



Abb. 1.2 Resilienz. (© Zacarias da Mata/[Fotolia.com](https://www.fotolia.com))

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.

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 Lösungs-ideen. 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“ des Lebens. Sehr wichtig ist, nicht dort hängenzubleiben 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 für sich und andere Menschen. 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 inneren und äußeren 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 es 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 und Neugierde sind Grundvoraussetzungen 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 nun eigentlich 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, Verkaufsgespräche, erfolgreiche Wettkämpfe und Präsentationen mental durchdacht und Siegerehrungen, Ehrungen und Feierstunden simuliert werden. Das lässt sich auch für zu erwartende Widrigkeiten nutzen, um für jedes mögliche auftretende Problem im Geiste Lösungen 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, selbstzerstörerische Programme Ihres Unterbewusstseins löschen und neu überschreiben. Mehr zur Funktion des Gehirns und dem Zusammenspiel von Verstand und Unterbewusstsein beschreibe ich in Kap. 4.

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 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 zugegriffen. 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 lassen sich nicht nur das Leistungsvermögen und die Performance steigern, sondern auch Lebensqualität, Wohlbefinden, Kreativität, Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein. Mentale Übungen helfen, sich auch in schwierigen Situationen konzentrieren zu können, sich zu entspannen und Stress abzubauen. Wer mentale und emotionale Stärke aufbaut, reduziert Ängste und Selbstzweifel, geht anders mit Scheitern und Niederlagen um, lernt aus Fehlern.

Höchstleistung Arbeitswelt

Aus welchen Gründen spielen „weiche“ Faktoren wie innere Stabilität, Freude, die Fähigkeit, in einer Tätigkeit voll und ganz aufzugehen (Flow), der Glaube an die eigenen Möglichkeiten und Vertrauen in sich selbst 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 viel beschworene 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 viel beschworene 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, 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.

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 Nützliches 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 nötigen Raum, um Verantwortung zu übernehmen. Eigenverantwortung ist eine Grundvoraussetzung für Weiterentwicklung. Weiterentwicklung bedeutet für Sie nicht zuletzt, am eigenen Führungsstil und Führungsverhalten zu arbeiten. Denn diese sind wesentliche Faktoren für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter – und damit Teil des Gesamtergebnisses Ihrer Führungsleistung. Glückliche Menschen sind kreativer, erfolgreicher, teamfähiger, motivierter und seltener krank. Wenn man eine Arbeit verrichtet, die man wirklich liebt, 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,