



Antje Heimsoeth

Kopf gewinnt!

Der Weg zu mentaler
und emotionaler Führungsstärke

2. Auflage



Springer Gabler

Kopf gewinnt!

Antje Heimsoeth

Kopf gewinnt!

Der Weg zu mentaler und emotionaler
Führungsstärke

2. Auflage

Antje Heimsoeth
Rosenheim, Bayern
Deutschland

Das Buch erschien in der 1. Auflage unter dem Titel „Chefsache Kopf. Mit mentaler und emotionaler Stärke zu mehr Führungskompetenz“.

ISBN 978-3-658-16653-3 ISBN 978-3-658-16654-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-16654-0>

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 GmbH 2015, 2018

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

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 abspeichern, wie das zum Beispiel erfolgreiche Sportler machen. Das gelingt nur über

Begeisterung 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 Glaube 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 do it!“

Oktober 2014

Dr. Michael Spitzbart

Vorwort

Erfolg wird im Kopf entschieden

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens rief eines Tages alle Mitarbeiter zu einem Krisengespräch zusammen. Ständige Streitigkeiten unter den Mitarbeitern, mangelnde Motivation und sinkende Umsatzzahlen hatten ihm den letzten Nerv geraubt. Er wollte seinem Ärger gegenüber den Mitarbeitern einmal so richtig Luft machen und zu disziplinierterem Verhalten untereinander ermahnen. Dazu knöpfte er sich jeden einzelnen Mitarbeiter vor der versammelten Mannschaft vor und teilte ihm in sehr emotionaler Art und Weise seine Meinung zum vermeintlichen Fehlverhalten mit.

Das Ergebnis der Krisensitzung: Alle Mitarbeiter waren entsetzt über das Auftreten ihres Geschäftsführers. Zwei führende Mitarbeiter kündigten kurze Zeit später. Bei allen sank die Motivation, sich mit voller Arbeitskraft für das Unternehmen einzusetzen – sie machten sich auf die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Der aufgebaute Druck führte zwar kurzzeitig zur Steigerung der Umsatzzahlen, das Unternehmen verlor aber immer mehr wichtige Mitarbeiterressourcen. Sie hatten die emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber durch den durchweg negativ empfundenen „Auftritt“ ihres Chefs komplett verloren.

Als Führungskraft sind Sie ein Vorbild für Begeisterung, Respekt, Mut, Klarheit, Loyalität, Kundenorientierung, Leistungsbereitschaft, Pünktlichkeit und viele weitere Werte, die Sie als Führungskraft gering schätzen, werden von Ihren Mitarbeitern ebenfalls wenig gepflegt werden. Mit welcher Stimmung Sie ins Meeting kommen – ob freundlich, gut gelaunt, ausgeglichen, gestresst oder verärgert –, all das wirkt sich auch auf Ihr Team aus. Im Ausgangsfall: Dieses völlig überzogene Verhalten gegenüber den Mitarbeitern zeichnet ein Bild der Überforderung, Unsicherheit und fehlenden Souveränität und Autorität. Darüber hinaus wurden die Mitarbeiter vor versammelter Mannschaft bloßgestellt – ein deutliches Zeichen für fehlende Loyalität und mangelnden Respekt. Die fehlende Vorbildfunktion wirkte sich verheerend auf das Team aus – es irrte führungslos umher und verließ anschließend das „sinkende Schiff“.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Ihre mentale und emotionale Stärke als Führungskraft maßgeblich für den Erfolg im Unternehmen ist. Welche Visionen und Ziele haben Sie? Wie motivieren Sie sich und Ihre Mitarbeiter? Wie gehen Sie mit Emotionen um?

Für welche Werte stehen Sie im Unternehmen und wie vermitteln Sie diese an Ihre Mitarbeiter? Auf welchem Weg sorgen Sie für Stabilität und Sicherheit im Unternehmen? Und ganz wichtig: Wie gehen Sie mit Erfolg und Misserfolg um? Würdigen Sie die Erfolge Ihrer Mitarbeiter? Wie gehen Sie mit Scheitern und mit Fehlern um? Häufig werden all diese wichtigen Erfolgsfaktoren von Führungskräften vernachlässigt. Doch Sie sollten diese Faktoren eher ganz oben auf Ihre Agenda setzen, denn nur mit Ihrer eigenen mentalen Stärke und Selbstführungscompetenz sind Sie als Führungskraft in der Lage, Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

„Kopf gewinnt!“ zeigt Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, den Weg dorthin. Als ehemalige Leistungssportlerin weiß ich, wie wichtig mentale Stärke als Vorbereitung auf den Wettkampf und den sportlichen Erfolg ist. Als frühere Führungskraft und heute anerkannte Rednerin, Mentaltrainerin und Mental- & Business Coach vermittele ich nahezu täglich mein Fachwissen und meine Kompetenz, mein eigenes Erfolgsmodell, erfolgreich an Dritte. Für „Kopf gewinnt!“ habe ich darüber hinaus Interviews mit bekannten Spitzensportlern und Führungskräften geführt, viele Stunden recherchiert und die Ergebnisse in diesem Buch zusammengeführt.

Nutzen Sie „Kopf gewinnt!“, um ihre eigene mentale und emotionale Stärke zu entdecken und zu trainieren. Die Erkenntnisse dieses Buches werden Ihnen helfen, den „Erfolgsfaktor mentale Stärke“ auch in Ihrer eigenen Praxis anzuwenden. Aber nicht nur für Unternehmer, Chefs und Führungskräfte, die sich erfolgreich weiterentwickeln möchten, ist „Kopf gewinnt!“ genau der richtige Leitfaden. Auch Sportler, Eltern, Trainer, Berater und Coaches können damit ihren Klienten den Weg in eine erfolgreiche Zukunft vermitteln. „Kopf gewinnt!“ ermöglicht jedem Menschen, der sich persönlich weiterentwickeln möchte, die entscheidenden Schritte in Richtung mehr persönlichem Erfolg zu machen – was immer „Erfolg“ für Sie bedeutet.

Juli 2017

Antje Heimsoeth

Die Interviewpartner

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

Doris Albiez

Doris Albiez ist Senior Vice President & General Manager Dell EMC Deutschland, Commercial Sales.

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.

Alexander Gedat

Als Vorstandsvorsitzender treibt er die internationale Expansion von Marc O'Polo voran und macht aus dem einstigen Industrieunternehmen einen Multichannel-Anbieter, der 2016 für seine hohe Kundenorientierung und Innovationskraft mit einem renommierten Branchenpreis ausgezeichnet wurde.

Jutta Kleinschmidt

Sie gehört zu den weltweit erfolgreichsten Frauen im Motorsport und ist bislang die einzige Frau, die eine Gesamtwertung der Rallye Dakar gewinnen konnte. Nach 17 Dakar-Teilnahmen mit sechs Platzierungen unter den Top 5 interessiert sie heute mehr die technische Weiterentwicklung von Fahrzeugen als das Fahren selbst. Als Instruktorin, Rednerin und Autorin gibt sie mittlerweile ihre Erfolgsgeheimnisse an ein breites Publikum weiter.

Rita König-Römer

1995 wird die Florettfechterin Juniorenweltmeisterin im Einzel, in den nächsten Jahren folgen zahlreiche Titel in Einzel- und Mannschaftsdisziplinen bei Europa- und Weltmeisterschaften. Vier Jahre nach ihrem Gewinn der Silbermedaille im Einzel und der Bronzemedaille mit der Mannschaft bei den Olympischen Spielen in Sydney beendet die 28-fache Deutsche Meisterin 2004 ihre sportliche Karriere als aktive Fechterin. Sie verantwortet seit 2014 die Vermarktungsagentur des erfolgreichsten Fechtvereins der Welt, des Fechtclubs Tauberbischofsheim e. V.

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.

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.

Andreas Varnholt

Andreas Varnholt steht seit Mitte 2002 an der Verbandsspitze von AllianceMöbel Marketing GmbH & Co. KG. Zuvor war der studierte Betriebswirt 16 Jahre lang für den DMV tätig, zu Beginn für die Contur-Schiene und dann elf Jahre für die DMV-Tochter Bewidata.

Dr. Dr. Rainer Zitelmann

Als einer der bekanntesten deutschen Immobilienexperten ist Dr. Zitelmann zugleich ein erfolgreicher Immobilieninvestor und Buchautor. Er hat 18 Bücher geschrieben und herausgegeben.

Inhaltsverzeichnis

1	Interview mit Dr. Michael Spitzbart: „Erfolgreiche Menschen stehen immer einmal öfter auf, als sie hinfallen“	1
2	Einführung	9
	Literatur	21
3	Interview mit Anna-Marie Flammersfeld, Extremläuferin: „Ich versuche immer, ein bisschen weiter zu gehen, weil mich das herausfordert“	23
4	Das Gehirn: Möglichkeiten und Grenzen	31
	4.1 Die Rolle des limbischen Systems	32
	4.2 Neuroplastizität	33
	4.3 Emotionen als Basis von Veränderung	35
	4.4 Das Geheimnis der Spiegelneuronen	39
	Literatur	43
5	Interview mit Rita König-Römer: „Glaube, Zuversicht und die Liebe, wozu für mich auch die Leidenschaft zählt, machen die Mentalität eines Siegers aus“	45
6	Du bist, was du denkst: Die Macht der Gedanken	51
	6.1 Pessimistisches Denken	51
	6.2 Optimismus	52
	6.3 Gedanken: Kleine Ursache, große Wirkung	53
	6.4 Das Prinzip der selbsterfüllenden Prophezeiung	56
	6.5 Der innere Dialog	58
	6.5.1 Übung Gedankenprotokoll	60
	6.5.2 „Ich schaffe es“ – Selbstgespräche	61
	6.5.3 Erstellungsregeln für Affirmationen	63
	6.5.4 Übung Gedankenstopp	65

6.6	Das innere Team.	66
6.6.1	Selbsterforschung des inneren Teams	69
6.6.2	Das innere Führungsteam.	71
6.6.3	Die inneren Antreiber.	73
6.7	Übung Dankbarkeits- und Erfolgstagebuch.	75
6.8	Die Wirkung des Umfelds auf den Erfolg	76
	Literatur.	79
7	Interview mit Andreas Varnholt: „Feste Entschlossenheit und Klarheit im Inneren, sanfte Anpassung und Stärke im Äußeren, das ist der Weg, etwas zu erreichen“.	81
8	Visionen, Wünsche, Ziele	85
8.1	Was ist eine Vision, was ein Wunsch?	85
8.2	Übungen zur Visionsentwicklung	87
8.2.1	Das Fernsehporträt	87
8.2.2	Vision	87
8.3	Die Zielsetzung	88
8.3.1	Ziele	88
8.3.2	Annäherungsziele statt Vermeidungsziele	93
8.3.3	Ergebnis- und Handlungsziele	94
8.4	Zielvisualisierung: Mental arbeiten	95
8.5	Zielcollage, digitaler Bilderrahmen, Vision Board	97
8.6	Erinnerungshilfen.	99
8.7	Übung Stärkendusche	100
8.8	Emotionale Bindung an Ziele	101
	Literatur.	102
9	Interview mit Dr. Rainer Zitelmann: „Ich habe aus den größten Niederlagen meine größten Erfolge gemacht“.	103
10	Motivation – was entfacht das innere Feuer?	107
10.1	Intrinsische und extrinsische Motivation	109
10.2	Führung ist Beziehungsarbeit	112
10.2.1	Die Kunst des Zuhörens.	114
10.2.2	Übung Beziehungsanalyse	115
10.3	Die Schlüsselrolle von Wertschätzung und Anerkennung	115
10.4	Vertrauen fördert (Mitarbeiter-)Motivation	117
	Literatur.	121
11	Interview mit Jutta Kleinschmidt, Rallyefahrerin und Instruktorin: „Wenn es im Kopf nicht stimmt, geht gar nichts“.	123

12	Visualisierung: Die Kraft der inneren Bilder	131
12.1	Was bedeutet Visualisierung?	133
12.2	Zwei Vorgehensweisen: Dissoziation und Assoziation	136
12.3	Der Zitronentest	137
12.4	Vorstellungstraining	139
12.4.1	Übung für den Anfang	139
12.4.2	Übung Sinnesvorstellungen	140
12.5	Das Drehbuch	141
12.6	Umgang mit negativen Gedanken	142
12.7	Erfolgsvisualisierung	143
12.8	Ruhebild	144
12.9	Der imaginäre Schutzraum	145
	Literatur	146
13	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“	149
14	Umgang mit blockierenden Emotionen – Emotionen im Unternehmen	153
14.1	Strategien für positive Emotionen und Steigerung der Selbstkontrolle	157
14.2	Umgang mit negativen Emotionen	158
14.2.1	Das Ärger-Tagebuch	159
14.2.2	Achtsamkeitsübungen	160
14.3	Umgang mit Blockaden	162
14.4	Das Ankern	165
	Literatur	167
15	Interview mit Doris Albiez: „Geht nicht gibt's nicht!“	169
16	Stärkenorientierte Führung	173
16.1	Das Verständnis von Werten	176
16.1.1	Wertekultur in Unternehmen	177
16.1.2	Übung: Erkundung der eigenen Werte	179
16.2	Stärken stärken	180
16.3	Stärkenanalyse	183
16.4	Erfolge würdigen	185
16.4.1	Das Erfolgsspalier	186
16.4.2	Die Erfolgsanalyse	186
16.4.3	Das Erfolgstagebuch	187
16.5	Erfolg fordert den nächsten Schritt	189
	Literatur	190

17 Interview mit Bernhard Peters, „Direktor Sport“ beim HSV: „Als Führungskraft sollte man nicht nur Stärke zeigen, sondern auch Schwächen zulassen und eingestehen“	191
18 Stabilität und Sicherheit durch Routinen	197
18.1 Die Macht der Gewohnheit	199
18.2 Rituale	200
18.2.1 Rituale im Unternehmen	201
18.2.2 Rituale im Umgang mit E-Mails, Smartphone, Internet	204
18.2.3 Feierabend-Ritual.	205
18.2.4 Ritual für den Jobwechsel	205
18.3 Mentales Momentum	207
18.4 Routine-Übung: Nach der Herausforderung	208
Literatur.	209
19 Interview mit Alexander Gedat: „Glück und Spaß durch permanentes Lernen“	211
20 Umgang mit Scheitern	217
20.1 Resilienz im Job – der erfolgreiche Umgang mit veränderten Bedingungen	222
20.2 Das Triple-A-Prinzip: Akzeptieren, analysieren, abhaken!	225
Literatur.	227
21 Interview mit Oliver Blume, Firmengründer: „Ich fühle mich sehr oft als Entdecker von Talenten bei Menschen“	229
Anhang	233

Die Autorin



Antje Heimsoeth Jahrgang 1964, ist Dipl. Ing. (FH). Als Gründerin und Geschäftsführerin des Instituts für Business- und Sport Coaching, Heimsoeth Academy, trainiert Antje Heimsoeth Führungskräfte, Vorstände und Unternehmer. Antje Heimsoeth gehört zu den bekanntesten Mental Coaches und Vortragsrednern im deutschsprachigen Raum. Ihre Erfahrung mit internationalen Konzernen und traditionsreichen Mittelständlern wie Adidas, BMW Group, Axis Communications GmbH, AIDA, Lufthansa Technik AG, apetito, Tecan Trading AG, Volksbanken, Sparkasse Vogtland, HypoVereinsbank UniCredit, msg services ag, CarGarantie, Otto Group, ABC Breast Care GmbH sowie internationalen Spitzensportlern, Profi-Teams und Bundestrainern machen sie zu einer begehrten Keynote-Rednerin mit mentalem Olympiafaktor: Go for Gold! Die ausgebildete Ingenieurin – sie studierte Geodäsie -, ehemalige Leistungssportlerin, Unternehmerin, Bestseller Autorin und Hochschullehrbeauftragte ist internationale Expertin für Mentale Stärke, Spitzenleistung, Veränderung, Erfolg, Führung, Motivation & Selbstführung.

Als anerkanntes professionelles Mitglied in der German Speakers Association (GSA) gehört sie zu Premium Speakers Schweiz und TOP 100 Excellent Speaker. Sie wurde als „Vortragsrednerin des Jahres 2014“ und mit dem Award „Erfolgreiche Unternehmerin 2016“ ausgezeichnet. Bei Managern und Medien gilt sie als „renommierteste Motivationstrainerin Deutschlands“ (FOCUS). Antje Heimsoeth besticht durch ihre Praxisfundierung, ihre gewinnende Art und ihre persönliche Leidenschaft für die Themen Mentale Stärke, Selbstführung und Motivation. Sie liefert Content vom Allerfeinsten und

begeistert durch ihre Anschaulichkeit. Sie brennt für ihre Themen und ihre Kunden und das spürt ihr Gegenüber.

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

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 Nr. 23/16 „Vom Weltmeister lernen“ (Titelstory), F.A.Z., Welt am Sonntag, AIDA Magazin, Magazin GESUND, Focus Experten Kolumne, Bild.de, Trainingsworld, Brigitte, Women's Health, Highpotential, Markt und Mittelstand, GABAL, Managerin, AktivSteuern, Personal im Fokus, unternehmerWISSEN, managerSeminare Heft 216, Wissen + Karriere und Wirtschaftswoche. Mit ihrer Expertise geht sie auch auf Sendung beim Radiosender Bayern 3 – Frühaufdreher, Sport1, BR und ManagementRadio sowie beim Fernsehsender RTL Aktuell, n-tv, Sky, BR, nrw.tv, Hamburg1 und RFO. Zugleich hat sie ihre Erfahrungen und ihr Praxiswissen in mittlerweile mehreren Büchern niedergeschrieben.

Heimsoeth Academy
Antje Heimsoeth
Wendelsteinstr. 9b
D – 83026 Rosenheim
e-mail: info@antje-heimsoeth.de

Kontakt zur Autorin

www.antje-heimsoeth.com, www.heimsoeth-academy.com, www.chefsache-kopf.de

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 beleidigt.“ 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 herumspukt: „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-Exupery 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 Hausforderungen. 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

Krankheitssystem 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.

Ein Kardinalproblem sind auch die Nebenwirkungen der verschriebenen Medikamente. In Deutschland sterben fünfmal mehr Menschen durch die Nebenwirkungen von Medikamenten als im Straßenverkehr. Darum bin ich bei meinen Patienten immer bemüht, die von anderen Ärzten verschriebenen Medikamente möglichst zu reduzieren. Viele Hausärzte, die regelmäßigen Besuch von Pharmareferenten bekommen, hinterfragen die vorgelegten Studien nicht kritisch. Zudem werden die meisten Ärztefortbildungen von der Pharmaindustrie durchgeführt. Hier wird der Bock unter Umgehung des Gärtners gleich zum Landwirtschaftsminister gemacht. Statt z. B. Blutfettsenkern empfehle ich meinen Patienten – wie das auch die unabhängige American Heart Association tut – die tägliche Einnahme von hoch dosierten B-Vitaminen, Folsäure und Omega-3-Fettsäuren (beispielsweise Sanaponte Immun 1). Zusätzlich wäre eine Stunde Bewegung täglich optimal, um die körpereigene Fettverbrennung anzukurbeln. Last but not least sollte man solche Fette bei der Ernährung meiden, die bei Raumtemperatur fest sind. Das sind nämlich die eher ungesunden Omega-6-Fettsäuren. Ausnahme zur Regel bilden Lachs, Makrele und Hering.

► Was können wir für die Arbeitswelt vom Spitzensport lernen?

Spitzensportler zeichnen sich durchweg durch Disziplin aus. Von nix kommt nix. Da ist der Markt viel zu umkämpft. Talent ist Voraussetzung, Training Basisqualität. Viel Training kann übrigens mangelndes Talent ausgleichen. Wer sich aber letztendlich durchsetzt, entscheidet der Kopf. „Gewonnen und verloren wird zwischen den Ohren.“, dieser Satz stammt von Boris Becker aus der Zeit, als er noch lichte Momente hatte. Unter den ersten zehn der Weltrangliste entscheidet zu 80% der Kopf, wer das Rennen macht. Und da sind wir wieder bei dem Punkt: Wer hat seine Ziele effektiv visualisiert – und wer tritt nur an unter dem Motto: Mal sehen, wie weit wir heute kommen.

► Was war Ihr bisher größter (Führungs-)Fehler, der Ihnen unterlaufen ist?

Als Arzt bin ich eher Einzelkämpfer und weniger Führungsperson. Ich führe höchstens eine klitzekleine Schar von Mitarbeitern. Da halten sich die Fehler in engen Grenzen. Manchmal entwickeln sich Menschen nicht so, wie ich das erwartet hätte. Wenn jemand trotz spürbarer Intelligenz unter seinen Möglichkeiten bleibt, finde ich das schade und

traurig – will mich aber in dieses Leben nicht zu sehr einmischen. Einen Jagdhund, den ich erst zum Jagen motivieren muss, den kann ich gleich erschießen. Wenn sich jemand entscheidet, beruflich den Ball eher flach zu halten, werde ich ihn nicht daran hindern – aber dann bitte nicht bei mir. Fehler habe ich eher im ärztlichen Bereich gemacht, und zwar immer genau dann, wenn ich es besonders gut machen wollte und emotional beteiligt war. Darum sollte man als Arzt nie seine engsten Angehörigen behandeln. Aber ich kann sie beruhigen, die Patienten haben alle überlebt.

► Wenn Sie keine Angst hätten, was würden Sie tun?

Für mich selbst habe ich eher weniger Angst. Ich fühle mich aber verantwortlich für meine Mitarbeiter, meine Familie und die Kinder in der Ausbildung. Wenn ich keine Angst hätte, dass mir die Steuer viel zu viel wegfrisst und meine Kinder ihre Ausbildung auch ohne mich finanzieren könnten, dann würde ich meine Urlaubsreisen ausdehnen, noch ein oder zwei Sprachen am liebsten vor Ort erlernen und dem häufig unseligen Winter entfliehen. Aber man muss ja auch noch Ziele und Wünsche haben. Das wusste schon Oscar Wilde: Es gibt nur zwei Tragödien auf dieser Welt: Die eine, dass man nicht alles bekommt, was man sich erwünscht. Die zweite, dass man alles bekommt – wobei die zweite die wahre Tragödie ist.

Wir sind, was wir denken. Alles, was wir sind, entspringt der Gedankenwelt. Mit unseren Gedanken erschaffen wir die Welt.

Buddha

Ihr Kopf ist in mehrfacher Hinsicht Chefsache: Lläuft etwas schief, müssen Sie Ihren Kopf „hinhalten“. Er ist gleichzeitig Steuerzentrale für Ihr eigenes Handeln und für den Umgang mit Ihren Mitarbeitern. Die meisten Menschen denken gar nicht über ihre innere Einstellung und Haltung, ihren Kopf und das, was zwischen den Ohren abgespeichert ist, nach. Ihre Gedanken und Gefühle sind Teil Ihrer inneren Haltung. Ihre innere Haltung spielt, neben anderen Faktoren, auf die ich später eingehen werde, eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Zielen und für den Erfolg. „Erfolg ist, was erfolgt“, so formulierte es ein kluger Mensch. Ihre innere Haltung ist der Kompass, der Ihren Weg bestimmt (vgl. Abb. 2.1). Die innere Haltung gibt uns Orientierung und Stabilität im Leben. Sie ist der Ursprung unseres Handelns, Denkens und Fühlens. Als Führungskraft wird von Ihnen erwartet, dass Sie die Marschrichtung festlegen. Damit Ihnen die anderen folgen und Sie gemeinsam das Ziel erfolgreich erreichen, muss die Richtung ethisch vertretbar sein und im Rahmen der vorhandenen Gesetze liegen. Eine klare Zielformulierung kommt von Ihnen (und dem Vorstand), wie das Ziel erreicht wird und wie sich jeder Einzelne an der Zielerreichung beteiligt, ist hingegen ein gemeinsamer Prozess mit Ihren Mitarbeitern. Als Führungskraft sollten Sie dabei vorausschauend handeln: Was können Hindernisse auf dem Weg zum Ziel sein, wo sind Kurskorrekturen erforderlich, wie lauten die Etappen- und Zwischenziele und welche Konsequenzen entstehen daraus?

Führungspersönlichkeiten brauchen folgende Eigenschaften: Authentizität („echt sein“ im Handeln und Reden), Überzeugungskraft, Selbstdisziplin, Selbstreflexion, Lernbereitschaft, Ehrgeiz, Empathie, Selbstvertrauen, Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit. Wenn Sie nicht authentisch und kongruent sind, Ihre gesprochenen Worte, Ihre Körpersprache und Ihre innere Haltung auseinanderklaffen, spüren Ihre Mitarbeiter das.



Abb. 2.1 Gewonnen wir im Kopf, verloren auch!. (© Antje Heimsoeth & Kerstin Diacont)

Und sie werden in der Konsequenz vermutlich eher unsicher, beginnen gar die vorgegebene Richtung anzuzweifeln. Als Führungskraft sind Sie in vielerlei Hinsicht gefordert: Sie sollen nicht nur im Sinne des Unternehmens gewinnbringend wirtschaften, sondern auch motivieren, inspirieren, fördern und stets ein Vorbild sein. Insbesondere die Rolle des Steuermanns und Strategen wird von Führungskräften selbst als besonders wichtig eingestuft. In diesen Rollen sowie in der des „Mobilisierers“ halten sich die meisten Führungskräfte für sehr gut (Akademie-Studie 2009). Doch wie gut sind Sie wirklich?

Die Komplexität Ihrer Rollen spiegelt Ihre umfangreichen Aufgaben wider. Um diese erfüllen zu können, braucht es körperliche Fitness, Gesundheit, Klarheit, mentale und emotionale Stärke und Widerstandsfähigkeit (vgl. Abb. 2.2). Doch Ihre Verfassung und Ihre Fähigkeiten allein sichern noch nicht den Erfolg eines Unternehmens. Wohlbefinden und



Abb. 2.2 Resilienz. (© Zacarias da Mata/Fotolia.com)