Routinen vor, die Ihr Selbstmanagement im Alltag unterstützen. Und selbstverständlich erhalten Sie einen Überblick über die wichtigsten Techniken im Mentaltraining, die – regelmäßig praktiziert – für emotionale und mentale Stärke sorgen. Dabei gewähre ich Ihnen Einblicke in meine Praxis am Beispiel themenrelevanter Fälle. Als Mental Coach und Dozentin bin ich in den Bereichen Business, Gesundheit und Sport tätig. Deshalb kommen in diesem Buch gleichermaßen Spitzensportler und Top-Manager in Interviews zu Wort, die Stellung nehmen zu Fragen der Führungsarbeit, der Selbstführung oder der Motivation.

Business und Spitzensport haben vieles gemeinsam, deshalb übertrage ich des Öfteren Erkenntnisse aus meiner Arbeit mit Spitzensportlern in die Welt der Wirtschaft. Der Erfolg im Business wie im Sport hat ähnliche Voraussetzungen: Er setzt sich zu ca. 80 % aus mentaler Stärke und innerer Einstellung sowie zu ca. 20 % aus Fachwissen und Arbeitstechniken zusammen. Erfolgreiche Top-Athleten stellen im entscheidenden Moment der Höchstleistung vor allem ihre mentale Stärke unter Beweis, mit der sie scheinbare körperliche Grenzen überwinden. Dazu zählen z. B. der Tennisprofi Roger Federer, der ehemalige Extremsportler Wolfgang Mader, der frühere Weltklasse-Skispringer Sven Hannawald, die deutsche Fußballnationalmannschaft während der WM 2014 oder auch die siegreiche Extremläuferin Anne-Marie Flammersfeld, die Ihnen in diesem Buch Einblick in die Anwendung mentaler Techniken gewährt. Viele der Themen im Mentaltraining, die für Sportler sehr relevant sind, haben auch für Ihr Vorankommen eine entscheidende Bedeutung. So werden Sie in diesem Buch mehr erfahren zur Definition von Zielen, Zielklarheit und Leidenschaft, zur Konzentration aufs Wesentliche, zum Umgang mit Emotionen, zum Energiemanagement und zur Regeneration, zur Siegermentalität, zum Lernen aus Misserfolgen, zur Visualisierungskraft, zu Unterstützern, zur Kommunikation mit sich selbst (innere Ansprache), zur Erfolgskontrolle, zum Abbau von Ängsten, zur Überwindung von Widerständen, zur Selbstregulation, zum Training der Selbstwahrnehmung, zur Willenskraft und zu Motivatoren.

Ob sportlicher Wettkampf oder eine entscheidende Präsentation im Job – das grundlegende Ziel von Athleten und Managern ist nahezu identisch: über mentale Stabilität bei hohen Anforderungen zu verfügen und herausfordernde Situationen erfolgreich zu bewältigen. Dem liegen eine tiefgreifende Überzeugung von den eigenen Fähigkeiten sowie ein Bewusstsein der persönlichen Stärken zugrunde. Viele von uns denken angesichts großer Herausforderungen zu klein und zu negativ, bei manchem mündet es gar in Katastrophendenken. Weit gekommen sind die herausragenden Persönlichkeiten, die sich in diesem Buch äußern, auch deshalb, weil sie den Mut aufbrachten, ihren Rahmen zu „sprengen“, Begrenzungen zu überwinden, sich stetig weiterzuentwickeln.

Literatur

- Akademie-Studie (2009) Führungsrollen – Beruf und Berufung deutscher Manager. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen, S. 12.
- Ben-Shahar, T., (2010) Glücklicher. Goldmann Verlag, München, S. 113.
- Eberspächer, H., (2004) Mentales Training. Das Handbuch für Trainer und Sportler. Copress Sport Verlag, München, S. 73.
- Esch, T., (2014, 2. Aufl.) Die Neurobiologie des Glücks – Wie die Positive Psychologie die Medizin verändert. Verlag Thieme, Stuttgart u. a., S. 28.
- Hapke, U., Maske, U., Busch, M., Schlack, R., Scheidt-Nave, C. (2012) Stress, Schlafstörungen, Depressionen und Burn-out – Wie belastet sind wir? DEGS Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland, Präsentation DEGS 1-Symposium, 14.6.2012, Robert Koch-Institut Berlin.
- Harvard Business Review (2012) The Science behind the Smile. Interview mit Harvard-Psychologieprofessor Daniel Gilbert. In: *HBR*, The Value of Happiness. How employee well-being drives profits, Januar/Februar 2012, S. 77.
- Heidenreich, M., Zirra, S. (2012) Eine Welt in schnellem Wandel. Dossier. Bundeszentrale für politische Bildung. <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138691/eine-welt-in-schnellem-wandel>. Zugegriffen: 28. Mai 2014
- Loehr, J. (1991) Persönliche Bestform durch Mental-Training für Sport, Beruf und Ausbildung, BLV Verlagsgesellschaft, München.
- Lyubomirsky, S. (2008) Glücklich sein. Campus Verlag, Frankfurt, S. 35 ff.
- Peters, B. et al (2012) Führungsspiel. Ariston Verlag, München, S. 115–118.
- Regional Fernsehen Oberbayern (rfo), Interview mit Wolfgang Mader, 24.04.2014. http://www.rfo.de/mediathek/33905/Extremsportler_Wolfgang_Mader_5000_Kilometer_in_12_Tagen.html. Zugegriffen: 20. Juni 2014
- Vašek, T. (2013) Die Trennung von Arbeit und Leben ist Bullshit. Zwischenruf. Spiegel online. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/zwischenruf-von-thomas-vasek-work-life-balance-ist-bullshit-a-930711.html>. Zugegriffen: 10. Januar 2014
- Zerlauth, T. (2000) Sport im State of Excellence: Mit NLP & mentalen Techniken zu sportlichen Höchstleistungen. Junfermann, Paderborn, S. 26.



<http://www.springer.com/978-3-658-05774-9>

Chefsache Kopf

Mit mentaler und emotionaler Stärke zu mehr
Führungskompetenz

Heimsoeth, A.

2015, XVIII, 205 S. 47 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05774-9