

Claudia Kraaz

Nachhaltig leistungsfähig bleiben



Praxis-Tipps für den
Business-Marathon

RATGEBER



Springer

Nachhaltig leistungsfähig bleiben

Claudia Kraaz

Nachhaltig leistungsfähig bleiben

Praxis-Tipps für den Business-Marathon

 Springer

Claudia Kraaz
STRESS AND BALANCE
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-662-62863-8 ISBN 978-3-662-62864-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-62864-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Copyright information: <https://www.istockphoto.com/de/foto/junge-frau-trail%C3%A4ufer-l%C3%A4uft-auf-der-mauer-gm883649914-245759688>

Planung/Lektorat: Marion Kraemer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Wie können wir den ständig steigenden Leistungsanforderungen im Berufs- und Privatleben nachhaltig gerecht werden und dabei unsere Gesundheit fördern oder zumindest aufrechterhalten? Als empirische Wissenschaft versucht die Psychologie, oft durch komplexe theoretische Modelle, die das Erleben und Verhalten des Menschen beschreiben, erklären und vorhersagen, Antworten darauf zu geben. Doch wie spannend und hilfreich die Psychologie für unseren Alltag ist, erschließt sich oft nur Wissenschaftler*innen und anderen Expert*innen. Um die Wissenschaft, ihre Erkenntnisse und Empfehlungen aber dorthin zu transportieren, wo sie auch angewandt werden, im Falle der Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie also in Unternehmen, zu den Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen, muss die Theorie in die Praxis transferiert werden, zum Beispiel mit Hilfe des evidenzbasierten Managements. Aber selbst dieser Transfer geht oft nicht weit genug, sondern endet bei organisationalen Fachkräften oder HR-Praktiker*innen, ohne an jene weiter zu gelangen, die für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens eine wesentliche Rolle spielen: zu den Mitarbeiter*innen.

Diese Brücke, vom psychologischen Fachwissen zu den „Endverbraucher*innen“, wird in diesem Buch geschlagen. Ohne sich in theoretischen Elaborationen zu verlieren, werden wesentliche Ansätze der Psychologie zu den Themen Stress und Gesundheit, Kommunikation und Konflikt sowie Führung und Kooperation durch viele praktische Übungen und Tipps direkt erlebbar und anwendbar gemacht und in den Alltag der Leser*innen transferiert. So lernen die Leser*innen etwa, wie sie an grundlegenden psychologischen Stellschrauben wie impliziten Lerntheorien („Ich

kann das *verändern!*“), Kontrollüberzeugungen („*Ich* kann das verändern!“) und Selbstwirksamkeitserwartungen („*Ich kann* das verändern!“) drehen können.

Gelingt es uns, unsere Stressauslöser, unsere typischen Denk- und Handlungsmuster zu beschreiben, so haben wir die Möglichkeit, sie im nächsten Schritt zu analysieren, zu verstehen und zu erklären. Dadurch können wir unser zukünftiges Verhalten auch zu einem gewissen Grad vorhersagen. Das wiederum gibt uns die Möglichkeit rechtzeitig zu intervenieren und unser Erleben und Verhalten nachhaltig gesünder zu gestalten.

Das Buch regt durch seinen Praxis-Bezug und den im Buch erlebbaren Erfahrungen der Autorin als Führungskraft, Coach und Trainerin zum Nachdenken an. Durch alltagsnahe Beschreibungen und viele praktische Beispiele fühlt man sich sofort in persönlich erlebte Situationen hineinversetzt, manchmal vielleicht sogar – auf positive Weise – ein bisschen ertappt, weil man sich selbst ab und zu in dysfunktionale Verhaltensmuster (unbewusst) verstrickt. Die Leser*innen erhalten die Möglichkeit, persönliche, langfristige Entwicklungsaufgaben zu erkennen, zu bearbeiten und daran persönlich zu wachsen. Wer sich auf dieses Buch, die Inhalte und Übungen also wirklich einlässt und auch die vielen, schnell umsetzbaren Praxistipps beherzigt, begibt sich auf eine angeleitete, manchmal auch schonungslose Reise zu sich selbst und erhält eine wertvolle Hilfestellung, um im Alltag nachhaltig leistungsfähig zu bleiben.

Dr. Julia Reif
Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Ludwig-Maximilians-Universität München

Danksagung

Es gibt so viele Menschen, ohne die dieses Buch nie entstanden wäre: mein Mann, der mich bei allen Aktivitäten und Ideen bedingungslos unterstützt und mir bei diesem Buch während zwei Schreibretraits den Rücken frei gehalten hat. Meine zwei wunderbaren, inspirierenden Töchter Jaël und Noemi, die spät in mein Leben getreten sind, aber es extrem bereichern. Tracy Turner, die Englisch-Übersetzerin meiner Blogtexte, die mich erst auf die Idee brachte, ein Buch zu schreiben. Barbara Mieg, meine gute Freundin und ebenfalls Coach, die mich während der ganzen Buch-Entstehung – vom ersten Konzept bis zum Gegenlesen – mit ihren weisen Inputs und ihrem positiv-kritischen Geist begleitet hat. Ich danke auch allen Interviewpartnern, die dieses Buch frisch und lebendig gemacht haben, für Ihre spontane Bereitschaft, mir ihre wertvolle Zeit zu schenken, ihre Erfahrungen mit mir zu teilen und meine Buch-Idee von Anfang an zu unterstützen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Auseinandersetzung mit mir selbst	5
2.1	Meine Prioritäten und Ziele	6
2.2	Mein ganz persönlicher Stress	10
2.3	Ich bin gut!	15
2.4	Wenn gut nicht gut genug ist	20
2.5	Wie wirke ich auf andere?	23
	Weiterführende Literatur	28
3	Erfolg durch persönliches Wachstum	29
3.1	Wachstum durch Veränderung	29
3.2	Gute Gewohnheiten etablieren	33
3.3	Lernen aus Krisen und Rückschlägen	37
	Weiterführende Literatur	41
4	Mentale Stärke aufbauen	43
4.1	Halbleeres oder halbvolles Glas?	44
4.2	Nicht gegen Windmühlen kämpfen	48
4.3	Raus aus der Opferrolle	51
4.4	Ja sagen zum nein sagen	54
	Weiterführende Literatur	58

5	Beziehungen: das Lebenselixier des Menschen	59
5.1	Meine (Anti-)Lieblingsmenschen	60
5.2	Umgang mit schwierigen Menschen	62
5.3	Cheffing: führen von unten	66
5.4	Eskalation von Konflikten vermeiden	68
5.5	Konstruktiv mit Konflikten umgehen	70
	Weiterführende Literatur	74
6	Effiziente Arbeitsorganisation	77
6.1	Ein gut geplanter Tag	78
6.2	Viele kleine Dinge tun (oder lassen)	82
6.3	Effiziente Meetings: ein Widerspruch?	83
	Weiterführende Literatur	87
7	Fokus: der neue Intelligenzquotient	89
7.1	Im Moment sein	91
7.2	Stopp dem Kopfkino	92
7.3	Weniger ist manchmal mehr	94
7.4	Umgang mit dem Digital Overload	99
	Weiterführende Literatur	103
8	Keine Leistung ohne Regeneration	105
8.1	Unterbewerteter Schlaf	106
8.2	Pausen erhalten leistungsfähig	109
8.3	Wann haben Sie zum letzten Mal entspannt?	112
8.4	Bewegung: gut für den Körper und die Psyche	113
8.5	Ernährung als mentales Kraftfutter	116
8.6	Leichtigkeit dank Humor	118
	Weiterführende Literatur	121
9	Die Kraft der gesunden Führung	123
9.1	Die Führungskraft ist immer Vorbild	124
9.2	Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation	126
9.3	Der Mensch braucht Anerkennung	128
9.4	Wie stärke ich meine Mitarbeitenden?	129
9.5	Effiziente Prozesse vermeiden Reibungsverluste	131
9.6	Belastung versus Entlastung	132
	Weiterführende Literatur	137

10	Roland Diggelmann, CEO Smith + Nephew: „Führung beginnt mit Kultur“	139
11	Martin Scholl, CEO Zürcher Kantonalbank: „Dauernde Umstrukturierungen verunsichern die Mitarbeitenden“	151
12	Dr. Eva Jaisli, CEO PB Swiss Tools und Vizepräsidentin Swissmem: „Jeder muss sich aktiv um seine Gesundheit kümmern“	163
13	Christina Trelle, Head of Human Resources Swiss (Mitglied der Lufthansa Group): „Der Umgang mit Fehlern ist zentral für unsere Kultur“	175
14	Dr. Hans Werner, bis Januar 2021 Head Group Human Resources und Mitglied der Konzernleitung Swisscom: „Leben Sie das Leben, das zu Ihnen passt“	187
15	Chantal Büchi, Global Head of Human Resources Zühlke Group: „Unsere Kultur ist auf Nachhaltigkeit ausgerichtet“	199
16	Dr. Chris Bitzer, Executive Coach und Mentaltrainer: „Es gilt, die richtige Leistungszone zu finden“	211
17	Dr. RuthENZler Denzler, Psychologin, Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach: „Was bin ich wert, wenn ich nicht mehr leisten kann?“	223
18	Dr. Barbara Aeschlimann, Geschäftsführerin der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management: „Es gibt einen Bewusstseins-Wandel bei den Unternehmen“	235
19	Fazit und Ausblick für den Business-Alltag	247