



*leistungsstark  
& lebensfroh*

Hochwirksame Impulse  
für nachhaltigen Erfolg,  
souveräne Leichtigkeit  
und empathische Lebensfreude

**toolbox**  
zur konkreten  
Anwendung

Monika Herbstrith  
Manfred Lappe





*leistungsstark  
& lebensfroh*





## Impressum

### Herausgeber

Impuls & Wirkung - Herbstrith Management Consulting GmbH  
Liniengasse 33 / 31, A-1060 Wien  
FN 182776 p Handelsgericht Wien  
Tel. 01 29 29 503, E-mail: [wirkung@impuls.at](mailto:wirkung@impuls.at)  
[www.impuls.at](http://www.impuls.at)

### GeschäftsführerInnen

Mag.<sup>a</sup> Monika Herbstrith  
Dipl.Kfm. Manfred Lappe

### AutorInnen

Mag.<sup>a</sup> Monika Herbstrith  
Dipl.Kfm. Manfred Lappe

### Cover

Ausschnitt des Pastell-Bildes „Für ...“ von Ivan Gejko ([www.gejko.de](http://www.gejko.de)), datiert 28.03.1999

### Produktion

Hans Adam

### Druck

Holzhausen Druck GMBH, 1140 Wien

### Stand

Mai 2012

© Impuls & Wirkung – Herbstrith Management Consulting GmbH  
Printed in Austria

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Alle dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Bearbeitung, der Übersetzung, des Nachdruckes, der Entnahme von Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben ohne vorherige schriftliche Zustimmung (auch bei nur auszugsweiser Verwertung) vorbehalten. Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch sind auch ohne besondere Kennzeichnung nicht als frei zu betrachten. Produkthaftung: Sämtliche Angaben in diesem Buch erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung und Kontrolle ohne Gewähr. Eine Haftung des Herausgebers, der AutorInnen oder des Verlages aus dem Inhalt dieses Werkes ist ausgeschlossen.

ISBN  
978-3-200-02636-0

€ 19,80

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



# *leistungsstark & lebensfroh*



Hochwirksame Impulse  
für nachhaltigen Erfolg,  
souveräne Leichtigkeit  
und empathische Lebensfreude

Monika Herbstrith  
Manfred Lappe





### *Zu diesem Buch*

Seit 1983 ist Monika Herbstrith in der Erwachsenenbildung tätig. Als Trainerin und Coach unterstützt sie Unternehmen, Teams und einzelne Menschen mit immer wieder neuen zusätzlichen Themenfeldern. Stets kreisend um die Thematik „Menschen und Beziehungen in Organisationen und Strukturen“. Seit ihrem erkenntnistheoretischen Mathematik- und Physikstudium hat sie sich an der Schnittstelle zwischen der subjektiven Sicht der Menschen und der „objektiven“ Welt der Zahlen, Daten und Fakten vertieft. Auf der Basis von prozessorientiertem Qualitätsmanagement hat sie sich dann auf unternehmensweite KundInnen- und Serviceorientierung spezialisiert. Dabei betrachtet sie MitarbeiterInnen-Motivation als siamesischen Zwilling des externen Images. Führungs-, Organisations- und Beziehungsqualitäten sind dabei gerade in dynamischen Zeiten erfolgsentscheidend. Immer hat sie

#### **einzigartige Menschen mit individuellen Persönlichkeiten in einer zielgerichteten, sinngeprägten (beruflichen) Gemeinschaft**

im Fokus.

Der Themenbogen spannt sich dementsprechend von der Unternehmens- und MitarbeiterInnenführung über lösungsorientierte Kommunikation, effektive Teamarbeit, wertschätzenden Umgang mit Unterschiedlichkeiten und Interessenskonflikten bis zur persönliche (Weiter-)Entwicklung, klugem Selbstmanagement und Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Mit scharfem Verstand auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren konzentriert, in verständlicher Sprache hirngerecht dargebracht und merkwürdig präsentiert. Immer mit der Ziel-Richtung, „hochwirksame Impulse“ zu setzen und damit „nachhaltige Wirkung“ zu erzielen, damit

#### **Menschen mit Ihren persönlichen Stärken und individuellen Lösungsstrategien auch fordernde Leistungsansprüche in souveräner Leichtigkeit meistern und dabei heil bleiben und Lebensfreude erfahren.**

Im Rahmen von incite (Institute for Management Consultants and Information Technology Experts der Wirtschaftskammer Österreich) erfüllte sie als eine der ersten deren Qualitätskriterien für Trainer und Consultants:

**„Customers` Certified Trainer“ (ab 2000)  
„Akkreditierte Wirtschaftstrainerin“ (ab 2003)  
„Certified Management Consultant“ (ab 2003)**



Ihr Wissen und ihre Erfahrungsschätze vermittelt Monika Herbstrith in Beratungsprozessen, Einzelcoachings, Universitätslehrgängen, firmeninternen Trainings, offenen Seminaren und in Keynotes auf internationalen Konferenzen. Bei letzteren erhielt sie mehrere Ehrungen, die auf den Seminarbeurteilungen ihrer TeilnehmerInnen beruhen, so z.B. von IIR (Institute for International Research) Österreich:

**„Trainer of the Year“ (2006, 2010, 2011)**  
**„Ehren-Award für herausragende Leistungen  
bei Konferenzen und Trainings“ (2008)**  
**„Best of the Best“ (2009)**

Ihre Modelle, Konzepte, Methoden und Werte veröffentlicht Monika Herbstrith auch immer wieder mittels zahlreicher Artikel in Fachzeitschriften. Dieses Buch basiert auf den bisherigen Fachartikeln, die hierfür von den AutorInnen aktualisiert, aufgeteilt, zusammengefasst, ergänzt, neu geordnet und überarbeitet wurden.

In der

**Toolbox für nachhaltigen Erfolg,  
souveräne Leichtigkeit und empathische Lebensfreude**

im hinteren Teil des Buches haben wir für Sie die in den vielen Jahren entwickelten einfachen, hochwirksamen Methoden und Prinzipien zur Steigerung der Lebensfreude und der Leistungsstärke zusammengefasst.

Die Toolbox entfaltet besonders viel Kraft, wenn Sie sich gemeinsam mit wohlgesonnenen Verbündeten für einzelne Methoden entscheiden, Schritt für Schritt beharrlich auf den Weg zur alltäglichen Nutzung machen, sich gegenseitig erinnern/ermutigen und dabei auch Teilerfolge würdigen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Spaß beim Schmökern in den einzelnen Abschnitten des Buches, deren Reihenfolge Sie gerne selbst individuell festlegen können. Wählen Sie wie aus einem Buffet das, was Ihren Geschmack trifft, Sie nährt und Ihr Wohlbefinden steigert.

Wenn unsere Gedanken Kreise ziehen, Nachdenklichkeiten bewirken und nützliche Erkenntnisse anregen, erfüllt dieses Buch seine Bestimmung. Unser Ziel ist, Standpunkte zu ver-rücken, zusätzliche Perspektiven zu erschließen und so den Denkhorizont und das Handlungsspektrum zu erweitern.

Denn:

**Eine neue Sicht auf die Dinge bringt neue Dinge in Sicht!**

Mögen Ihre Vorhaben von Erfolg gekrönt werden und Ihr Einsatz eine reiche Ernte erzielen!



## Inhalt

<b>Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit</b>	<b>7</b>
Arbeitswelt im Umbruch	8
„Ball-im-Tor-Effekt“ als Grundlage der Eigenmotivation	8
Zeitalter der vernetzten Individualisten	9
Kluges Hirnmanagement	10
Unser lernfreudiges Hirn	11
High Performance im Post-Fordismus	14
Work-Life-Balance? Leistungsstärke auf Basis von Lebensfreude!	17
<b>Unternehmens-Führung</b>	<b>20</b>
Führungs-Qualität	20
Führungsarbeit als Dienst-Leistung	23
Führungsteam: Gemeinsam zum Erfolg beitragen	24
Von der Fach- zur Führungsexpertise	26
Unternehmens-Leitbild	27
MitarbeiterInnengespräche	29
Ziele von MitarbeiterInnengesprächen	29
Umsetzung konkreter Veränderungen durch die Ergebnisse	29
Erhöhung der Aussagekraft durch ehrliche Antworten	32
Wer sollte die Gespräche durchführen?	33
Wodurch kann man die Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen erhöhen?	33
Neue Führungskräfte	33
Wichtigkeit von Kompetenzen	33
Tipps und Überlegungen für den Karriereweg	
von Nachwuchs-Führungskräften	35
Wirkungsvolle Trainings für Nachwuchs-Führungskräfte	36
<b>Teamarbeit</b>	<b>37</b>
Erfolg durch Teamarbeit	37
Managing Diversity	42
Matrix Teams	53
<b>Interne Dienst-LeisterInnen</b>	<b>63</b>
Stabstellen als interne Dienst-Leister	63
Sicherheitsbeauftragte	65
<b>Markt und KundInnen</b>	<b>70</b>
Smart ▶ wendig ▶ nachhaltig erfolgreich	70
Marktorientiertes Denken – KundInnenorientiertes Handeln	78
KundInnen-Dienst	80
Unverschämt erfolgreich: Leistungen vermarkten	81
Kommunikation mit KundInnen – selbst-bewusst telefonieren	82
<b>Kommunikation</b>	<b>85</b>
Wirkungsvoll kommunizieren	85
Andere sind wirklich anders	90
Verhandlungstechnik	91
Entschärfen von Killerphrasen	96
12 goldene Kommunikations-Tipps	100





## Inhalt

<b>Integrierte Managementsysteme</b>	101
<b>Qualitäts-Management</b>	108
Qualität messbar machen	108
Prozessorientiertes Qualitätsmanagement – Smart und pfiffig	110
Impulse zur ständigen Verbesserung	112
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	114
<b>Change Management</b>	117
Gemeinsam zukünftige Erfolge gestalten	117
Stabilisierungsphase:	
Nachhaltig erfolgreich – Wachstum unter Kontrolle	121
Generationswechsel	124
Wege aus der Krise	126
<b>Wertschätzendes Miteinander von Frauen und Männern</b>	130
Die Unterschiedlichkeit von Männer und Frauen als unternehmensweites Gestaltungsprinzip	130
Gender Mainstreaming	145
Familienfreundlichkeit und Ergebnisorientierung: Ein Widerspruch?	147
Tipps für berufstätige Mütter	149
<b>Persönliche Weiter-Entwicklung</b>	154
Souveränität gewinnen durch Social Skills	154
Business – lustvoll – leben	159
Strategisches Selbst-Management	164
Lust auf Erfolg	166
Die Wahrnehmung folgt der Vorstellung	168
Ich und Er? Mein Körper?	170
Coaching	172
<b>Toolbox: Hochwirksame Interventionen für mehr Erfolg, Leichtigkeit und Lebensfreude</b>	174
<b>Serviceteil</b>	199
Glossar	199
Stichwortverzeichnis	202
Literaturverzeichnis	207

**toolbox**  
zur konkreten  
Anwendung





## *Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit*

### ***Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit***

Rund um den Beginn der Neuzeit hat die Physik das Weltbild – im wahrsten Sinn des Wortes – auf den Kopf gestellt. Dem Augenscheinlichen des Sonnenauf- und -untergangs am Horizont trotzend hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass es doch so ist, dass die Erde eine annähernd kugelförmige Gestalt hat und um die Sonne kreist. Im Moment gibt es ähnlich revolutionäre Erkenntnisse in der aktuellen Hirnforschung. Viele für uns selbstverständliche Annahmen über menschliche Denk- und Verhaltensweisen, die unsere Kultur prägen, werden durch neueste Forschungserkenntnisse widerlegt – umgekehrt erfährt in Vielem der Volksmund eine wissenschaftliche Bestätigung. Eine der wichtigsten Erkenntnisse: unser Hirn ist unglaublich plastisch und lernfähig – bis ins hohe Alter – besonders, wenn wir es durch regelmäßige „Hirnjogging“ fit und beweglich halten.

Dr. Hirschhausen, der Arzt und Seminarkabarettist meint in seinem Hörbuch „Glücksbringer“ launig:

*„Viele Menschen meinen, das Hirn sei so wertvoll,  
dass sie damit sparsam umgehen müssen.“*

Das Gegenteil ist der Fall: Unser Hirn nutzt sich nicht wie ein mechanisches Uhrwerk durch Gebrauch ab, sondern es wird durch Herausforderung und Training immer leistungsfähiger.

Allerdings liebt es auch die Gewohnheit. Unsere stets selektive und subjektive Wahrnehmung wird vom Hirn eigenmächtig durch bereits vorhandene Denkmuster ergänzt. Mit unseren merkwürdigen Impulsen wollen wir Standpunkte ver-rücken und im Hirn sinnlich verankerte Denkbrücken schaffen. Unser Ziel ist es, den Denkhorizont zu erweitern und das Handlungsspektrum zu bereichern, damit wir über größere und wirkungsvollere Lösungsräume verfügen. Vera Birkenbihl steht mit

*„Stroh im Kopf?  
Vom Hirnbesitzer zum Hirnbenützer“*

seit Jahren in den Bestsellerlisten. Wir nennen es:

*„Kluges Hirnmanagement für nachhaltigen Erfolg,  
souveräne Leichtigkeit und empathische Lebensfreude“*

Revolutionäre Erkenntnisse der Gehirnforschung widerlegen bisherige Annahmen





## *Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit*

### **Arbeitswelt im Umbruch**

Nur in wenigen Nischen reicht Mittelmäßigkeit. Auf weniger Schultern lastet immer mehr. Noch fleißiger, härter, intensiver oder länger zu arbeiten kann nicht die Lösung sein. Viele Menschen sind bereits an den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit angelangt. Burn out mit den unterschiedlichsten Symptomen wird zur Volkskrankheit. Die Leistungssteigerung auf der Seite des Einsatzes nähert sich asymptotisch einem Grenzwert. Also muss die Lösung darin bestehen, den Wirkungsgrad der Arbeit und vor allem der Zusammenarbeit zu steigern. Wir sind viel zu sehr bemüht, die Aufgaben effizienter zu erfüllen. Dabei übersehen wir, dass wir damit das Detail optimieren statt das Handeln auf den Gesamtnutzen zu fokussieren. Der Management-Guru Peter Drucker hat schon vor Zeiten den Satz geprägt:

*„Noch wichtiger als die Dinge richtig zu tun,  
ist es, die richtigen Dinge zu tun.“*

Vor der Effizienzsteigerung ist die Erhöhung der Effektivität gefragt. Es geht um die Wirkung des Einsatzes. Das setzt einen Paradigmenwechsel voraus. Der Reform-Kaiser Josef II hat noch nachweislich gesagt: „Ich brauche keine Beamten, die denken, sondern nur solche, die die Pflicht erfüllen.“ Dieses Denken prägt uns noch heute – auch in der Wirtschaft. Es ist z.B. üblich jemanden zu fragen „Was machst Du?“ oder noch übler „Womit beschäftigst Du Dich?“ In Klartext heißt das übersetzt „Wie füllst Du die Zeit?“ Und die Arbeitszeit ist auch das, was honoriert wird. Dementsprechend gibt es Menschen mit dem Spitznamen „der rasende Stillstand“, die unglaublich umtriebig sind und dennoch nichts bewegen.

„Welchen Nutzen bewirkt Du?“ ist besser als „Was machst Du?“

Wir brauchen wesentlich stärkere Ergebnisorientierung. „Welchen Nutzen bewirke ich mit meiner Arbeit?“ „Was ist mein Beitrag zum Gesamterfolg?“ „Was haben die Kunden direkt oder indirekt davon, dass ich meine Arbeit gut mache?“ und schließlich die zentrale Frage „Was macht meine Leistung wertvoll?“ sowie in letzter Konsequenz „Warum sind meine Personalkosten für das Unternehmen sinnvoll eingesetzt?“ Um diese Themenkreise müssten sich auch die MitarbeiterInnengespräche drehen.

### **„Ball-im-Tor-Effekt“ als Grundlage der Eigenmotivation**

Ein wunderbarer Nebeneffekt ist die Steigerung der Eigenmotivation. Jemand, der nur Aufgaben erledigt, hat ein Motivationsproblem. „Ich bearbeite den ganzen Tag nur Anfragen.“ wird schnell zur lästigen bis frustrierenden Routine. „Wieder jemandem zur Lösung verholfen.“ ist das was Vera Birkenbihl „Ball-im-Tor-Effekt“ nennt, der für Motivation noch wichtiger ist als Anerkennung: Wenn ein Fußballer ein Tor schießt, ist der Applaus eine nette Draufgabe. Die eigentliche Freude – und das ist die Energie, die er braucht um



## *Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit*

immer wieder Top-Leistung zu erbringen – schöpft er aus seinem ureigensten Erfolgserlebnis. Mit der Frage „Woran kann ich erkennen, dass ich das Ziel erreicht und qualitätsvolle Arbeit geleistet habe?“ setzen sie sich bzw. ihren MitarbeiterInnen das „Tor“ und schaffen damit die beste Voraussetzung zur Steigerung der Eigenmotivation und damit der Leistungsfähigkeit. Während zu den traditionellen Arbeitstugenden auch das harte und ernsthafte Arbeiten zählt, braucht High Performance eine lust- und freudvollere Haltung. Boris Becker nach seinem Erfolgsrezept gefragt hat gemeint

Eigenmotivation durch „Ball im Tor-Effekte“ stärken

*„Wenn Du gewinnen willst, musst Du genau dieses Spiel lieben.“*

Lustlos oder verbissen ist der Wirkungsgrad unseres Handelns gering. „Was ist mein Zugang zu diesem meinem Auftrag?“ „Was macht mir an meiner Arbeit Spaß und Freude?“ sind auf das Business übertragen die Schlüsselfragen zur eigenen Leistungssteigerung. Grundvoraussetzung für die Identifikation mit der Arbeit sind Gestaltungsmöglichkeiten. Gerade in unserer immer stärker globalisierten Welt, wo Standardisierung im Sinn der Ressourceneffizienz erforderlich ist, braucht es die Führungsqualität immer klar zu kommunizieren, was vorgegeben und was gestaltbar ist. Je konkreter die Ziele des „WAS soll erreicht werden?“ festgelegt sind, desto mehr kann das „WIE“ der Zielerreichung selbstbestimmt sein. Es ist eine der nachhaltigsten Frust-Methoden, MitarbeiterInnen Ziele zu setzen, deren Zielerreichung sie nicht oder nur wenig beeinflussen können. Schließlich ist Willkür und nicht Gewalt das wirkungsvollste Folter-Mittel.

## **Zeitalter der vernetzten Individualisten**

Karl-Heinz Böhm hat gemeint:

*„Es gibt nicht 7 Milliarden Menschen auf der Welt, sondern 7 Milliarden Mal einen Menschen.“*

Das verändert die Sichtweise und hat weitreichende Konsequenzen. Das gängige Modell der Führung ist geprägt von der uniformen Logik des Militärs. Um große Massen in Krisen zu bewegen macht es Sinn, individuelle Unterschiede durch hierarchische Rangordnungen mit dazugehörigen Uniformen auszugleichen. Im „Zeitalter der vernetzten Egoisten“, in dem alles schneller und individueller gelöst werden soll - wie Prof. Günther von der Donauuniversität Krems unsere Ära charakterisiert hat -, wird das immer schwieriger. Ein High-Performance-Team, das immer rascher und flexibler auf sich ändernde Anforderungen reagieren soll, kann es sich nicht leisten, einen guten Teil des Wirkungsgrades durch sehr wenig effektive Anpassungsleistungen zu verlieren. Gefragt sind vielmehr die individuellen Stärken.



## *Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit*

Von Albert Einstein stammt die Aussage:

*„JedeR ist ein Genie!  
Aber wenn Du einen Fisch danach beurteilst,  
wie er auf einen Baum klettern kann,  
wird er sein ganzes Leben glauben, dass er dumm ist.“*

Ein Hochleistungs-Team wie z.B. die österreichische Schimmannschaft konzentriert sich zu 80 % der Zeit auf Stärken und Erfolge. Schwächen und Misserfolge erhalten nur 20 % der Aufmerksamkeit. Erfolge zu analysieren, um daraus Kraft und Lösungsansätze für zukünftige Herausforderungen herauszukristallisieren, verdient in besonderer Weise Beachtung – entgegen dem, wie wir z.B. in unseren Schulen und Ausbildungen sozialisiert wurden.

Der Motivationspezialist Reinhard Sprenger meint dazu:

*„Achten Sie darauf, dass sie auf einem Spielfeld agieren,  
wo sie mit Ihren Stärken ein Lächeln bewirken.“*

Es ist zentrale Führungsaufgabe, auf den richtigen Einsatz der MitarbeiterInnen, die vielleicht besser „MitwirkerInnen“ heißen sollten, zu achten. Es gilt das Spannungsfeld konstruktiv zu gestalten, um individuelle Bedürfnisse und Stärken möglichst gut auf gemeinsame Ziele zu fokussieren.

### **Kluges Hirnmanagement**

Mentaltraining ist in High-Performance-Teams nicht mehr wegzudenken. Im ausgeprägt körperlichen Schisport macht es mittlerweile 80 Prozent der Trainingszeit aus. Die Hirnforschung stellt derzeit unser Menschenbild auf den Kopf: unsere einseitig ausgeprägte Zahlengläubigkeit und Rationalität wird nur scheinbar der Wirklichkeit gerecht. Wir sind in einer ähnlichen Situation wie seinerzeit am Beginn der Neuzeit, als die Menschen sich nur schwer überzeugen ließen, dass die Erde als kugelförmiger Planet um die Sonne kreisen soll, auch wenn offensichtlich die Sonne tagtäglich hinter dem Horizont auf- und untergeht.

Hirnneuronale Messungen belegen eindrücklich die Macht der Emotionen und der Intuition. In den Management-Alltag sickern diese weitreichenden Erkenntnisse nur allmählich ein. Statt den Irrtum aufrecht zu erhalten, dass Verstand und Gefühl ein Gegensatzpaar ausmachen, gilt es die unterschiedlichen Ebenen klug zu kombinieren. Da unsere Wahrnehmung hochgradig selektiv und durch die Denkmuster im Kopf stark geprägt ist, werden wir in hohem Maß zum Gestalter unserer eigenen Wirklichkeit. Ausgestattet mit unserem Bewusstsein können wir Einfluss auf den millionenfach größeren Bereich des Unbewussten nehmen und so den stärksten Verbündeten gewinnen.

Rationalität ist  
nur ein kleiner  
Teil unserer  
Gehirnleistung



## Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit

Die Grundvoraussetzung für Erfolg und hohe Effektivität ist, sich den Erfolg ausmalen zu können. Diese Aussage aus dem Talmud war ihrer Zeit weit voraus und wird von den hirneuronalen Messungen bestätigt:

*„Achte auf Deine Gedanken,  
denn sie werden Deine Worte.*

*Achte auf Deine Worte,  
denn sie werden Deine Taten.*

*Achte auf Deine Taten,  
denn sie werden Deine Gewohnheit.*

*Achte auf Deine Gewohnheiten,  
denn sie werden Dein Charakter.*

*Achte auf Deinen Charakter,  
denn er wird Dein Schicksal.“*



## Unser lernfreudiges Hirn

Das Jahrzehnt 2000 bis 2010 wurde zu Recht zum Jahrzehnt der Hirnforschung ausgerufen. So viele sensationelle Erkenntnisse wurden erzielt. Eine der wesentlichsten: Unser Hirn ist unglaublich plastisch und lernfähig. Tatsächlich lernt es immer unbewusst und entwickelt sich stets weiter. Der klassische Lernprozess ist defizitorientiert:

Neue Erkenntnisse zeigen: unser Gehirn lernt ständig unbewusst

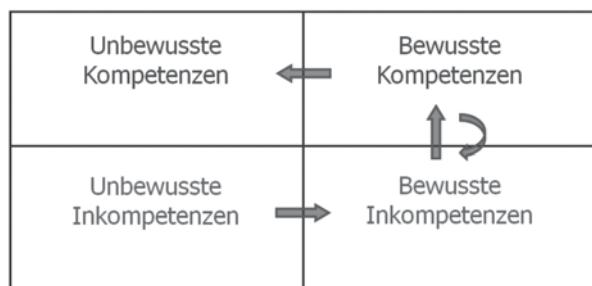


Abbildung: klassischer Lernprozess

Zunächst fällt uns gar nicht auf, dass wir etwas nicht wissen oder nicht können. Der erste ganz entscheidende Lernschritt ist der von der unbewussten zur bewussten Inkompetenz.





## Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit

Diese entscheidende Erkenntnis hat Sokrates in seinem berühmten Satz zusammengefasst:

*„Ich weiß, dass ich nicht weiß.“*

Im Idealfall weckt diese Erfahrung Neugierde und bewusstes Lernen. Es entstehen bewusste Kompetenzen, die am Beginn noch etwas holprig wirken. Immer wieder fallen wir in die bewusste Inkompetenz zurück. Am Beginn ist das Neue noch fehleranfällig. Wenn uns auffällt, dass wir in unsere alten, vertrauten Muster zurückgefallen sind, sollte uns das bestärken, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Durch wiederholendes Trainieren des neu Erlernen geht es allmählich „in Fleisch und Blut über“. Wir verinnerlichen unsere Kompetenzen, sie werden uns so selbstverständlich, dass sie automatisiert ablaufen und selbst unter Stress funktionieren. Dann haben wir das Stadium der unbewussten Kompetenz erreicht.

Unter Stress sind eintrainierte Verhaltensweisen besonders wichtig



Abbildung: spontaner Lernprozess

Häufig findet auch spontanes Lernen statt. Es fällt uns gar nicht auf, dass wir einen wesentlichen Lernschritt bewältigt haben. Das neue Können ist einfach da.



Abbildung: aus Erfolgen lernen

Im High Performance Coaching ist das Lernen aus Erfolgen und das Stärken von Stärken ein zentrales Element.





## *Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit*

Es gilt das Prinzip vom Physiker und Judolehrer Moshé Feldenkrais, dem Begründer der nach ihm benannten Feldenkrais-Methode:

*„Nur wenn ich weiß, was ich tue,  
kann ich tun, was ich will.“*

Moshé Feldenkrais ging davon aus, dass ein Mensch nach dem Bild handelt, das er sich von sich macht. Wenn man diese Denkmuster erkennt, kann man sie bewusst reflektieren und adaptieren. In unserem Bildungssystem wird nur wenig Augenmerk dem Wahrnehmen und Analysieren von (Teil-)Erfolgen gewidmet.

Um unbewusste Kompetenzen zu identifizieren sind folgende Fragen hilfreich:

- Was hat meine bisherigen Erfolge ermöglicht?
- Was sind meine persönlichen Stärken?
- Mit welchen Strategien war ich bisher erfolgreich?
- Was kann ich mir aus den bereits erzielten Erfolgen als Erfahrungen mitnehmen, um damit zukünftig Hürden zu meistern und Ziele zu erreichen? (*siehe auch Toolbox Nr. 9 „Mehr von dem tun, das sich bewährt hat“ Seite 179*)

Wenn ich durch solche Lernstrategien Bewusstheit über meine Kompetenzen gewinne steigert das einerseits mein Selbst-Bewusstsein d.h. das wertschätzend-realistische Bild von mir und meiner Leistungsfähigkeit. Aus dem kann ich die fundierte Zuversicht gewinnen, auch zukünftige Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Andererseits ermöglicht das Wissen um mein Wissen und meine Fertigkeiten, dass ich diese ausbaue, vertiefe, kultiviere und vor allem gezielt einsetze. Diese gestärkten Stärken gilt es dann wieder zu verinnerlichen.

Dr. Gerald Hüther, Professor für Neurobiologie, Leiter der Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung der Psychiatrischen Klinik der Universität Göttingen und des Instituts für Public Health der Universität Mannheim/Heidelberg hat in seiner langjährigen Forschungstätigkeit auf dem Gebiet der Entwicklungsneurobiologie erkannt: Nur wenn wir mit guten Gefühlen lernen, lernen wir nachhaltig und können wir das erworbene Wissen auch zukünftig kreativ einsetzen. Wenn wir Inhalte unter Druck und in einem negativen emotionalen Kontext lernen, können wir es kaum für kreative Problemlösungen einsetzen. Stress und Angst schaltet unser Hirn in den Überlebensmodus. Es geht um kurzfristiges Kämpfen, Flüchten oder Erstarren.

Den idealen Lernzustand können wir von kleinen Kindern lernen, die in herzhafter Neugierde, Dinge be-greifen wollen, wie ein wissensdurstiger Schwamm Informationen verinnerlichen und mit beharrlich-leidenschaftlichen WARUM-Fragen Hintergründe erforschen.

Das Lernen ‚mit guten Gefühlen‘ verbessert den Lernerfolg nachhaltig