

leistungsstark & lebensfroh

Hochwirksame Impulse
für nachhaltigen Erfolg,
souveräne Leichtigkeit
und empathische Lebensfreude

Monika Herbstrith-Lappe
Manfred Lappe

noch mehr
tools
zur konkreten
Anwendung

2. aktualisierte und
erweiterte Auflage

Monika Herbstrith-Lappe & 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
www.impuls.at

GeschäftsführerInnen

Mag.^a Monika Herbstrith-Lappe
Dipl.Kfm. Manfred Lappe

AutorInnen

Mag.^a Monika Herbstrith-Lappe
Dipl.Kfm. Manfred Lappe

Cover

Ausschnitt des Pastell-Bildes „Für ...“ von Ivan Gejko (www.gejko.de), datiert 28.03.1999
Foto Rückseite Buch: Roman Katoch, www.business-fotos.com

Produktion

Hans Adam

Druck

Holzhausen Druck GMBh, 1140 Wien

Stand

Dezember 2013

© 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
978-3-200-03387-0

€ 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-Lappe
Manfred Lappe

Zu diesem Buch

Seit 1983 ist Monika Herbstrith-Lappe 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 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, wertschätzender Umgang mit Unterschiedlichkeiten und Interessenskonflikten bis zur persönliche (Weiter-)Entwicklung, klugem Selbstmanagement oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Mit scharfem Verstand auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren konzentriert, in verständlicher Sprache hirngerecht dargebracht und merk-würdig 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 die Vielfalt unterschiedlicher Leistungs-
ansprüche in souveräner Leichtigkeit spielend meistern
und dabei heil bleiben und Lebensfreude erfahren**

können.

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), „Certified Business Trainer“ (ab 2013).

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

**„Trainer of the Year“ (2006, 2010, 2011, 2012)
„Excellence-Award für herausragende Leistungen
bei Konferenzen und Trainings“ (2008)
„Best of the Best“ (2009)**

Ihr Wissen gab Monika Herbstrith-Lappe auch immer wieder mittels zahlreicher Artikel in Fachzeitschriften weiter. Dieses Buch basiert auf diesen Fachartikeln, die hierfür von den AutorInnen aktualisiert, aufgeteilt, zusammengefasst, ergänzt, neu geordnet und überarbeitet wurden.

In den letzten Jahren waren Strategien zur Bewältigung kritischer Situationen mit einem hohen Grad an Dynamik, Ungewissheit und Komplexität gefragter denn je. In der zweiten Auflage haben wir daher noch mehr Prinzipien und Methoden zur Wahrung der Glücksfähigkeit, Stärkung des emotionalen Immunsystems, Förderung der Stressresistenz, zum Vorbeugen von Burnout und zur effektiven Regeneration aufgenommen. Gesunde und nachhaltige High Performance heißt für uns:

**„Das Feuer der Begeisterung entfachen, pflegen, hüten
und weiterreichen - ohne auszubrennen“**

In der nunmehr 50-teiligen

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



im hinteren Teil des Buches haben wir für Sie die in den vielen Jahren gesammelten 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 z.B. „Tool des Monats“ 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, den Denkhorizont und das Handlungsspektrum zu erweitern und so das fundierte Selbst-Vertrauen zu stärken.

Marie von Ebner-Eschenbach wusste, was die Stress- und Krisenforschung bestätigt:

*„Wenn es einen Glauben gibt, der Berge versetzen kann,
dann der Glaube an die eigenen Möglichkeiten.“*

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

Inhalt

| | |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit | 7 |
| 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 | 16 |
| Work-Life-Balance? Leistungsstärke auf Basis von Lebensfreude! | 18 |
| Mein Leben beglückend gestalten - privat & beruflich | 22 |
| Beherrscht Entscheidungen treffen | 23 |
| Klug investieren: Erfolg auf Kosten von Individualität? | 24 |
| Währungseinheit Lebensglück | 26 |
| Rechtzeitig vorsorgen: Glückskonto anlegen | 27 |
| Unerfreuliches weniger zu Herzen nehmen | 29 |
| Nachhaltig gesund brennen - ohne auszubrennen | 34 |
| Feuer der Begeisterung entfachen und pflegen | 34 |
| Das Feuer weiter reichen | 36 |
| Raus aus der Stressfalle | 38 |
| Den Alltag stressfreier gestalten | 42 |
| Das Feuer hüten – emotionales Immunsystem stärken | 46 |
| Mit Resilienz Krisen meistern | 48 |
| Burnout proaktiv entgegensteuern | 50 |
| Innere Antreiber: vom Stress- zum Lösungsverstärker | 51 |
| 12 Phasen von Burnout | 53 |
| Warnsignale, die auf Burnout hinweisen | 53 |
| Die männliche und weibliche Seite von Burnout | 55 |
| Burnout vorbeugen | 56 |
| Vorbeuge-Tipps gegen Burnout | 57 |
| Ganzheitliches Selbstmanagement als Burnout-Vorbeugung und -Ausstieg | 58 |
| 7 Säulen, um stressresistenter und krisenfester zu werden | 60 |
| Souveräne Gelassenheit durch stressmindernde Gedanken | 62 |
| Unternehmens-Führung | 64 |
| Führungs-Qualität | 64 |
| Führungsarbeit als Dienst-Leistung | 66 |
| DompteurIn oder VoyeurIn? Regie führen auf beruflichen Bühnen | 68 |
| Führungsteam: Gemeinsam zum Erfolg beitragen | 74 |
| Von der Fach- zur Führungsexpertise | 76 |
| Unternehmens-Leitbild | 77 |
| MitarbeiterInnengespräche | 79 |
| Ziele von MitarbeiterInnengesprächen | 79 |
| Umsetzung konkreter Veränderungen durch die Ergebnisse | 79 |
| Erhöhung der Aussagekraft durch ehrliche Antworten | 82 |
| Wer sollte die Gespräche durchführen? | 83 |
| Wodurch kann man die Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen erhöhen? | 83 |
| MitarbeiterInnen-Zufriedenheit | 84 |
| Neue Führungskräfte | 87 |
| Wichtigkeit von Kompetenzen | 87 |

Inhalt

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Tipps und Überlegungen für den Karriereweg von Nachwuchs-Führungskräften | 89 |
| Wirkungsvolle Trainings für Nachwuchs-Führungskräfte | 90 |
| Teamarbeit | 91 |
| Erfolg durch Teamarbeit | 91 |
| Managing Diversity | 96 |
| Matrix Teams | 107 |
| Interne Dienst-LeisterInnen | 117 |
| Stabstellen als interne Dienst-Leister | 117 |
| Sicherheitsbeauftragte | 119 |
| Markt und KundInnen | 124 |
| Smart ► wenig ► nachhaltig erfolgreich | 124 |
| Marktorientiertes Denken – KundInnenorientiertes Handeln | 132 |
| KundInnen-Dienst | 134 |
| Unverschämt erfolgreich: Leistungen vermarkten | 135 |
| Kommunikation mit KundInnen – selbst-bewusst telefonieren | 136 |
| Kommunikation | 139 |
| Wirkungsvoll kommunizieren | 139 |
| Schriftlichkeit als Denkhilfe | 144 |
| Andere sind wirklich anders | 146 |
| Verhandlungstechnik | 147 |
| Konsensentscheidungen im Team | 152 |
| Entschärfen von Killerphrasen | 152 |
| 12 goldene Kommunikations-Tipps | 156 |
| 10 Tipps für professionelle Mail-Kommunikation | 157 |
| Integrierte Managementsysteme | 161 |
| Qualitäts-Management | 168 |
| Qualität messbar machen | 168 |
| Prozessorientiertes Qualitätsmanagement - Smart und piffig | 170 |
| Impulse zur ständigen Verbesserung | 172 |
| Kontinuierlicher Verbesserungsprozess | 174 |
| Change Management | 177 |
| Gemeinsam zukünftige Erfolge gestalten | 177 |
| Stabilisierungsphase: | |
| Nachhaltig erfolgreich – Wachstum unter Kontrolle | 181 |
| Generationswechsel | 184 |
| Wege aus der Krise | 186 |
| Wertschätzendes Miteinander von Frauen und Männern | 190 |
| Die Unterschiedlichkeit von Männer und Frauen als unternehmensweites Gestaltungsprinzip | 190 |
| Gender Mainstreaming | 205 |
| Familienfreundlichkeit und Ergebnisorientierung: Ein Widerspruch? | 207 |
| Tipps für berufstätige Mütter | 209 |
| Persönliche Weiter-Entwicklung | 214 |
| Souveränität gewinnen durch Social Skills | 214 |
| Business – lustvoll – leben | 219 |
| Strategisches Selbst-Management | 224 |
| Lust auf Erfolg | 226 |

Inhalt

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Die Wahrnehmung folgt der Vorstellung | 230 |
| Ich und Er? Mein Körper? | 232 |
| Coaching | 234 |
| Training | 236 |
| Motivationstraining | 237 |
| Speaking statt Training? | 240 |
| Storytelling | 242 |
| Toolbox: Hochwirksame Interventionen für mehr Erfolg, Leichtigkeit und Lebensfreude | 250 |
| Serviceteil | 288 |
| Glossar | 288 |
| Stichwortverzeichnis | 292 |
| Literaturverzeichnis | 297 |

erweiterte
toolbox
zur konkreten
Anwendung

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 regelmäßiges „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 merk-würdigen 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“*

oder in der Sprache Generation Y:

„Pimp my Brain“

Revolutionäre Erkenntnisse der Gehirnforschung widerlegen bisherige Annahmen

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. Burnout 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 Sinn- und Ergebnisorientierung. „Welchen Nutzen bewirke ich mit meiner Arbeit?“ „Was ist mein Beitrag zum Gesamterfolg?“ „Was haben die KundInnen 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 effektiv eingesetzt?“ und „Was macht meine berufliche Lebenszeit zu sinnvoller Zeit meines einzigartigen Lebens?“ Um diese Themenkreise sollten 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

Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit

Draufgabe. Die eigentliche Freude – und das ist die Energie, die er braucht um 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

„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.

Eigenmotivation durch „Ball im Tor-Effekte“ 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

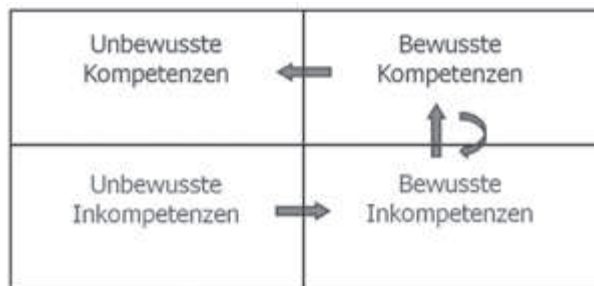


Abbildung: klassischer Lernprozess

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(S) weiß.“

Unter Stress sind eintrainierte Verhaltensweisen besonders wichtig

Im Idealfall weckt diese Erfahrung des Nichtkönnens 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 Erlernten 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.

Weit verbreitet ist der Dunning-Kruger-Effekt: inkompetente Menschen sind auch inkompetent, ihre Inkompetenz zu erkennen – und auch inkompetent, die Kompetenz anderer zu würdigen. Überschätzung der eigenen Kompetenz und übersteigertes Selbstvertrauen sind daraus die Folge. Zunächst gilt es die Kompetenz aufzubauen, sich der eigene Inkompetenz zu stellen und die Kompetenz Anderer anzuerkennen. Darauf aufbauend, kann man sich dann die Kompetenz aneignen.

Für diese Erkenntnisse haben David Dunning und Justin Kruger den satirischen Ig-Nobelpreis 2000 erhalten, mit dem wissenschaftliche Arbeiten ausgezeichnet werden, die zunächst zum Schmunzeln anregen und erst dann ihren Tiefgang erkennen lassen.

Von daher ist der springende Punkt bei gewünschten Verhaltensänderungen: Wenn Sie sich dabei ertappen, dass Sie wieder das alte unerwünschte Muster leben, klopfen Sie sich bitte anerkennend auf die Schulter: offensichtlich haben Sie bereits die entscheidende Kompetenz des Erkennens erworben und Sie sind unterwegs im Lernprozess!

Nach dem Erkennen, dass BISHERIGE Verhaltensweisen bzw. Sprach- und Denkgewohnheiten in der jetzigen Lebenssituation kontraproduktiv sind, ist der nächste Schritt, sich zu überlegen, mit welchem neuen Verhaltensmuster Sie das bisherige ersetzen wollen. Da unser Hirn nicht NICHT denken kann – „Denken Sie an KEINEN rosa Elefanten“ bewirkt, dass wir uns einen rosa Elefanten vorstellen – kann es nicht funktionieren, wenn Sie sich z.B. vornehmen ich möchte NICHT mehr „ABER“ sagen oder ich möchte „ICH MUSS“ auf meinem Wortschatz streichen. Die Toolbox im hinteren Teil verfolgt das Prinzip, dass wir Ihnen jeweils Alternativen bieten. So laden wir Sie im Tool Nr. 37 ein, „ABER“ durch „einerseits UND andererseits“ zu ersetzen und im Tool Nr. 15 „Ich entscheide mich ...“ und „Mir ist es wichtig ...“ statt „ich muss ...“ zu denken und zu sprechen.

Zunächst haben wir die neuen Verhaltensmuster noch nicht verinnerlicht. Es braucht willentliches darauf Achten – und es fühlt sich ungewohnt und damit noch nicht stimmig an. Die Phase der bewussten Kompetenz braucht Aufmerksamkeit.

Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit

Tipps für das Lernen neuer Verhaltens-, Denk- und Sprachmuster:

1. Es braucht eine bewusste Entscheidung, der ideale Zeitpunkt dafür ist JETZT.
2. Setzen Sie einen konkreten 1. Schritt innerhalb von 72 Stunden
z.B. Jemanden etwas erzählen, etwas lesen, recherchieren, Termin(e) eintragen, etc.
3. Konkretisieren Sie Ihre Veränderungsvorhaben, auf die Sie in den nächsten 4 bis 6 Wochen BEWUSST ACHTEN:
Sie könnten sich 1 bis 3 Tools des Monats wählen, die Sie im nächsten Monat für sich präsent halten wollen.
Dazu könnten Sie sich noch sichtbare Erinnerungen z.B. in Form von Bildern oder Sprüchen in den unterschiedlichen Lebensbereichen aufhängen. Oder Sie könnten am Wecker oder Handy ein Klingelzeichen wählen, das Sie an ein Vorhaben erinnert.
4. Üben Sie an sich selbst verständnisvolle, wertschätzend-empathische, konstruktive Selbstkritik:
Statt sich über sich selbst zu ärgern, warum Sie schon wieder nicht ... wäre es viel klüger die Frage zu stellen: Wie möchte ich das ab jetzt und zukünftig anders machen.
5. Suchen Sie sich vertrauensvolle Sparing-PartnerInnen, die gemeinsam mit Ihnen die Veränderung anstreben. Dann können Sie sich gegenseitig in spielerischer Leichtigkeit daran erinnern.
Sie könnten dann z.B. vereinbaren für jedes „ins alte Muster gerutscht“ einen Strich zu machen und wer nach einem Monat weniger Striche hat, darf sich den Film bei einem gemeinsamen Kionabend aussuchen oder derjenige der mehr Striche hat zahlt bei einem gemeinsamen gemütlichen Treffen eine Runde Getränke.
Kinder sind übrigens mit ihrer genauen Beobachtungsgabe geniale Feedback-GeberInnen.

Es braucht ca. einen Monat bewusstes Achten auf die neuen Muster, bevor wir sie verinnerlichen

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: spontaner Lernprozess

Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit

Kinder lernen in dieser natürlichen Weise. Das Lernen durch spontane Imitation von Vorbildern funktioniert in dieser Weise. Im häufigen Probieren, Tun und Trainieren geht plötzlich der berühmte Knopf auf. Achtung: es wäre nicht klug, einfach darauf zu warten, bis es soweit ist. Sie sollten schon dem Glück eine Chance geben indem Sie es durch bewusstes Lernen und Übernehmen von Erfolgsstrategien Anderer (siehe oben beschriebenen Lernprozess) unterstützen. Rolf Kauka, Schriftsteller und bekannt als Zeichner von „Fix und Foxi“ formuliert es:

„Mein Erfolgsrezept ist einfach: zehn Prozent Inspiration, neunzig Prozent Transpiration.“

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

Aus Erfolgen können wir noch mehr lernen als aus Fehlern und Niederlagen



Abbildung: aus Erfolgen lernen

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.

Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit

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. 11 „Mehr von dem tun, das sich bewährt hat“ Seite 257)

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.

Wenn Sie sich zu sehr mit den sogenannten Schwächen beschäftigen, stärken Sie die Schwächen und schwächen Sie die Stärken: einerseits vermehrt es die Unsicherheit, aus der heraus wiederum Schwächen entstehen, und andererseits ziehen sie viel Aufmerksamkeit auf die Defizite, eine Energie, die so im Leben der Stärken fehlt.

Im März 2013 veröffentlichten Jack Zenger und Joseph Folkman im Harvard Business Review "The Ideal Praise-to-Criticism Ratio". In einer Studie untersuchten Sie, welches Verhältnis von positivem zu negative Feedback am meisten Verhaltensänderung und Lernen bewirkt. Am meisten Wirkung zeigte ein Verhältnis von mehr als 5 mal so viel bestärkender als korrigierender Rückmeldung.

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

Erfolgreich in souveräner Leichtigkeit

Gerne unterstützen wir die Aussage von Henri Frédéric Amiel:

„Zu wissen, wie man anregt, ist die Kunst des Lehrens.“

Oder in unserer Sprache: Wir setzen Impulse. Sie entscheiden, welche Sie aufgreifen und damit Sinnvolles, Nützliches, Freudvolles bewirken möchten.

High Performance im Post-Fordismus

Henry Ford hat die Arbeitsweise des industriellen Zeitalters sehr geprägt. Der Fordismus oder auch Taylorismus ist gekennzeichnet durch standardisierte Fließbandprozesse mit streng arbeitsteiligen minutiös durchgeplanten einzelnen Aufgaben. In den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts hat der Westen fasziniert nach Japan geblickt. Dort haben neue Arbeitsformen mit viel mehr Teamwork und Eigenverantwortlichkeit eine deutlich höhere Produktivität und Qualität ermöglicht.

Der Gründer von Panasonic, Konosuke Matsushita, hat 1979 selbstbewusst gesagt:

*„Wir werden gewinnen und
der industrielle Westen wird verlieren –
Sie können nicht viel dagegen unternehmen,
da die Gründe für Ihr Versagen bei Ihnen selbst liegen.“*

*Für Sie liegt der Kern des Managements darin,
die Ideen aus den Köpfen der Chefs
in die Hände der Arbeitskräfte zu übertragen.*

*Für uns besteht der Kern des Managements aus der Kunst,
die intellektuellen Ressourcen aller MitarbeiterInnen
im Dienste der Firma zu mobilisieren und zu vereinen.*

*Es ist schon schlimm genug, dass Eure Unternehmen
nach dem Prinzip des Taylorismus organisiert sind;
viel schlimmer ist jedoch, dass es auch
in Euren Köpfen so aussieht.“*

Teamwork und
mehr Eigen-
verantwortung
erhöhen Pro-
duktivität und
auch Qualität