

Re-Invent Your Self

Die Kunst sich selbst neu zu erfinden*

Markus Müllner**

Sich selbst neu zu erfinden bedingt einen persönlichen Veränderungsprozess, der wenig mit der Veränderung unseres Äusseren zu tun hat. Letzteres ist ein dem Alterungsprozess geschuldetes Phänomen, mit dem wir uns mal leichter, mal schwerer tun. Sich selbst neu zu erfinden bezieht sich hingegen auf die Veränderung des eigenen «Selbst».

Was aber ist dieses «Selbst», das Philosophen seit Jahrhunderten zu erklären versuchen¹ und Psychologen seit Jahrzehnten ergründen. Manch einer von ihnen bezweifelt gar, dass es das «Selbst» überhaupt gibt.² Für die anderen ist es ein psychologisches «Konstrukt», das sich aus unseren Erfahrungen und gedanklichen Zuschreibungen speist. Immerhin können Neurologen heute die Gehirnregionen verorten, die unser «Selbst» repräsentiert. Demnach spielt neben anderen Bereichen der präfrontale Kortex für unsere Selbstwahrnehmung eine ganz wesentliche Rolle.³

Dieser auch als Stirnhirn bezeichnete Bereich, beginnt demnach dann an Dichte zu gewinnen, wenn Kleinkinder damit beginnen von sich nicht mehr in der dritten, sondern in der ersten Person zu sprechen. Dies ist die Geburtsstunde des sogenannten «reflexiven Denkens», das uns Menschen nach heutigem Stand der Wissenschaft wesentlich von Tieren unterscheidet. Das «Selbst» wird dabei zu dem, was uns ausmacht und wichtig ist. Damit entspricht es weitgehend dem, was man gemeinhin unter dem Begriff «Persönlichkeit» versteht.

Das Paradoxon unseres zukünftigen Selbst

Wir stark verändert sich nun dieses Selbst aber über die Zeit? Dan Gilbert, Psychologie-Professor an der Harvard University hat hierzu eine Reihe von Untersuchungen durchgeführt. Dabei hat er festgestellt, dass sich unser Selbst - unsere Persönlichkeit - weitaus mehr verändert als wir uns das selbst eingestehen wollen. Dan Gilbert und sein Team haben mithilfe diverser Experimente herausgearbeitet, dass wir für uns selbst zwar akzeptieren, dass wir heute anders sind als früher und uns deshalb andere Dinge wichtig erscheinen. Gleichzeitig gehen wir aber davon aus, dass sich unsere Persönlichkeit bis zum heutigen Zeitpunkt weitestgehend stabilisiert hat. Wir bezweifeln, dass wir uns künftig noch gross verändern werden.⁴

Ein amüsanter Experiment hat er hierzu wie folgt aufgebaut: Probanden sollten angeben, welchen Preis sie für ein Ticket zu bezahlen bereit wären, mit dem sie heute Ihre Lieblingsband von vor zehn Jahren auf der Bühne erleben könnten. Im Schnitt lag die Preisbereitschaft bei 80 US-Dollar. Auf die Frage bezogen, wieviel die Probanden bereit wären für ein Ticket zu bezahlen, mit dem sie ihre heutige Lieblingsband in zehn Jahren erleben könnten, fiel die Preisbereitschaft deutlich höher aus. Sie lag im Schnitt bei 129 US-Dollar.⁵

Dan Gilbert zufolge zeigt sich dabei nicht nur, dass wir unserem heutigen Musikgeschmack

* Der Artikel gibt die Inhalte des Vortrags wieder, den Markus Müllner auf der 16. St. Galler Management Konferenz am 21.09.2018 in St. Gallen (Schweiz) gehalten hat.

(Impressionen: <https://bit.ly/2zyoKZ3>)

¹ Siehe beispielsweise Wittgenstein, aber auch Descartes, Kant, James, Husserl oder Sartre

² Bahnsen (2006): Der Riss im Selbstmodell; Die Zeit, 16.08.2006

³ Siehe beispielsweise Weigmann (2013): Wo bin ich? Spektrum der Wissenschaft, 12.04.2013

⁴ Quoidbach/Gilbert/Wilson (2013): The end of history illusion; in: Science, 339, p. 96-98

⁵ TED Talk von Dan Gilbert, 2014 in Vancouver/CAN (Link im Anhang)

(das was uns wichtig ist und uns ausmacht) mehr Bedeutung beimessen als unserem früheren Musikgeschmack. Sondern auch, dass wir unserer heutigen Persönlichkeit bzw. unserem heutigen Selbst weitaus mehr Konstanz zugestehen als unserem vergangenen Selbst. Und das ist ganz offensichtlich ein Trugschluss. Würde man dasselbe Experiment mit denselben Probanden zehn Jahre später nochmals durchführen, hätten sich zwar bei einigen die musikalischen Vorlieben verändert. Im Ergebnis würden sie aber die Möglichkeit, ihre dann aktuelle Lieblingsband in weiteren zehn Jahren sehen zu können mehr wertschätzen als die Möglichkeit ihre alte Lieblingsband zum Zeitpunkt des Experiments zu erleben.

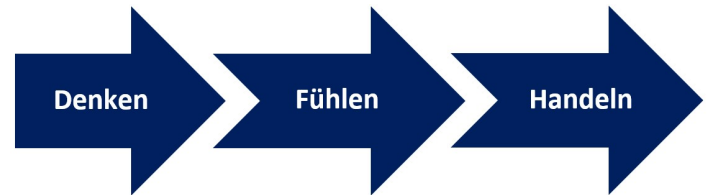
Wir gehen demnach paradoxerweise davon aus, dass wir uns selbst gefunden bzw. unsere Persönlichkeit entwickelt haben und sich diese künftig nicht mehr so stark verändert, wie sie das in der Vergangenheit getan hat. Tatsächlich wird sich unser Selbst, unsere Persönlichkeit, auch künftig mehr verändern als wir es ihr aus heutiger Sicht zutrauen.

Neurologisch lässt sich dies übrigens mit der sogenannten Neuroplastizität erklären. Ging man früher davon aus, dass ein menschliches Gehirn bis zum zwanzigsten Lebensjahr weitgehend ausgereift ist, so weiss man heute, dass sich unser Gehirn bis buchstäblich zum letzten Atemzug verändert und sich stetig neue Nervenverbindungen bilden.⁶ Die Veränderung unseres Selbst ist demnach nicht nur möglich, sondern von Natur aus (neurologisch) sogar vorgesehen.

Unser Denken bestimmt unser Handeln

Stellt sich die Frage, was man selbst dafür tun kann, sich in eine gewünschte Richtung bzw. zu seinem Vorteil zu verändern? Dafür gilt es, den Zusammenhang zwischen Denken, Fühlen und Handeln zu begreifen. Demnach hängen unsere

Handlungen von unseren Emotionen ab. Diese werden wiederum von unseren Gedanken bestimmt (siehe nachfolgende Abbildung).



Grundlegender Zusammenhang unseres Handelns
Quelle: Eigene Darstellung

Dies lässt sich an einem praktischen Beispiel gut veranschaulichen. Stellen Sie sich vor, Sie fahren am Samstagvormittag bei Ihrem wöchentlichen Einkauf auf einen überfüllten Parkplatz vor einem Supermarkt. Endlich sehen Sie eine freie Parklücke. Gerade als Sie in diese Parklücke fahren möchten, kommt wie aus heiterem Himmel ein anderes Auto und nimmt Ihnen «Ihren» Parkplatz weg. Wenn Sie jetzt in Ihrem Auto sitzend in Rage geraten (Handlung), ist das auf Ihren Ärger (Emotion) zurückzuführen. Und dieser Ärger speist sich wiederum aus der Überzeugung (Denken), dass jemand Ihr Recht verletzt hat.⁷ So führt ein Gedanke (Denken) zu einer Emotion (Fühlen) und diese wiederum bestimmt Ihre Handlung (Handeln).

Mit ein wenig Abstand wird Ihnen wahrscheinlich bewusst werden, dass Ihr Gedanke, man habe Ihre Rechte verletzt etwas weit hergeholt ist. Vermutlich haben Sie den Parkplatz weder gekauft noch gepachtet. Vielleicht sind Sie sich hinterher ja nicht einmal mehr ganz sicher, ob Sie die leere Parklücke zuerst gesehen haben. Wie dem auch sei. Wenn wir unser Handeln beeinflussen wollen, sollten wir an unserem Denken ansetzen und wenn möglich unsere Emotionen positiv beeinflussen.

⁶ Hüther (2014): Lifelong plasticity of the human brain and its implications for the Prevention and Treatment of Mental Disorders; in: Dynamische Psychiatrie, Internationale Zeitschrift für Psycho-

therapie, Jahrgang 47., 2014, 2-3, Nr. 206-263, S. 108-125.

⁷ Grawe (2000): Psychologische Therapie; Morlane (2016): Resilienz

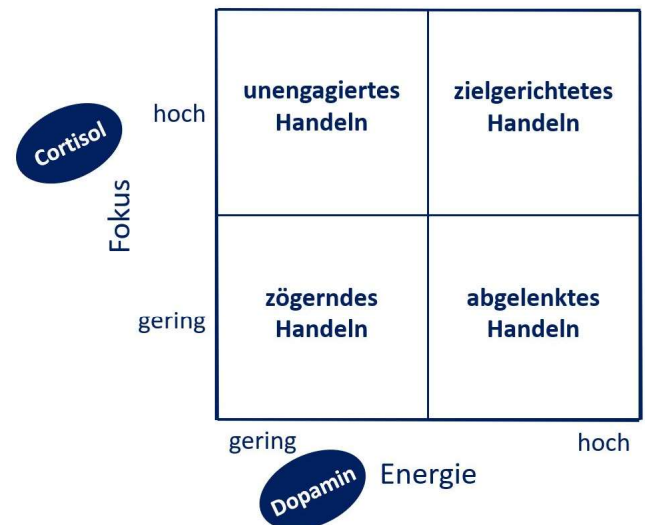
Erfolgreiche Manager handeln zielgerichtet

Wie sollten Manager nun aber handeln, um erfolgreich zu sein? Und wie lassen sich Denken und Fühlen beeinflussen? In verschiedenen Untersuchungen der Universität St. Gallen zusammen mit der London School of Economics wurden vier unterschiedliche Manager-Typen identifiziert. Demnach lassen sich die Erfolgreichen als «zielgerichtete Macher» beschreiben, die sich von den Weniger-Erfolgreichen, die als «abgelenkte Manager», «unengagierte Manager» sowie «Zögerer» bezeichnet werden, dadurch unterscheiden, dass sie viel persönliche Energie aufbringen, die sie fokussiert einsetzen. Schätzungen der Co-Autorin Heike Bruch zufolge, lassen sich über Branchengrenzen hinweg in Unternehmen nur rund 10% dem Typus des «zielgerichteten Machers», hingegen 40% dem Typus des «abgelenkten Managers» zuordnen. Der Typus «Zögerer» ist in den Unternehmen demnach zu 30%, der Typus «unengagierter Manager» zu 20% vertreten. Mit den infolge der Digitalisierung zunehmenden Ablenkungsmöglichkeiten wird diese für Unternehmen ungünstige Verteilung von allein auch künftig kaum vorteilhafter ausfallen.

Das Modell von Bruch/Ghoshal streicht die Bedeutung des persönlichen Energieeinsatzes und des fokussierten Arbeitens für den Erfolg eines Managers überzeugend heraus. Allerdings hat sich in der Praxis gezeigt, dass sogenannte «zielgerichtete Macher» nicht immer nur von Erfolg verwöhnt sind. Für unsere Zwecke greift die Betrachtung des Manager-Typus hier etwas kurz.

Anders als im ursprünglichen Konzept von Bruch/Ghoshal postuliert, beschreiben wir in unserer an die beiden Autoren angelehnten

Matrix das Managerverhalten als verschiedene Handlungsweisen (siehe folgende Abbildung).



Handlungsweisen von Managern

Quelle: In Anlehnung an Bruch/Ghoshal 2002: Beware the Busy Manager, Harvard Business Review, February 2002

Wir grenzen «zielgerichtetes Handeln», bei dem mit grossem persönlichem Einsatz (Energie) zielgerichtet (fokussiert) gehandelt wird, von einem «unengagierten», einem «zögerlichen» und einem «abgelenkten» Handeln ab. Erfolgreiches Manager-Handeln bedarf also eines hohen Einsatzes persönlicher Energie bei einem gleichzeitig hohen Konzentrationsgrad.⁸

Dopamin im Körper und ein niedriger Cortisolspiegel

Was bringt uns nun aber Energie? Und wie halten wir unseren Fokus aufrecht? Eine hilfreiche Erklärung hierzu liefern uns einmal mehr neurologische Erkenntnisse. Demnach verschafft uns die Ausschüttung des Hormons Dopamin einen inneren Antrieb, wohingegen uns die Ausschüttung des Stresshormons Cortisol zwar kurzfristig eine höhere Aufmerksamkeit verleiht, uns langfristig jedoch ablenkt, unkonzentriert und emotional instabil werden lässt.⁹ Effektive Methoden der Selbstführung sollten diese Erkenntnis berücksichtigen.

⁸ Abegglen (2018): Unternehmen neu erfinden, S. 109 sowie S. 106ff.

⁹ Cortisol hilft uns kurzfristig konzentrierter zu sein, langfristig – wenn der aktivierende Teil unseres vegetativen Nervensystems (Sympathikus) nicht

Wollen wir als Manager zielgerichtet handeln, müssen wir für uns zwei Fragen beantworten:

1. Woher bekomme ich mein Dopamin?
2. Wie behalte ich meinen Cortisolspiegel im Griff?

Was uns Handeln lässt

Antworten auf die erste Frage liefern Erkenntnisse der Positiven Psychologie, die sich mit der Frage beschäftigt, was Menschen mental gesund hält, sie in ihrer Balance hält bzw. glücklich macht.¹⁰ Demnach unterliegt unser Handeln der Befriedigung psychologischer Grundbedürfnisse. Gemäss dem bis zu seinem Tod in der Schweiz forschenden Psychologen Klaus Grawe und seinen Nachfolgern sind die folgenden fünf psychologische Grundbedürfnisse Dreh- und Angelpunkt menschlichen Handelns und damit Quelle für die Ausschüttung von Dopamin.¹¹

- **Lustgewinn und Unlustvermeidung**
Menschen fühlen sich angezogen, von dem, was ihnen Spass und Freude verspricht. Hingegen meiden sie in der Regel, was ihnen Unlust, Langeweile oder Schmerz bringt. Denkt man an die sexuelle Lust, so war dieses psychologische Grundbedürfnis für die Evolution des Menschen nicht unwesentlich. Das intuitive Verlangen nach Lustgewinn führt auch dazu, dass wir unbewusst kontinuierlich bewerten, und alles, was uns begegnet und wir erleben unbewusst in «gut» und «schlecht» einordnen.

Tipp: Für ein zielgerichtetes Handeln bedeutet dies, dass sich Manager bewusst damit auseinandersetzen

sollten, was ihnen (und ihrem Team) Spass bringt. Das kann beim einen das Kribbeln vor einer Kundenpräsentation sein, beim anderen das Kreieren neuer Ideen, das Beobachten sich entwickelnder Mitarbeiter oder auch die Vorfriede auf das Glas Wein am Abend. Diese freudigen Ereignisse gilt es zum einen systematisch zu suchen und wenn möglich zu vermehren und zum anderen bewusst wahrzunehmen. Durch ein bewusstes Wahrnehmen lässt sich die Wirkung der ausgeschütteten Glückshormone Endorphin und Serotonin besser spüren und das Bewusstsein für die positiven Aspekte des (Arbeits)lebens intensivieren.

- **Bindung**
Menschen sind «Herdentiere», die engen Kontakt zu anderen benötigen. Nur durch die auf Bindung basierende Kooperation mit anderen, hat sich der Mensch in der Evolution gegen stärkere Feinde durchsetzen können. Zeit mit der Familie und mit Freunden oder mit Menschen, zu denen man eine gewisse Beziehung aufbauen kann und möchte, geben unserem Tun Antrieb.

Tipp: Für ein zielgerichtetes Handeln bedeutet dies, dass sich Manager mit dem, was sie tun und mit denjenigen, mit denen sie zu tun haben, möglichst verbunden fühlen. Das soll keineswegs heissen, dass man im Arbeitsleben zwanghaft freundschaftliche Beziehungen anstreben muss. Doch hilft es, wenn man sich mit einer Sache, einer Aufgabe, der Mission oder den Werten

zurückgefahren wird – werden wir jedoch vergesslich und emotional instabil.

¹⁰ Die Positive Psychologie, die unter anderem auf Forschungsarbeiten Martin Seligmans, Professor an der Pennsylvania University in Philadelphia zurückgeht, nutzt psychologische Methoden und Experimente der traditionellen Klinischen Psychologie. Allerdings ist das Forschungsziel nicht

die Erklärung von Ursachen, die Menschen mental krank machen, sondern mental gesund halten. Dies ist nicht völlig neu. So hat sich der Wiener Psychoanalytiker Alfred Adler bereits in den zwanziger und dreissiger Jahren mit diesen individualpsychologischen Fragen beschäftigt.

¹¹ Morlane (2016): Emotional Leading; Grawe (2004): Neuropsychotherapie

seines Unternehmens identifizieren kann und wenn es einem gelingt diese Identifikation auch auf Mitarbeiter und Kollegen zu übertragen. So beeinflussen Sie nicht nur Ihren eigenen Energiehaushalt, sondern sorgen auch für mehr Energie im gesamten Team.¹²

▪ **Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz**

Da wir in unserer Evolution stets auf andere Menschen angewiesen waren, war es für uns immer wichtig von anderen als kompetent und wertvoll angesehen zu werden. Nur so konnten wir sicher sein, in der Gemeinschaft akzeptiert zu werden. Als hilflose Kleinkinder konnten wir dies nicht aus eigener Kraft schaffen. Dem Individualpsychologen Alfred Adler zufolge hat sich daher in frühester Kindheit ein gewisses Minderwertigkeitsgefühl entwickelt, das wir später durch die Erhöhung unseres Selbstwerts kompensieren.¹³

Tipp: Für ein zielgerichtetes Handeln bedeutet dies, dass Manager genau wissen sollten, was sie können und wo ihre Stärken liegen. Je mehr unsere Stärken zum Vorschein kommen, desto selbstbewusster sind wir und mit desto mehr Energie und Nachdruck handeln wir. Selbstverständlich spielen Position, Gehalt, Boni oder ein exklusiver Dienstwagen für die meisten eine wichtige Rolle, wenn es um ihren Selbstwert als Manager geht. Lassen Sie es aber nicht zu, dass Ihr Selbstwert nur davon abhängt. Machen Sie sich vielmehr bewusst, wie stolz Sie auf Ihre Leistungsfähigkeit, Ihre Begeisterungsfähigkeit, Ihre Mentoring-Qualitäten

und andere nicht immer monetär bewertbare Stärken sein können.

▪ **Orientierung und Kontrolle**

Menschen brauchen das Gefühl, ihr Leben weitgehend unter Kontrolle zu haben. Das gibt ihnen ein Gefühl der Sicherheit. Selbstwirksamkeit ist ein wichtiges psychologisches Konstrukt. Es entwickelt sich, wenn wir die Überzeugung erlangen, den Lauf der Dinge beeinflussen zu können. Selbstwirksamkeit bildet sich in frühester Kindheit, kann aber auch später noch über eine geeignete mentale Haltung bewusst gestärkt werden. Selbstwirksamkeit hilft, nicht in einer Opferhaltung zu erstarren, wenn die Dinge einmal nicht so rund laufen, wie man es gerne hätte.

Tipp: Für ein zielgerichtetes Handeln bedeutet dies, dass sich Manager ihres Handlungsspielraums bewusst sein sollten. Ziel sollte sein, im «Driver Seat» zu sitzen, um Dinge positiv beeinflussen zu können. Dazu zählt auch ein Gefühl für den persönlichen Einfluss. Wer weiss, was er beeinflussen kann und was nicht, lässt sich nicht so leicht aus der Ruhe bringen. Und wer das zum Positiven zu verändern sucht, was er verändern kann, bringt Dinge wirklich voran. Wer nach dem Motto «Love it. Change it. Or leave it.» agiert, hält seine Handlungskompetenz und seine (Selbst-)Wirksamkeit hoch.

▪ **Kohärenz**

Das, was wir tun, sollte für uns Menschen einen Sinn ergeben. Wir mögen es, sinnvolle Tätigkeiten zu verrichten und für Dinge einzustehen und eingesetzt zu werden, die wir als

¹² Den Zusammenhang zwischen zielgerichtetem Handeln und produktiven Teams siehe auch: Bruch/Vogel (2009): Organisationale Energie sowie Bruch/Ghoshal: Unleashing Organizational Energy, Sloan Management Review, Fall 2003

¹³ Ansbacher/Ansbacher (Hrsg.; 2004): Alfred Adlers Individualpsychologie, 5. Auflage; Adler (2012): Praxis und Theorie der Individualpsychologie

sinnvoll erachten. Manager sehen sich häufig der Herausforderung gegenüber, Entscheidungen, die auf einer höheren Ebene getroffen wurden, vor ihren Mitarbeitern vertreten zu müssen oder selbst Entscheidungen treffen zu müssen, die sie für wenig sinnvoll erachten. Dies kann ihr Kohärenzempfinden durchaus belasten.

Tipp: Für ein zielgerichtetes Handeln bedeutet dies, sich immer wieder den Sinn des eigenen Handelns klarzumachen. Das bedeutet, das eigene Handeln im Gesamtzusammenhang eines grösseren Projekts oder des Unternehmens als Ganzes zu sehen. Und zu erkennen, welchen Beitrag man zum grossen Ganzen leistet und mit dieser Erkenntnis Mitarbeiter und Kollegen zu inspirieren. Als besonders hilfreich hat sich dabei erwiesen, sich den «Purpose» des Unternehmens, der eigenen Abteilung oder des Teams bewusst zu machen und diesen möglichst vielen Kollegen und Mitarbeitern immer wieder zu verdeutlichen.¹⁴

Auch hilft es, hin und wieder die «Helikopter-» oder «Lebensperspektive»¹⁵ einzunehmen anstatt in der Alltagsperspektive Gefahr zu laufen «vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr zu sehen.» Die Frage «What the hell I am doing here?» kann dabei für einen wirkungsvollen Perspektivwechsel sorgen.

Cortisol als «Segen und Fluch»

Bleibt noch die Frage zu beantworten, wie wir unseren Cortisolspiegel tief halten. Cortisol ist ein Stresshormon, dessen Ausschüttung durch den aktivierenden Strang unseres vegetativen Nervensystems, den Sympathikus, angeregt wird. Zusammen mit der Ausschüttung von

Adrenalin und Noradrenalin versetzt es den Körper in den sogenannten «Fight-or-Flight-Modus». Cortisol hilft uns auf eine Gefahr zu fokussieren und alle unsere Sinne darauf auszurichten. So intensiviert sich in Gefahrensituationen unsere Sinneswahrnehmung: Unsere Pupillen weiten sich, wir riechen intensiver und hören genauer hin. Sogar unsere Merkfähigkeit verbessert sich in einem solchen Stressmoment.

So sehr uns Cortisol kurzfristig hilft, im Moment fokussiert zu bleiben, so sehr schadet ein hoher Cortisolspiegel unserer Konzentrationsfähigkeit auf Dauer. Wenn der Körper nicht genügend Zeit bekommt, um auf eine Aktivierung durch den Sympathikus mit einer Entspannung durch den Parasympathikus zu reagieren, pendelt sich unser Cortisol-Pegel auf einem höheren Niveau ein. Dies versetzt den Körper in das sogenannte Widerstandsstadium, in dem sich dauerhaft Blutdruck und Blutzuckerspiegel erhöhen, was über längere Zeit zu gesundheitlichen Problemen führen kann. Ist unser Organismus permanent Stressoren ausgesetzt, seien es der Druck von aussen oder die eigenen Ansprüche, fällt es uns immer schwerer fokussiert zu bleiben. Zunächst nehmen Konzentrations- und Merkfähigkeit ab, mit der Zeit verlieren wir auch unsere emotionale Stabilität.

Wie wir fokussiert bleiben

Entscheidend für unsere Widerstandsfähigkeit oder Resilienz ist, unserem Körper genügend Ruhepausen zu bieten, in denen der Parasympathikus unserem Organismus Entspannung bringt.

Tipp: Finden Sie Ihre persönliche «Ruhe-Oase» bzw. ihr persönliche «Parasympathikus-Insel». Hilft es dem einen sich nach getaner Arbeit auf die Jogging-Strecke zu begeben, gleicht den anderen ein langer Waldspaziergang oder das Bewirtschaften des eigenen Gartens aus. Bringt sich ein Dritter durch entspannende Musik zur

¹⁴ Quinn/Thakor (2018): Creating a purpose-driven organization, Harvard Business Review 08/2018

¹⁵ Dierks (2014): Was tue ich hier eigentlich?

Ruhe, so hilft einem Vierten ein Museumsbesuch und ein Fünfter erholt sich beim Yoga oder in der Meditation.¹⁶

Neben dieser grundsätzlichen Forderung sich ausreichend Entspannung zu gönnen, ist es für ein zielgerichtetes Handeln nötig, sich selbst und das eigene, dem Handeln zugrundeliegende Denken besser zu verstehen.¹⁷ Selbstverständlich hilft es, sich als Manager mit den wesentlichen Stressoren auseinanderzusetzen und Wege zu finden, diese besser zu managen. Dies kann durch ein bewusstes Erkennen und Vermeiden störender Unterbrechungen wie auch durch ein disziplinierteres Zeit- und Prioritätenmanagement geschehen.¹⁸

Tipp: Den wirkungsvollsten Ansatzpunkt um über einen längeren Zeitraum fokussiert zu bleiben, bietet jedoch das eigene «Selbst». Verstehen Sie besser was (und wer) sie stresst und woher dies rührt. Denn auch für den geschickten Umgang mit Stress ist der Zusammenhang zwischen Denken (stressverstärkende Gedanken und Einstellungen), Fühlen (Stressempfinden) und Handeln (Stressreaktion) zentral. Unser grösster Gegner im cleveren Umgang mit Stress sind wir meist selbst.

In diesem Zusammenhang erscheint eine Metastudie von Kelly McGonigal, Psychologin an der Stanford University, interessant. Demnach sind Menschen, die in ihrem Leben vielen Stressoren ausgesetzt sind, dabei aber eine positive Einstellung zum Stress behalten, nicht anfälliger für stressbedingte Krankheiten als Menschen, die sich in ihrem Leben nur wenigen Stressoren aussetzen.¹⁹

¹⁶ Frank/Storch (2010): Die Mañana-Kompetenz – Entspannung als Schlüssel zum Erfolg, 2010

¹⁷ Bücker (2018): Resilienz: Kann man Führungskräften seelische Widerstandskraft beibringen?; LinkedIn, 01.10.2018

¹⁸ Seiwert (2014): Das 1x1 des Zeitmanagements, 36. Auflage

«Dopamin- und Cortisol-Kompetenz» für Manager

Um sich selbst neu zu erfinden und zielgerichtet zu handeln, bedarf es also der Fähigkeit, den eigenen Energiehaushalt richtig zu managen und Ablenkungen im Griff zu behalten. Frei nach Gunter Frank und Maja Storch, die in ihrem Buch über Entspannungsmethoden für Manager von «Mañana-Kompetenz» sprechen, könnte man dies auch als «Dopamin- und Cortisol-Kompetenz» bezeichnen.

In Anlehnung an die Untersuchungen zur Emotionalen Intelligenz, könnte man von zwei wesentlichen Schritten sprechen, die es braucht, um das eigene Selbst neu zu erfinden – oder zumindest um zielgerichteter zu handeln:

Schritt 1: Lerne Dich selbst besser kennen!

Im Zusammenhang mit Emotionaler Intelligenz würde man hier von «recognition» sprechen. Damit meint man die Fähigkeit seine Launen, Gefühle, Treiber und deren Wirkung auf andere zu erkennen und zu verstehen.²⁰

Für Manager, die sich selbst neu erfinden möchten, bedeutet dies:

Tipps, um das eigene Handeln besser zu verstehen:

- Werde Dir bewusst, was Dir wirklich wichtig ist!
- Merke, was Dich in Deinem Inneren treibt!
- Erkenne, was Dich aus dem Takt bringt!

Es geht um Selbstreflektion, das bewusste In-sich-hineinhören, Sich-selbst-beobachten und Sich-selbst-wohlwollend-annehmen. Was macht mich aus? Was ist mir wichtig im Leben? Bei welchen psychologischen Grundbedürf-

¹⁹ McGonigal (2015): The Upside of Stress; siehe auch TED Talk von Kelly McGonigal, 2013 in Edinburgh/UK (Link im Anhang)

²⁰ Goleman (2005): Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, 2005

nissen lege ich ein extremes Verhalten an den Tag? Welchen Werten will ich in meinem (Arbeits-)Leben und meiner Führungsarbeit folgen?

Schritt 2: Steuern Dein Denken, Dein Fühlen und damit Dein Verhalten bewusst!

«Steuern» bedeutet hierbei «Regulieren» («regulation»). Darunter versteht man im Forschungsfeld der Emotionalen Intelligenz die Fähigkeit, disruptive Impulse und Stimmungen zu kontrollieren und umzulenken sowie das Vermögen Situationen und Menschen weniger zu beurteilen.

Für Manager, die sich selbst neu erfinden möchten, heisst das:

Tipps, um das eigene Handeln positiv zu beeinflussen:

- a) Lerne positiv zu denken!
- b) Mach Dich nicht vom Ergebnis Deines Handelns abhängig!
- c) Nutze den Körper, um Deine geistige Haltung zu beeinflussen!

a) Positives Denken fördern

Positiv zu denken heisst den Placebo-Effekt auf das eigene (Arbeits-)Leben anzuwenden. Aus der Medizin wissen wir, dass die geeignete Denkhaltung Heilung beschleunigen kann. Da unser Geist evolutionsbedingt auf das Negative ausgerichtet ist, fällt es uns mitunter schwer das Positive in uns selbst, unserem (Arbeits-)Leben, in Situationen, die uns begegnen und bei anderen zu erkennen.

Wirksame Methoden sind:

- die eigenen Erfolgsgeschichten in einem Erfolgsbuch festhalten,
- sich morgens im Aufwachprozess auf drei unspektakuläre Dinge freuen, die uns am Tag widerfahren werden oder

- drei positive Erlebnisse des Tages bewusst in den Einschlafprozess «mitnehmen».

Untersuchungen zum achtsamkeitsbasierten Stress-Management belegen, dass bereits nach acht Wochen konsequenter Achtsamkeitsübungen, Veränderungen im Gehirn nachweisbar sind.²¹ Bleiben Sie also dran, auch wenn Ihnen diese Methoden auf den ersten Blick banal oder unwissenschaftlich erscheinen mögen!

b) «Don't attach to the fruit of your action! Attach to your action!»

Die Resilienzforschung zeigt, dass sich resiliente Menschen weniger vom Resultat als von ihrer Leistung abhängig machen.²² Freuen Sie sich über ein gut geführtes Verkaufsgespräch, über eine tolle neue Idee, die Ihnen in den Sinn gekommen ist, oder über ein spannendes Konzept, das sie mit ihrem Team erarbeitet haben. Und seien Sie sich bewusst: Ob ihr Kunde ihnen tatsächlich den Auftrag erteilt, ihre Idee letztlich umgesetzt wird oder das Konzept Ihres Teams auch bei anderen Akzeptanz findet, liegt nur sehr bedingt in Ihrer Hand.

Für viele Buddhisten ist das Thema Anhaftung übrigens ein Hauptgrund für Leid. Sich an das Resultat («the fruit of your action») anzuhängen, gilt dabei als besonders ungeschickt. Sich von der Leistung («your action») abhängig zu machen, soll hingegen dazu führen, sich mit Hingabe einer Aktivität und damit dem Moment des Tuns zu widmen. Dieses soll wiederum zu mehr Gelassenheit, innerer Ruhe und Kraft führen.

c) Den Placebo-Effekt «umgekehrt» nutzen

Untersuchungen von Amy Cuddy, Psychologie-Professorin an der Harvard Medical School und Körpersprache-Experten, belegen, dass wir nicht nur mit unseren Gedanken unseren Körper beeinflussen (siehe Placebo-Effekt

²¹ Kabat-Zinn (2013): Achtsamkeit für Anfänger; Black (2010): Mindfulness research guide;

²² Z.B. Glomp (2015); Heinemann (2015); Heinrich (2012); Maeck (2013)

oben), sondern über die Aktivierung bestimmter Körperregionen unsere innere Haltung und unser Denken beeinflussen können. Hierzu hat sie in einem vielbeachteten Experiment Studenten, die sich für einen Job als wissenschaftliche Hilfskraft beworben haben, Personalmanagern gegenübergestellt. Letztere sollten die geeigneten Kandidaten auswählen. Und dabei versuchen, während des Bewerbungsgesprächs möglichst wenig körper-sprachliche Kommunikation zu betreiben, um die Bewerber unter zusätzlichen Stress zu setzen.

Einer Hälfte der Bewerber wurden sogenannte «High Power Poses» gezeigt, die sie vor dem Job-Interview einnehmen sollten. Dabei werden beispielsweise die Arme zwei Minuten in Siegerpose nach oben gestreckt, ein breitbeiniger Stand eingenommen oder das Kinn stolz angehoben. Die Bewerber der Kontrollgruppe wurden vor ihren Interviews sich selbst überlassen und beobachtet. Sie nahmen während ihrer Wartezeit automatisch sogenannte «Low Power Poses» ein, indem sie sich mit nach vorne gezogenen Schultern und vornübergebeugt sitzend in Broschüren oder ihr Handy vertieften. Vor und nach den

Interviews wurden Speichelproben genommen, um festzustellen, wie es um den Cortisolspiegel und den Testosteronspiegel der Bewerber bestellt ist.²³

Das Experiment fiel eindeutig aus. Die Cortisolausschüttung der Studenten, die vor ihren Interviews «High Power Poses» eingenommen hatten, war trotz der unangenehmen Atmosphäre der Job-Interviews tiefer. Ihr Testosteron-Pegel höher. Die am Experiment beteiligten Personalprofis wählten signifikant häufiger die Bewerber aus, die vor dem Interview die «High Power Poses» eingenommen hatten. Sie erschienen ihnen kompetenter, da sie präsenter auftraten (auf den höheren Testosteronwert zurückzuführen) und resilienter wirkten (auf den niedrigeren Cortisolspiegel zurückzuführen).

Ähnliche Effekte lassen sich übrigens auch mit bestimmten Atemtechniken erzielen, die wir neben aufschlussreichen Selbstchecks, wissenschaftlich gestützten Empfehlungen und praktischen Übungen in unseren Leadership-Seminaren und unseren Self-Leadership-Coachings vermitteln.

Autor*



Markus Müllner bei seinem Vortrag «Re-Invent Your Self» auf der 16. St. Galler Management Konferenz 2018

Dr. Markus Müllner ist Director Customized Programmes der St. Galler Business School. Er ist als Management-Berater und Leadership-Dozent tätig. Markus Müllner ist Doktor der Ökonomie der renommierten Universität St. Gallen und lehrt in diversen MBA-Programmen an Universitäten und Business Schools in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Polen. Er verfügt über viele Jahre praktische Führungserfahrung als Geschäftsführer und Vertriebsleiter in der Medizintechnik und in der Beratung.

²³ Siehe TED talk von Amy Cuddy 2012 in Edinburgh (UK) (Link im Anhang)

Aktuelle Seminare

Die im Artikel dargelegten Inhalte werden von Dr. Müllner in folgenden Seminaren der St. Galler Business School vertieft behandelt:

- Leadership - St. Galler Führungsprogramm (Teil 1) (Kurs 70418)
am 15.-18.10.2018 in St. Gallen
- Leadership - St. Galler Führungsprogramm (Teil 1) (Kurs 70119)
am 14.-17.01.2019 in Luzern
- Persönliche Führungskompetenz (Teil 1) (Kurs 60119)
am 11.-14.03.2019 in Davos
- Leadership - St. Galler Führungsprogramm (Teil 1) (Kurs 70219)
01.-04.04.2019 in St. Gallen
- Leadership - St. Galler Führungsprogramm (Teil 1) (Kurs 70319)
08.-11.07.2019 in St. Gallen
- Persönliche Führungskompetenz (Teil 2) (Kurs 60219)
am 10.07.2019 in Brunnen
- Leadership - St. Galler Führungsprogramm (Teil 1) (Kurs 70419)
11.-14.11.2019 in St. Gallen
- Persönliche Führungskompetenz (Teil 2) (Kurs 60519)
am 25.-28.11.2019 in Brunnen

Zum Broschüren-Download: <https://bit.ly/2y2A7rh> bzw. <https://bit.ly/2OOUHV5>

Zu unternehmensindividuellen Inhouse-Trainings der St. Galler Business School mit Dr. Markus Müllner zu den Themen Leadership und Self Leadership: <https://bit.ly/2OOVgP4>

Anhang

TED Talks zu den oben angegebenen Quellen:

- TED Talk von Dan Gilbert, 2014 in Vancouver/CAN zur Veränderung des Selbst
https://www.ted.com/talks/dan_gilbert_you_are_always_changing
- TED Talk von Kelly McGonigal, 2013 in Edinburgh/UK zu «Upside of Stress»:
<https://www.youtube.com/watch?v=RcGyVTAoXEU>
- TED talk von Amy Cuddy 2012 in Edinburgh/UK zur Körpersprache:
https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are