



Antje Heimsoeth

# Chefsache Kopf

Mit mentaler und emotionaler Stärke  
zu mehr Führungskompetenz

 Springer Gabler



Chefsache Kopf

---

Antje Heimsoeth

# Chefsache Kopf

Mit mentaler und emotionaler  
Stärke zu mehr Führungskompetenz

Antje Heimsoeth  
Rosenheim  
Bayern  
Deutschland

Aus Gründen der Vereinfachung wird nur die männliche Schreibweise verwendet.

ISBN 978-3-658-05774-9                      ISBN 978-3-658-05775-6 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-05775-6

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Einbandabbildung: fotolia.de

*Lektorat:* Stefanie Brich, Claudia Hasenbalg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Geleitwort

### **Der Erfolg beginnt im Kopf**

Es ist der 18. März 1990. Die Luft ist klar, es ist kalt, keine Wolke bedeckt den Himmel. Die Sonne steht tief im schwedischen Åre. Claudia Strobl steht unmittelbar vor dem größten Erfolg in ihrer Karriere. Sie ist die Führende im Slalom-Weltcup der Damen. Es ist das letzte entscheidende Rennen dieser Saison. Claudia führt nach dem ersten Lauf. Sie hat eine Sekunde Vorsprung auf ihre unmittelbare Konkurrentin, der Schweizerin Vreni Schneider. Ein beachtlicher Vorsprung. Doch sie weiß, dass dies gerade im Slalom kein Garant für den Sieg bedeutet. Ein kurzer Moment der Unsicherheit kann das Aus sein. Nur noch ein einziger Lauf trennt Claudia vom langersehnten Triumph. Vom Erfolg und dem Gefühl nach einer extrem harten Saison ganz oben auf dem Siegereppchen zu stehen. Der Gewinn des Slalom-Weltcups ist zum Greifen nah.

Für das Publikum wurde während der Pause eine Flugshow organisiert. Claudia beobachtet diese kurz, hört sich dann jedoch ihre Musik mit Walkman an, um sich vollkommen vom Rummel abzuschotten und sich auf ihr Rennen zu konzentrieren.

Kurz unterhalb des Startes stellt sich Claudia bei Tor Nr. 10 hin und visualisiert in Gedanken den zweiten Lauf. Sie hat zuvor mit ihrem Vater den Lauf besichtigt, hat sich jeden Schwung eingeprägt. Eigentlich ein nicht so schwer gesteckter Lauf. Dieser ist rhythmisch und flüssig. Einzig zum Übergang in den steileren Hang muss man die Fahrt etwas rausnehmen, härter kanten, um das darauffolgende Tor nicht zu verfehlen. Ist diese Schlüsselpassage gemeistert, nimmt man die Geschwindigkeit mit, welchen man danach im flacheren Schlusshang wieder benötigt. Dieser ist wiederum rhythmisch und flüssig gesteckt. Eigentlich ein Lauf, der Claudia liegt.

Bestimmt zum zwanzigsten Mal geht sie diesen nächsten, alles entscheidenden Lauf im Kopf durch. Ungefähr 50 s dauert der Lauf. Mit geschlossenen Augen fährt sie noch ein letztes Mal in Gedanken den Kurs ab. Guter Start, Rhythmus finden, enge Linie. Ihre Konkurrentin Vreni Schneider wird jetzt voll attackieren – alles oder nichts. Jede hundertstel Sekunde kann entscheidend sein. Das erste Tor, rechts angefahren, eng genommen und mit dem linken Unterarm die Stange weggedrückt. Claudia fühlt den Rhythmus. Sie fährt, nein gleitet wie auf Schienen nahezu problemlos durch den Stangenwald. Nun kommt

die schwierige Stelle, kurz vor dem Steilhang. Sie kantet härter, nimmt Geschwindigkeit raus und schwebt mühelos durch das kompliziert gesteckte Tor. Dadurch kann Sie wieder Geschwindigkeit aufnehmen. Nur noch drei Tore, um – wie gewohnt – in Gedanken über die Ziellinie und direkt auf das Siegespodest zu fahren.

In diesem Augenblick öffnet sie die Augen und erstarrt. Aus dem Nichts heraus ein ohrenbetäubender Lärm. Dicht oberhalb der Rennstrecke schießt ein Flugzeug mit riesiger Rauchwolke direkt auf Claudia zu. Sie zuckt zusammen, die Luft bleibt ihr weg. Panik. Sie will weg, ist jedoch wie angewurzelt. Ein einziger Gedanke schießt durch ihren Kopf: Jetzt ist alles aus!

Das Flugzeug schießt mit einem Looping über sie hinweg... Eine gekonnte Inszenierung des Piloten zum Abschluss der Flugshow, bevor das letzte und alles entscheidende Rennen startet.

Aus, Ende, vorbei. Claudias Konzentration ist weg. So sehr sie sich auch bemüht und ihre routinemäßigen Startvorbereitungen durchführt, ihre Konzentration ist einfach weg. Stimmen des Selbstzweifels und der Unsicherheit verschaffen sich nun in ihrem Kopf Gehör.

Noch fünf Minuten bis zu ihrem Start. Nur noch zwei Läuferinnen sind vor ihr. Fünf Minuten bis zu ihrem größten Triumph. Eigentlich kann nichts mehr schiefgehen, zu oft ist sie den Lauf in Gedanken durchgegangen. Doch die Konzentration ist weg, der Lauf ist nicht mehr in ihrem Kopf verankert. Fünf Minuten bis zum Gewinn des Slalom-Weltcups. Ein ewiges Hin und Her in ihrem Kopf entsteht.

Claudia steht nun unmittelbar vor dem Starterhäuschen. Der Startrichter fordert sie auf, die Startposition einzunehmen. Und wieder: Im denkbar ungünstigsten Moment schießt ihr wieder der Gedanke durch den Kopf: was, wenn ich das jetzt vermassle?

Doch jetzt gibt's kein Zurück mehr.

Sofort merkt sie, wie verkrampft sie fährt. Sie findet keinen Rhythmus. Zu viele Gedanken jagen durch ihren Kopf. Und genau an der Stelle, an der sie vorhin angstvoll dachte: jetzt ist alles aus, hat sie zu viel Innenlage und stürzt.

Ausgeschieden. Vreni Schneider gewinnt den Slalom-Weltcup und für Claudia bleibt Platz zwei.

Heute rückblickend hat Claudia diese Niederlage mehrfachst positiv aufgearbeitet. Diese Erfahrung hat ihr gezeigt, wie wichtig und gewinnbringend die mentale Stärke ist. Damals in den 1990ern war Mentales Training noch in den Kinderschuhen. Als junge Skirennläuferin war ihr die Power der mentalen Stärke nicht bewusst. Heute gewinnen Sportler den Wettkampf oft nur wegen ihrer mentalen Stärke. Zu gut ist die Technik, zu gut ist das Material, zu gut das Training und die Ausbildung. Der minimale Unterschied über Sieg oder Niederlage entsteht im Kopf. Egal ob im Sport oder im Business.

Schauen Sie sich doch einfach mal „Schlag den Raab“ an. Viele der Kandidaten erscheinen stärker als Stefan Raab, viele erscheinen durchtrainierter als Stefan Raab, viele erscheinen geschickter als Stefan Raab. Aber der Kerl hat so eine mentale Power, dass er fast unbezwingbar erscheint und nahezu jedes Duell gewinnt. Der Kopf entscheidet über Erfolg oder Niederlage. Mittlerweile ist allgemein bekannt, dass Fachwissen, körperliche

Fitness und mentale Stärke unbedingt zusammengehören. Egal welchen Beruf oder welche Sportart sie ausüben. Und genau darüber lesen Sie, liebe Leserinnen und Leser, auf den nächsten Seiten. Antje Heimsoeth ist es auf eindrückliche Art und Weise gelungen, ein Buch zu verfassen, welches bis heute seinesgleichen sucht, denn als ehemalige Spitzen- und Leistungssportlerin weiß Antje, wovon sie spricht und schreibt. Angereichert mit vielen Praxisbeispielen beschreibt sie, wie wichtig die mentale Stärke für jeden Mann, für jede Frau, für jeden, der irgendwie weiterkommen möchte, ist. Bekannte Spitzensportler und Führungskräfte standen ihr für dieses Buch als Interviewpartner zur Verfügung. Der Inhalt des Buches Chefsache Kopf ist von Antje Heimsoeth geschrieben. Es ist ihre Geschichte, ihr Fachwissen, ihr Erfolgsmodell.

Das Wissen, dass mentale Stärke ein Erfolgsfaktor ist, und das Umsetzen, sind aber zwei Paar Schuhe. Darum passt dieses Thema wunderbar in die Chefsache-Serie. Als Initiator der Chefsache-Serie darf ich anmerken, dass Chefsache Führungsthemen beleuchtet, die eine Führungskraft eigentlich als Erfolgsfaktor definieren muss, diese aber aus Sicht der Führungskraft in der Prioritätenliste der Aufgaben eher in der zweiten Reihe angesiedelt sind. Leider haben einige Führungskräfte noch nicht verstanden, dass der sechste Kondratieff mittlerweile eingesetzt hat. Haben Führungskräfte im vorletzten Jahrhundert Aktivitäten im Industriezeitalter geleitet, im letzten Jahrhundert Aktivitäten im Technologiezeitalter, so steht heute das Bewusstseinszeitalter an. Dieses bedarf einer neuen umdenkenden Führung. Chefsache Kopf ist daher ein wichtiger Baustein in Richtung „Führung Zukunft“.

Bevor Sie, liebe Leserinnen und Leser, in die Tiefen des Buches einsteigen und daraus Ihre Erfolgsfaktoren ableiten, möchte ich mich vor allem ganz herzlich bei Antje Heimsoeth bedanken. Sie hat in etlichen Stunden für dieses Buch recherchiert, Interviews durchgeführt und die Ergebnisse eindrucksvoll niedergeschrieben. Antje Heimsoeth steht heute als anerkannte Rednerin, Trainerin und Coach mehrfach in der Woche erfolgreich auf der Bühne. Zögern Sie nicht, sich bei Bedarf einfach mit ihr in Verbindung zu setzen. Weiter möchte ich aber auch allen anderen beteiligten Interviewpartnern, dem Vorwortgeber, aber auch dem Springer Gabler Verlag danken. Sie haben alle mitgeholfen, dass Chefsache Kopf entstehen konnte.

Chefsache Kopf soll Ihnen, lieber Leser, den Mut und die Kraft geben, mentale Stärke als Erfolgsfaktor für sich zu entdecken und auch anzuwenden. Chefsache Kopf ist daher nicht nur ein Erfolgsbuch für Unternehmer, Chefs und Führungskräfte, welche auf ihrer Karriereleiter weiter nach oben steigen möchten. Es ist auch ein Buch für alle Trainer, Berater und Coaches, welche ihren Klienten auf dem Weg zum Erfolg helfen. Es ist aber auch ein Buch für jeden Menschen, ja genau für Sie, da Sie jetzt dieses Begleitwort lesen, ja auch für mich und für alle anderen Menschen, unabhängig von Hautfarbe und Religion, unabhängig vom Bildungsstand, unabhängig vom Elternhaus.

Chefsache Kopf ist ein Buch für jeden Menschen, der sich persönlich weiterentwickeln möchte. Chefsache Kopf kann Ihr Erfolgsbuch sein.

---

# Vorwort

## Das Leben mit Servolenkung

Karl Valentin hat einmal gesagt: „Erziehung ist zwecklos. Denn Kinder lernen immer vom Vorbild“. Für Chefs gilt das Gleiche. Das eigene Vorbild entscheidet. Darum muss jeder Chef, jede Führungskraft bei sich selbst anfangen. Immer mehr Manager und Führungskräfte haben erkannt, dass nicht allein Fleiß, Wissen und Können zum Erfolg führt. Nur wer als leuchtendes Vorbild voran geht, kann sein Team hinter sich bringen. Nur mit begeisterten und motivierten Mitarbeitern, die für ihre Ziele brennen, wird Überdurchschnittliches geleistet. Jeder Chef, der so ein Team geformt hat, kann scheinbar Unmögliches erreichen.

Dass Sie Ihr Handwerkszeug beherrschen, das setzen wir voraus. Doch neben den Basisqualitäten gibt es viele diverse Soft Skills, die man selbst auf der renommierten Managementschule in St. Gallen nicht lernt. Insgesamt wird in der Ausbildung viel zu viel Wert darauf gelegt, Risiken zu erkennen und zu vermeiden – statt Visionen zu entwickeln und Chancen zu ergreifen. (Das gleiche Prinzip kennt man leider auch aus der Medizin: Ärzte handeln viel zu viel, um sich abzusichern statt zu heilen.)

Wertvolle Menschen haben wertvolle Ziele. Und gute Chefs haben Ziele, die über das eigene Ego hinaus gehen. Ziele, die größer sind als das eigene Ich. Die nicht allein die eigene Karriere in den Vordergrund stellen, sondern in größeren Zusammenhängen denken. Mitarbeiter spüren so etwas. Sie folgen lieber einem höheren Ziel als einem Ego.

Darüber hinaus trägt der gute Chef soziale Verantwortung. Er führt, indem er Begeisterung weckt, und nicht indem er Druck ausübt. Letzteres ist leider viel zu oft der Fall. Die Statistiken sprechen eine eindeutige Sprache. Bereits heute werden fast die Hälfte aller betrieblichen Fehlzeiten durch die immens ansteigende Zahl der psychosozialen Erkrankungen wie Depression und Belastungsdepression (Burn-out) verursacht. Und wen es hier erwischt, der fällt nicht für ein oder zwei Wochen aus wie bei Schnupfen und Grippe. Die Fehlzeiten betragen meist sechs Monate und mehr. Wer zurück kommt, ist meist nicht mehr so leistungsfähig wie vorher. Was bleibt, ist eine Narbe auf der Seele.

Durch Druck kann man niemals Träume, Ziele und Visionen im Unterbewusstsein ab speichern, wie das zum Beispiel erfolgreiche Sportler machen. Das gelingt nur über Be-

geisterung für die Aufgabe. Wenn wir das Ziel aber so verinnerlicht haben, arbeitet unser Gehirn Tag und Nacht – selbst wenn wir im Bett liegen und schlafen – unbewusst auf das Ziel hin. Ich nenne das: „das Leben mit Servolenkung“. Das Unterbewusstsein ist die stärkste gestaltende Kraft der Menschheit. Nicht, was wir wollen, sondern das, was wir in unserem tiefsten Inneren glauben, wird in Erfüllung gehen. Wenn der Wille und der Glauben konkurrieren, gewinnt immer der Glaube. Der Glaube an sich selbst, an seine Ziele, an die Vision. Schon Walt Disney sagte: „If you can dream it, you can make it!“

Oktober 2014

Dr. Michael Spitzbart

---

## Die Interviewpartner

In diesem Buch kommen folgende Unternehmer, Spitzensportler und Experten zu Wort:

### **Marlies Bernreuther**

Die Diplom-Betriebswirtin führt das Familienunternehmen in 11. Generation und trägt Verantwortung für 85 Mitarbeiter. Wie wichtig eine gute Selbstführung ist, weiß sie aus dem täglichen Spagat zwischen drei Kindern und dem Chefsessel.

### **Oliver Blume**

Der Gründer der easyApotheken verändert mit seinen Unternehmen das deutsche Gesundheitswesen und ist ein Meister der Veränderung und Weiterentwicklung.

### **Anne-Marie Flammersfeld**

Die „härteste“ Frau der Welt hat als Extremsportlerin nahezu jedes Rennen, an dem sie teilnahm, als Siegerin beendet. Die Diplom-Sportwissenschaftlerin und Personaltrainerin liebt die Herausforderung.

### **Marinus Kraus**

Bei den Olympischen Spielen 2014 in Sotschi wurde der Skispringer mit der deutschen Mannschaft bereits Olympiasieger. Sein persönliches Ziel ist, zu den besten Skispringern der Welt zu gehören.

### **Marie Nauheimer**

Die Wirtschaftswissenschaftlerin übernahm das Schifffahrtsunternehmen Primus-Linie, dessen Tradition bis ins Jahr 1880 zurückreicht, von ihrem Vater und trägt Verantwortung für 90 Mitarbeiter.

### **Bernhard Peters**

Der Direktor Sport des Hamburger Sportvereins hat als ehemaliger Bundestrainer der deutschen Hockeynationalmannschaft fünf Mal den WM-Titel gefeiert. Der Diplom-Sportlehrer und Diplom-Trainer erntet viel Anerkennung für seine innovativen Methoden zur Selbst- und Fremdmotivation.

### **Dr. Michael Spitzbart**

Der deutsche Arzt zählt zu den bekanntesten Gesundheitsexperten Europas und verzeichnet große Erfolge mit seiner Methode der sanften Medizin. Zu seinen Schwerpunkten als Vortragsredner zählt die Stressbewältigung im Management.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Interview mit Dr. Michael Spitzbart: „Erfolgreiche Menschen stehen immer einmal öfter auf als sie hinfallen“</b> .....	1
<b>2 Einführung</b> .....	9
Literatur .....	21
<b>3 Das Gehirn: Möglichkeiten und Grenzen</b> .....	23
3.1 Die Rolle des limbischen Systems .....	24
3.2 Neuroplastizität .....	25
3.3 Emotionen als Basis von Veränderung .....	27
3.4 Das Geheimnis der Spiegelneuronen .....	30
Literatur .....	34
<b>4 Du bist, was du denkst: Die Macht der Gedanken</b> .....	37
4.1 Pessimistisches Denken .....	37
4.2 Optimismus .....	38
4.3 Gedanken: Kleine Ursache, große Wirkung .....	39
4.3.1 Das Prinzip der selbsterfüllenden Prophezeiung .....	41
4.4 Der innere Dialog .....	43
4.4.1 Übung Gedankenprotokoll .....	46
4.5 „Ich schaffe es“ – Selbstgespräche .....	47
4.5.1 Erstellungsregeln für Affirmationen .....	47
4.6 Übung Gedankenstopp .....	49
4.7 Das innere Team .....	50
4.7.1 Selbsterforschung des inneren Teams .....	53
4.7.2 Das innere Führungsteam .....	55
4.7.3 Die inneren Antreiber .....	56
4.8 Übung Dankbarkeits- und Erfolgstagebuch .....	58
4.9 Die Wirkung des Umfelds auf den Erfolg .....	60
Literatur .....	62

<b>5</b>	<b>Interview mit Anna-Marie Flammersfeld, Extremläuferin: „Ich versuche immer, ein bisschen weiter zu gehen, weil mich das herausfordert“</b> . . . . .	65
<b>6</b>	<b>Visionen, Wünsche, Ziele</b> . . . . .	71
6.1	Was ist eine Vision, was ein Wunsch? . . . . .	71
6.2	Übungen zur Visionsentwicklung . . . . .	73
6.2.1	Das Fernsehporträt . . . . .	73
6.2.2	Vision . . . . .	73
6.3	Die Zielsetzung . . . . .	74
6.3.1	Ziele . . . . .	74
6.3.2	Annäherungsziele statt Vermeidungsziele . . . . .	79
6.3.3	Ergebnis- und Handlungsziele . . . . .	80
6.4	Zielvisualisierung: Mental arbeiten . . . . .	81
6.5	Zielcollage, digitaler Bilderrahmen, Vision Board . . . . .	82
6.6	Erinnerungshilfen . . . . .	84
6.7	Übung Stärkendusche . . . . .	85
6.8	Emotionale Bindung an Ziele . . . . .	86
	Literatur . . . . .	87
<b>7</b>	<b>Motivation – was entfacht das innere Feuer?</b> . . . . .	89
7.1	Intrinsische und extrinsische Motivation . . . . .	91
7.1.1	Die Säulen der intrinsischen Motivation . . . . .	92
7.2	Führung ist Beziehungsarbeit . . . . .	94
7.2.1	Übung Beziehungsanalyse . . . . .	96
7.3	Die Schlüsselrolle von Wertschätzung und Anerkennung . . . . .	97
7.4	Vertrauen fördert (Mitarbeiter-)Motivation . . . . .	99
	Literatur . . . . .	102
<b>8</b>	<b>Interview mit Marlies Bernreuther: „Ich möchte, dass wir das Beste fürs Unternehmen machen und nicht das, was ich will“</b> . . . . .	105
<b>9</b>	<b>Visualisierung: Die Kraft der inneren Bilder</b> . . . . .	111
9.1	Zwei Vorgehensweisen: Dissoziation und Assoziation . . . . .	116
9.2	Zitronentest . . . . .	117
9.2.1	Übung für den Anfang . . . . .	118
9.3	Vorstellungstraining . . . . .	119
9.4	Das Drehbuch . . . . .	121
9.5	Umgang mit negativen Gedanken . . . . .	122
9.6	Erfolgsvisualisierung . . . . .	123
9.7	Ruhebild . . . . .	123
9.8	Der imaginäre Schutzraum . . . . .	124
	Literatur . . . . .	125

<b>10 Interview mit Marinus Kraus, Olympiasieger Skispringen (Team), Sotschi 2014: „Ob als Führungskraft oder im Spitzensport: Wenn ich nicht hundertprozentig an mich glaube, werde ich nie große Leistungen erzielen“</b> .....	127
<b>11 Umgang mit blockierenden Emotionen – Emotionen im Unternehmen</b> ...	131
11.1 Strategien für positive Emotionen und Steigerung der Selbstkontrolle .....	135
11.2 Umgang mit negativen Emotionen .....	136
11.2.1 Das Ärger-Tagebuch .....	136
11.2.2 Achtsamkeitsübungen .....	138
11.3 Umgang mit Blockaden .....	140
11.3.1 Das Anker .....	142
Literatur .....	145
<b>12 Interview mit Marie Nauheimer: „Zu einer guten Selbstführung gehören Disziplin, Durchsetzungsvermögen, Optimismus und Empathie“</b> .....	147
<b>13 Stärkenorientierte Führung</b> .....	153
13.1 Das Verständnis von Werten .....	156
13.1.1 Übung: Selbsterkundung der eigenen Werte .....	158
13.2 Stärken stärken .....	158
13.2.1 Stärkenanalyse .....	161
13.3 Erfolge würdigen .....	163
13.3.1 Das Erfolgsspalier .....	164
13.3.2 Die Erfolgsanalyse .....	164
13.3.3 Das Erfolgstagebuch .....	165
Literatur .....	167
<b>14 Interview mit Bernhard Peters, „Direktor Sport“ beim HSV: „Als Führungskraft sollte man nicht nur Stärke zeigen, sondern auch Schwächen zulassen und eingestehen“</b> .....	169
<b>15 Stabilität und Sicherheit durch Routinen</b> .....	175
15.1 Rituale .....	178
15.1.1 Rituale im Unternehmen .....	179
15.1.2 Rituale im Umgang mit E-Mails, Smartphone, Internet .....	181
15.1.3 Feierabend-Ritual .....	182
15.1.4 Ritual für den Jobwechsel .....	183
15.2 Mentales Momentum .....	184
15.3 Routine-Übung: Nach der Herausforderung .....	186
Literatur .....	187

---

<b>16 Umgang mit Scheitern</b> .....	189
16.1 Resilienz im Job – der erfolgreiche Umgang mit veränderten Bedingungen .....	194
16.2 Das Triple-A-Prinzip: Akzeptieren, analysieren, abhaken! .....	197
Literatur .....	199
<b>17 Interview mit Oliver Blume, Firmengründer: „Ich fühle     mich sehr oft als Entdecker von Talenten bei Menschen“</b> .....	201
<b>Anhang</b> .....	205

---

## Die Autorin



Foto: Orhideal Briegel

**Antje Heimsoeth, Jahrgang 1964**, ist Diplom-Ingenieurin (FH) und gehört wohl zu den bekanntesten Mentalcoaches & Speakern in Deutschland. Bereits seit 2003 führt sie ihr Institut, die SportNLPAcademy® und Leadership Academy, in dem sie Seminare, Ausbildungen, Trainings und Coachings in den Bereichen Business, Gesundheit und Sport anbietet.

Ihren Expertenstatus unterstreicht Sie durch Ausbildungen als DVNLP-Lehrtrainerin (DVNLP), Coach, DVNLP und ECA, zert. LernCoach (nlpaed), ECA Sport Coach (Master Competence), zert. MentalCoach, wingwave®-Coach, zert. Business Coach, Gesundheitstrainerin, zert. Work Health Balance-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte, zert. Entspannungspädagogin und Reiss Profile

Master. Sie ist weltweit nachgefragt. Ihre internationale Erfahrung mit Kunden wie adidas, BMW Group, Axis Communications GmbH, Lufthansa Technik AG, Tecan Trading AG, Volksbanken, HypoVereinsbank UniCredit, CarGarantie, Otto Group, ABC Breast Care GmbH sowie internationalen Sportlern, Mannschaften und Trainern machen sie zu einer begehrten Keynote-Rednerin mit Olympiakfaktor: Go for Gold! Die ausgebildete Ingenieurin – sie studierte Geodäsie -, Unternehmerin, Bestseller-Autorin und Hochschullehrbeauftragte ist internationale Expertin für Mentale Stärke, Motivation & Selbstführung. Als anerkanntes professionelles Mitglied in der German Speakers Association (GSA) gehört sie zu Premium Speakers Schweiz und zu den besten 100 Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie wurde mit „Vortragsrednerin des Jahres 2014“ ausgezeichnet.

### **Erst lesen, dann hören – oder umgekehrt**

Antje Heimsoeth veröffentlicht regelmäßig Beiträge zum Thema Mentale Stärke, Selbstwert, Selbstvertrauen, Motivation, Gesund führen, Führung, Kommunikation und Mentale Gesundheit in Fach- und Publikumsmedien wie z. B. Focus Online, Bild.de, Bild (Print),

Trainingsworld, „Markt und Mittelstand“, AktivSteuern, Personal im Fokus, Wissen + Karriere, BRIGITTE, neue woche, wirtschaftszeit.at und Wirtschaftswoche. Zugleich hat sie ihre Erfahrungen und ihr Praxiswissen in mittlerweile mehreren Büchern niedergeschrieben – <http://antje-heimsoeth.com/shop.html>. Wie bei ihren Vorträgen steht der hohe Nutzwert ihrer Bücher für sie an erster Stelle.

Antje Heimsoeth, SportNLPAcademy®, Leadership Academy  
Wendelsteinstr. 9 b  
D – 83026 Rosenheim  
e-mail: [info@antje-heimsoeth.de](mailto:info@antje-heimsoeth.de)  
[www.antje-heimsoeth.com](http://www.antje-heimsoeth.com), [www.business-mentaltrainer.eu](http://www.business-mentaltrainer.eu).

---

## Interview mit Dr. Michael Spitzbart: „Erfolgreiche Menschen stehen immer einmal öfter auf als sie hinfallen“

1



Foto: Judith Winter

Er zählt zu den bekanntesten Gesundheitsexperten Europas und ist ein international gefragter Redner zum Thema Stressbewältigung im Management. Der deutsche Arzt und Träger des Europäischen Literaturpreises widmet sich seit Jahrzehnten dem Gesundheitsmanagement. Nach einem Medizinstudium in den USA und Deutschland sowie längerer chirurgischer Tätigkeit am Klinikum Nürnberg ließ Dr. Michael Spitzbart sich 1999 in Bad Aibling mit Deutschlands erster Praxis für Gesunde, dem „Zentrum für ursachenbezogene Diagnostik und Therapie“, nieder. Gerade bei psychischer Belastung, Burn-out und chronischer Müdigkeit verzeichnet er große Erfolge mit seiner Methode der sanften Medizin. Spitzbart lebt mit seiner Frau und vier Kindern in Bad Aibling.

- ▶ In welchen Bereichen sehen Sie den größten Bedarf für Prävention?

Bedarf für Prävention besteht in der Humanmedizin in vielen Bereichen! Man behandelt erst dann, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Und selbst dann ist die Behandlung meist falsch. In der Humanmedizin wird das Symptom, nicht die Ursache behandelt. Dabei lernt jeder Lehrling, dass man eine Treppe von oben nach unten und nicht von unten nach oben kehrt. In der Humanmedizin ist das genau umgekehrt. Das Symptom wird behandelt, die Ursache schwellt weiter.

Herzinfarkt, Schlaganfall und Burn-out-Syndrom fallen nie vom Himmel. Die häufigsten Krankheiten haben Monate bis Jahre Vorlaufzeit. Mit der rechtzeitigen Messung und der richtigen präventiven Behandlung wären die meisten Krankheiten vermeidbar. Bei der weiblichen Bevölkerung rennt man in Punkto Prävention offene Türen ein. Anders bei den Herren der Schöpfung. Die gehen nämlich erst dann zum Arzt, wenn sie den Kopf schon unter dem Arm tragen. Sieht man einmal einen Mann allein im Wartezimmer beim Arzt, dann steckt meistens eine kluge Frau dahinter!

- ▶ Ist Gesundheitsvorsorge Chefsache? Welche Aufgabe haben Führungskräfte beim Thema Prävention?

Gesundheitsvorsorge, so sagt zumindest die Gesundheitspolitik, unterliegt der Eigenverantwortung. Verantwortungsvolle Führungskräfte fördern aber die oft nicht vorhandene Eigenverantwortung. Jedes Auto und jeden Geschäftswagen unterzieht man einer regelmäßigen Inspektion, nicht aber die beanspruchten Mitarbeiter. Da kommt höchstens einmal in der Woche der Betriebsarzt und misst seine langweiligen Routineparameter. Generell wird in der Medizin immer „dünn drüber“ gemessen. Für die wirklich wichtigen Parameter interessiert sich niemand.

Ich bin in vielen Firmen für die professionelle Gesundheitsvorsorge verantwortlich. Typischerweise wird in Familienunternehmen und auch einigen Konzernen Gesundheitsvorsorge groß geschrieben. Wo der Shareholder Value regiert, ist Prävention aber ein Fremdwort. „Hire and fire“ heißt die Devise. Wer dem Druck nicht standhält, wird gefeuert. Verantwortungsvolle Unternehmen und Führungskräfte sind langfristig an ihren Mitarbeitern interessiert und investieren in deren Gesundheit. Merke: Jeder in eine effektive Gesundheitsvorsorge investierte Euro spart vier Euro unnötiger Folgekosten.

- ▶ Was bedeutet für Sie Gesundes Führen?

Gesundes Führen bedeutet, dass Chef und Chefin eine Antenne für ihre Mitarbeiter entwickeln. Ideal sind immer zwölf Mitarbeiter pro Führungskraft. Darüber wird es unübersichtlich und unpersönlich. In Notzeiten sollte der Chef eher einmal eine Belastung vom Mitarbeiter nehmen, als den Druck noch weiter zu erhöhen. Jeder muss Leistung bringen, das ist selbstverständlich. Aber durch Lob kann man oft viel mehr Motivation aufbauen als durch Druck. Gelobt wird generell zu wenig. Sie ahnen ja gar nicht, wie viel Lob Ihre Mitarbeiter vertragen würden.

- ▶ Die Diagnose Burn-out sorgt immer häufiger für lange Ausfälle von Arbeitnehmern. Was sind Ihrer Ansicht nach Gründe für steigende Fallzahlen?

Burn-out und Depression – das sind die sogenannten neuen psychosozialen Volkskrankheiten. Im Jahre 2018 werden laut einer Studie mehr als die Hälfte aller betrieblichen Fehlzeiten durch Burn-out und Depression verursacht sein. Und die Ausfälle sind jetzt schon immens. Nach „ganz fest“ kommt „ganz lose“. Jeder Automechaniker weiß: eine Schraube, die sie besonders fest anknallen wollen, wird überdreht. Das Gewinde ist kaputt. Das gleiche geschieht mit Menschen, die überlastet werden. Innerliche Kündigung und Präsentismus sind da noch die harmloseren Reaktionen.

Die verschärfte Variante der Erschöpfungsdepression – so lautet der Untertitel für Burn-out – tritt dann auf, wenn der Mitarbeiter chronisch überlastet und überfordert wird. Der Rotstift regiert in vielen Unternehmen. Immer weniger Mitarbeiter müssen immer mehr leisten. Ganz schlimm wird es, wenn eine externe Unternehmensberatung zu Rate gezogen wird. Junge BWL-Schnösel frisch von der Uni entlassen langjährige Mitarbeiter, um das Betriebsergebnis zu verbessern. Kurzfristig gelingt das sogar. Die Bilanz liest sich besser. Wenn das Unternehmen dann aber in Konkurs geht, weil die wenigen Mitarbeiter die viele Arbeit nicht mehr packen, sind die Schnösel längst schon wieder weiter gezogen, um den nächsten Betrieb zu ruinieren. Was die Unternehmensberater nie gelernt haben, ist selbst eine Vision zu entwickeln und Mitarbeiter dafür zu begeistern. Wenn sie das könnten, hätten sie wahrscheinlich schon längst ein eigenes florierendes Unternehmen aufgebaut.

- ▶ Was gewinnen Unternehmen durch Präventionsmaßnahmen?

Durch Präventionsmaßnahmen lassen sich nicht nur die betrieblichen Fehlzeiten deutlich reduzieren. Burn-out und Depression werden vom obersten Psychiater Deutschlands Prof. Dr. mult. Florian Holsboer, seines Zeichens Direktor des Max-Planck-Instituts für Psychiatrie in München, als eine Stoffwechselerkrankung im Gehirn definiert. Wenn man genau diesen Stoffwechsel optimiert, kann man nicht nur Burn-out verhindern, sondern die gesunde Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit erhöhen. Denn Burn-out und freudige Belastbarkeit sind nur zwei Seiten derselben Medaille. Ein paar Tröpfchen Hormon im Gehirn mehr oder weniger entscheiden.

- ▶ Wie können Führungskräfte in Unternehmen dem Phänomen Burn-out & Co. entgegenwirken?

Führungskräfte in Unternehmen brauchen ein offenes Ohr sowie ein Gespür für die Mitarbeiter. Objektivieren kann man den Stresspegel der Mitarbeiter durch einen speziellen Screening-Test, den wir auch bei unserem betrieblichen Gesundheitsmanagement durchführen. Wichtig dabei ist, dass ausschließlich der Mitarbeiter das Untersuchungsergebnis erhält und natürlich der Arzt, der das Ergebnis interpretiert, Lösungsvorschläge erarbeitet

und der Schweigepflicht unterliegt. Das muss dem Mitarbeiter ganz deutlich kommuniziert werden, dass sonst niemand diese Ergebnisse einsehen kann. Wenn man aufgrund der Messung die körpereigene Hormonbildung optimiert, kann man also nicht nur Burn-out abwenden, sondern die Belastbarkeit erhöhen.

► Wie motivieren Sie sich für extreme Herausforderungen?

Extreme Herausforderungen sind mir fremd. Sicherlich habe ich ein hohes Arbeitspensum, empfinde das aber nicht als Belastung oder gar Herausforderung. Alles, was Spaß macht, ist keine Arbeit. Mancher würde es als extreme Herausforderung betrachten vor 1000 Zuhörern 90 min frei zu reden. Mir selbst macht das aber so unglaublich viel Spaß, dass ich mich fast für mein meist fürstliches Honorar schämen und stattdessen eher Vergnügungssteuer bezahlen müsste. Gelassenheit ist Trumpf, so wie man es vom Buddhismus lernen kann. Für mich gilt das Motto: Erst der Spaß, dann das Vergnügen. Ein guter Freund sagt immer: „Life is easy. People make it difficult.“ Da ist was Wahres dran!

► Wie lauten Ihre Erfolgsfaktoren?

Das Leben ist eine Ganztagschule ohne Ferien... Erfolg ist die Folge einer Tätigkeit. Man muss also etwas tun. Wer zu Hause sitzt und auf das Glück wartet, der kann lange warten. Auf dem Weg zum Erfolg gilt es immer, Herausforderungen anzunehmen und zu überwinden. Manche würden das „Probleme lösen“ nennen. Das ist mir zu negativ. Immer gibt es Rückschläge, das ist ganz normal. Dann kann man entweder resignieren oder sich denken: Jetzt erst recht! Erfolgreiche Menschen stehen immer einmal öfter auf als sie hinfallen.

► Woraus besteht Siegermentalität?

Siegermentalität kommt von innen. Da kann man viel von Sportlern lernen. Gute Sportler visualisieren ihr Ziel und speichern das Ziel als bereits erreichten und erwünschten Zustand im Unterbewusstsein ab. Das kann man lernen. Und wenn das Ziel erst einmal im Unterbewusstsein verankert ist, denkt man Tag und Nacht – selbst wenn man im Bett liegt und schläft – darüber nach, wie man das Ziel wohl am besten erreicht. Achtung: Nicht der Intellekt denkt nach, sondern das Unterbewusstsein. Das ist der entscheidende Unterschied. Das Unterbewusstsein ist die stärkste gestaltende Kraft der Menschheit. Der Intellekt reduziert uns eher. Boris Becker ist das beste Beispiel dafür, dass übermäßiger Intellekt im Sport eher hinderlich ist. Richtig verankert ist das Ziel dann, wenn sich Ihnen beim Gedanken an das erreichte Ziel eine Gänsehaut aufstellt vor freudiger Erregung.

► Wie gehen Sie mit Druck um?

Druck empfindet man eher selten, wenn man schon Jahrzehnte selbstständig ist. Ich weiß nicht, ob es Franz Josef Strauss war, der gesagt hat: „Ich bestimme selbst, wer mich be-

leidigt.“ Auf jeden Fall finde ich den Satz gut. Das gilt auch für Druck. Als Selbstständiger macht man sich seinen Druck höchstens selbst – und kann damit schon wieder selbst entscheiden, wie viel gesund und gut ist. Manchmal ertappe ich mich dabei, wie in meinem Hinterkopf der Spruch herumspricht: „Wer kann mich heute mal am A.... lecken?“ Das gibt mir das Gefühl der heiteren Gelassenheit.

Als Selbstständiger kann ich den Druck selbst dosieren. Und da ich das Glück habe, fast alle meine „Arbeiten“ gerne zu machen und mit Vergnügen auszuführen, spüre ich wenig Druck. Auch wenn sich einmal ein Berg auftürmt, halte ich nicht viel davon, darüber zu lamentieren und den Berg dadurch noch größer zu machen, sondern fange mit dem ersten Schritt an. Es gibt Herausforderungen, die zu meistern sind. Man muss die Lösung suchen, dem Problem nicht mehr Energie verleihen. Im Team ist Druck kontraproduktiv. Unter Druck entfalten die Mitarbeiter höchstens 20% ihres Potenzials. Über Absentismus und innere Kündigung haben wir schon gesprochen. Werden Mitarbeiter so behandelt, weil der Chef glaubt, dass sie es verdienen, dann werden diese Mitarbeiter schlechter werden. Wenn man sie so behandelt, wie sie sein könnten, dann werden sie besser. Wer das Potenzial seiner Mitarbeiter voll entfalten möchte, der sollte an Antoine de Saint-Exupéry denken: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die Menschen zusammen, Holz zu sammeln, Aufgaben zu verteilen, Arbeiten einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach den unendlichen Weiten des Meeres“.

► Wie gehen Sie mit Scheitern und Niederlagen um, persönlich und beruflich?

Scheitern und Niederlagen mag keiner gern. Die gehören aber zum Leben einfach mit dazu. Niederlagen sind auch wieder Herausforderungen. Was hält das Schicksal da noch für mich in petto? Wer immer nach dem Motto lebt: „Was einfach nicht geht – geht einfach nicht“ wird sicherlich nicht sehr erfolgreich sein. Manchmal nimmt das Schicksal einen Umweg und führt einen zu einem noch besseren Ergebnis als zuvor erhofft.

► Worin sehen Sie die größten Herausforderungen als Arzt?

Über meine größte Herausforderung als Arzt könnte ich stundenlang reden. Was da alles schief läuft in der Medizin! Was sich alles im Gesundheits- oder doch besser Krankheits-system ändern müsste. Bisher kann ich das nur in meiner eigenen Praxis bewerkstelligen bzw. durch meine Vorträge die Menschen sensibilisieren, dass nicht alles in der Gesundheitsindustrie nur zum Wohl des Patienten geschieht. Das traurige Ergebnis einer aktuellen Studie lautet – und das ist jetzt kein Scherz: „Je höher die Arztdichte in einer Region ist, desto kürzer ist die Lebenserwartung.“ Das meldet das wissenschaftliche Institut der AOK. Bürger, die in einem Gebiet mit vielen Ärzten wohnen, verwandeln sich rascher in Patienten, werden häufiger operiert, nehmen mehr nebenwirkungsreiche Medikamente und sterben früher! Norweger und Finnen haben weniger Ärzte als die Deutschen, gehen auch viel seltener hin – und leben länger.