

Self-Empowered Leadership

Bergstein / Lassalle / Ritter

2023

ISBN 978-3-8006-6945-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

LEISTUNG MIT UND DURCH DEN KÖRPER

Es gibt in der westlichen Kultur eine lange Tradition der Trennung von Körper und Geist – gerade im beruflichen Kontext. In vielen Organisationen wird auf das rationale Funktionieren der Führungskräfte gesetzt und deren körperliches Erleben quasi ausgeklammert. Führung im rationalen Modus kann bis zu einem gewissen Grad leistungsfähig sein – es funktioniert eben. Uns fehlt jedoch Vieles, wenn wir unseren Körper und all das, wofür er steht, in der Führung unberücksichtigt lassen bzw. nicht nutzen.

Zum einen weiß unser Kopf alleine wenig über unsere Wirkung. Den größten Einfluss auf Stakeholder hat – neben Argumenten – unsere persönliche Präsenz, die wir durch unseren Körper vermitteln. Pragmatische Körpertechniken können uns im Moment helfen, uns selbst zu regulieren, um das zu verkörpern, was uns in dem Moment wichtig ist. Dies zu verstehen und zu nutzen ist essentiell. Wir zeigen im Verlauf dieses Buches viele Ansätze dazu auf. Zudem kommen wir als Führungskräfte mit rein logischen Tools oft nicht ans Ziel. Wir brauchen unsere körperlich-emotionalen Wahrnehmungen sowie unsere Intuition, um eine Situation besser einschätzen zu können. Ebenso wichtig ist das Erkennen der inneren Verfasstheit anderer. Schließlich kennt unsere Ratio oftmals nicht vollständig unsere Be-

dürfnisse, sodass wir uns selbst vernachlässigen und nur wenig von unserem Menschsein einbringen – zu wenig, nach unserem Empfinden. Lust am Leben, am Arbeiten und Führen kann nur in Kontakt mit dem Körper geschehen, denn wir nehmen unsere Umwelt durch unsere Sinne wahr und spüren das Außen durch den Körper, der uns mit der Realität verbindet. Diese Verbindung zu unserer Umgebung und anderen Menschen gilt es, immer wieder herzustellen.

Leistung wird landläufig mit Anstrengung und harter Arbeit, die auslaugt, assoziiert. Leistung in diesem Sinne bedeutet Selbstkontrolle, wenn unser Kopf unseren Körper dazu zwingt, bis an die Grenzen der Leistungsfähigkeit zu gehen. Auf der physischen Ebene, im Sport, Tanz und den Kampfsportarten versucht man jedoch immer so energieeffizient wie möglich zu arbeiten. Bewegungen und Handlungen sollten ökonomisch optimal im Verhältnis von Energieaufwand und Effekt aufeinander abgestimmt sein. Es geht darum, unsere Ziele möglichst ressourcenschonend zu erreichen. Leistung in diesem Sinne bedeutet Selbstregulation. Kopf und Körper sind aufeinander abgestimmt, sie arbeiten Hand in Hand.

Selbstkontrolle vs. Selbstregulation

	Selbstkontrolle	Selbstregulation
Ziel	Maximales Ergebnis, kurzfristige Leistung	Effektives Ergebnis, langfristige Leistung
Steuerung	Kopf entscheidet, Körper muss mitgehen	Kopf und Körper entscheiden zusammen
Impulse	Werden zurückgehalten, als störend empfunden	Werden zugelassen und der Situation angemessen und effektiv genutzt
Atem	Flach und schnell	Tief und ruhig
Körper	Angespannt und angestrengt	Entspannt und aktiv

Blockaden und festgefahrene Körpermuster stehen dieser Effektivität entgegen. Der Entspannung und gezielten Leichtigkeit bei hohem Leistungswillen kommen eine hohe Bedeutung zu.

Heute ist die Trennung von Kopf und Körper überholt: Was und wie wir denken, hängt nicht nur mit unserem Hirn zusammen, sondern wird ganz entscheidend von unserem körperlichen Zustand sowie der sozialen Situation, in der wir sind, beeinflusst. Unser Innen (Kopf, Körper und Hand) interagiert auf vielfältige Weise mit dem Außen (Kontext, soziale Situation). Was bedeutet das für deine Führung?

Auch wenn erfolgreiche Führungskräfte heute schon Rationalität und Emotionalität miteinander verbinden, möchten wir weitergehen. Aus unserer Sicht hat der Körper eine zentrale Bedeutung, sowohl für deine Selbstführung als auch für die Führung von Teams und Organisationen. Wenn du bewusst deine körperlichen Zustände beeinflusst, steuerst du damit auch deine geistige Leistungsfähigkeit und Effektivität deines Verhaltens.

Relax!

Wirkung: Warum mache ich das?

Stress lässt unsere Muskeln schnell anspannen, besonders im Schulter-Nacken-Bereich. Viele haben dort dauerhaft Schmerzen und Einschränkungen. Diese Übung hilft dir diesen Bereich loszulassen.

Weg: Wie mache ich das?

- Spanne deine Schultern für 6 Sekunden zu ca. 70 % an (also nicht in die volle Anspannung oder gar Verkrampfung gehen) und lasse sie danach 10 Sekunden lang los. Wiederhole das 3 Mal.
- Dann gehe mit deiner Aufmerksamkeit zu den Armen und Händen. Spanne den rechten Arm wieder zu ca 70 % an. Es kann helfen, dabei eine Faust zu machen. Halte 6 Sekunden die Spannung und lasse den rechten Arm und die rechte Hand vollständig los. Lasse den Arm an der Seite deines Körpers hängen und spüre das Gewicht.
- Gehe zum linken Arm und wiederhole die Übung dort.
- Zum Schluss gehe mit deiner Aufmerksamkeit zu deinen Kiefermuskeln. Dort sitzt oft besonders viel Anspannung. Aktiviere die Muskeln zu 70 % halte 6 Sekunden und lasse los. Wiederhole das 3 Mal.

Spüre zum Abschluss noch einmal den ganzen Schulter-Nacken-Bereich. Wie fühlt es sich im Vergleich zu vorher an?

Kurzform

Um eine dauerhafte Entspannung der Schultern zu erreichen, hilft es immer wieder während des Tages eine kurze Entspannung zu integrieren: Gehe mit deiner Aufmerksamkeit während des Tages immer mal wieder zu deinen Schultern. Spanne nur kurz an und lasse wieder los; 2 Mal reicht hierbei.

Hinweise: Was du beachten solltest

Dieser verkürzte Ablauf stammt aus der Progressiven Muskelentspannung nach Jacobsen. Du kannst dieses Prinzip auch auf alle Muskelgruppen deines Körpers anwenden.

Bodyhack

Über den Körper kannst du gezielt deine geistige Leistungsfähigkeit und deine Wirkungsamkeit nach Außen beeinflussen.

Die Arbeit mit deinem Körper ist also ein wichtiger Baustein, wie du deinen Alltag selbstbestimmt und lösungsorientiert gestalten kannst, also pures Self-Empowerment.

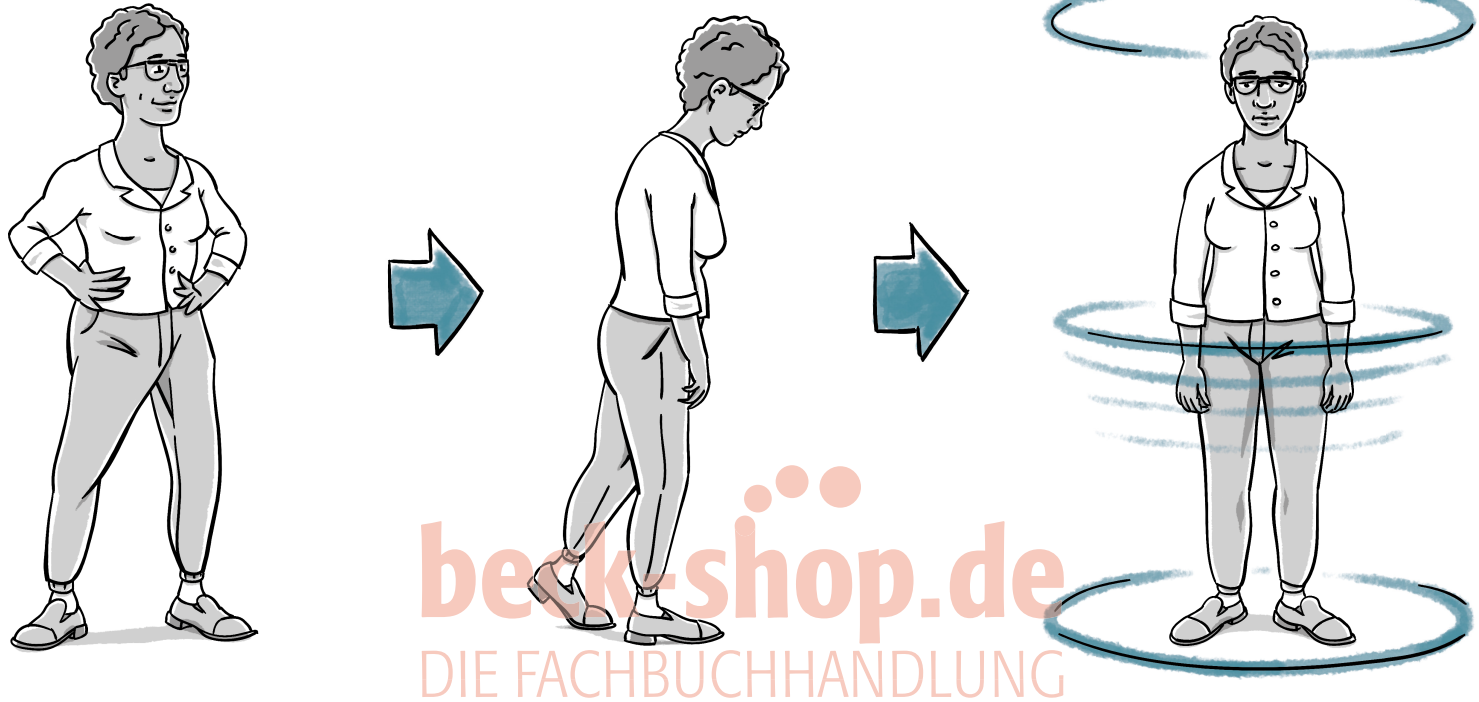
Durch die gezielte Nutzung deiner körperlichen Ressourcen kannst du nicht nur kurzfristige Leistungsspitzen realisieren, sondern vor allem deine langfristige Leistungsfähigkeit und persönliche Wirkung steigern.

Wissen-2-Go

Wissen-2-Go: Embodiment

Der Begriff Embodiment besagt, dass Kopf und Körper untrennbar auf verschiedensten Ebenen miteinander verbunden sind. Ohne den Körper ist kein Bewusstsein oder keine Intelligenz möglich. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche bedeutet, dass sowohl mentale Vorgänge deinen Körper beeinflussen und umgekehrt Mimik und Körperhaltung auf deine Gedanken, Emotionen und deine Wahrnehmung zurückwirken. So ist es Common Sense, dass sich Gefühle im Körper ausdrücken: Wenn du glücklich bist, stehst du aufrecht, entspannt und offen, dein Gesicht hat einen fröhlichen Ausdruck, deine Bewegungen sind beschwingt und auf der Verhaltensebene fällt es dir dann besonders leicht, deine Aufgaben zu erledigen. Was viele nicht wissen: Auch die Körperhaltung und Mimik wirken auf die Emotionen und Verhaltensweisen zurück. Eine aufrechte Haltung macht uns stolzer und durchsetzungsfähiger, ein fröhlicher Gesichtsausdruck wirkt sich positiv auf unsere Stimmung aus. Kurz gesagt: Deine Körperhaltung und die Art deiner Bewegungen beeinflussen sowohl deine Emotionen als auch dein Verhalten.

Wie du dieses Wissen zu Embodiment systematisch für dich nutzen kannst, lernst du in diesem Buch.

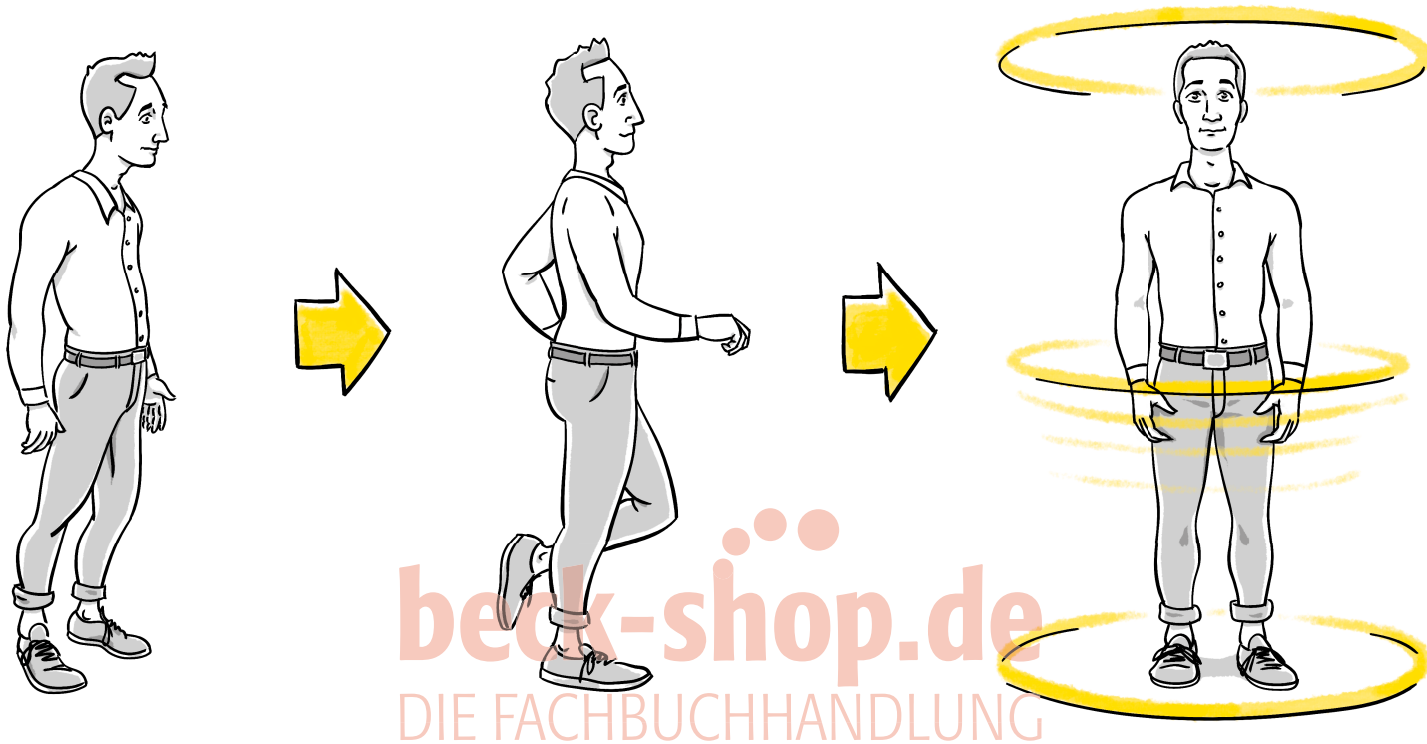


Wie entscheidest du dich gerade jetzt beim Lesen, welche körperliche Haltung du einnimmst? Welche Auswirkung könnte dies auf deine Stimmung und Konzentrationsfähigkeit haben? Wir laden dich ein, das mit zwei kleinen Experimenten selbst auszuprobieren:

Experiment 1:

- Stell dich zunächst in deiner normalen Körperhaltung bequem hin. Dein Blick ist nach vorne gerichtet und dein Körper ist entspannt.

- Richte jetzt deinen Blick Richtung Boden, lass die Schultern nach vorne und unten hängen, die Wirbelsäule ist leicht gebeugt und die Beine stehen eng aneinander.
- Laufe nun zwei Minuten lang durch den Raum, mache kleine, vorsichtige Schritte, die Arme bleiben am Körper und der Blick am Boden.
- Bleibe dann stehen und nimm wieder wahr, wie du dich fühlst.



Streck dich einmal und schüttel kurz deinen Körper, um aus der gebückten Körperhaltung wieder herauszukommen. Geh jetzt zum zweiten Experiment:

Experiment 2:

- Stelle dich wieder aufrecht in den Raum, ganz so, wie es deiner natürlich Haltung entspricht. Deinen Blick nach vorne gerichtet und dein Körper ist entspannt.
- Richte dich auf, deine Schultern fallen locker nach unten und hinten, die Wirbelsäule ist aufrecht, deine

Knie sind beweglich und deine Füße stehen gut auf dem Boden.

- Laufe nun zwei Minuten lang mit großen beschwingten Schritten durch den Raum, lass die Arme schwingen, der Blick bleibt gerade aus.
- Bleibe dann stehen und nimm wahr, wie du dich fühlst.

Zum Abschluss schüttle noch einmal deinen ganzen Körper, strecke und recke dich und mache intuitiv die Bewegungen, die du brauchst, um eventuelle Spannungen zu lösen.

Auch wenn du nach dem ersten Experiment nicht depressiv geworden bist und dich auch nach dem zweiten Experiment nicht ganz danach fühlen solltest, Bäume auszureißen, bekommst du doch erfahrungsgemäß einen Eindruck davon, wie sich deine Körperhaltung auf dein Empfinden und deinen geistigen Zustand auswirken kann. Nach Experiment 2 ist es wahrscheinlicher, dass du positiver und lösungsorientierter an Herausforderungen herangehst als nach Experiment 1. Wenn wir das Experiment auf Führung übertragen, bedeutet das: Du kannst über deinen Körper steuern, wie selbstbewusst du auftrittst, wie offen du gegenüber anderen Meinungen bist und zeigen, wo und wie stark deine Grenzen sind. Dein Innen strahlt nach Außen und wird andere beeinflussen. Wie du das konkret machst, zeigen wir dir in Kapitel 5 und Kapitel 6. Die dort beschriebenen Bodyhacks und Practices unterstützen dich als Außen- oder Innentyp darin, die Potenziale, die bei dir unterentwickelt sind, auszuprobieren und damit dein Verhaltensrepertoire zu erweitern.

Die Veränderung deines körperlichen Ausdrucks bedeutet natürlich nicht, dass du damit deinen Charakter grundsätzlich änderst. Aber viele Untersuchungen und Experimente haben gezeigt, dass kleine körperliche Interventionen ganze Verhaltenssequenzen beeinflussen können. Dies machen wir uns in diesem Buch zunutze, um dich ganzheitlich mit Kopf, Körper und Hand auf deinem Weg zu mehr Effektivität und Freude in deiner Führung unterstützen zu können.

DREI ERFOLGSHEBEL FÜR FÜHRUNGSLUST

Ganzheitlich führen bedeutet also, Kopf und Körper zu integrieren und als eins in deiner Führung zu nutzen. Um Führungslust tatsächlich zu leben und das Außen zu gestalten, ergänzen wir mit „Hand“ noch eine dritte Ebene: Unser Verhalten. Um Dinge voll und ganz zu erschließen und tatsächlich zu wissen, wie wir Veränderung bewirken können, müssen wir sie ausprobieren. Aus dem Leistungssport wissen wir, dass für Spitzenleistungen im Training alle drei Komponenten enthalten sein müssen.

Auch in Situationen, in denen du voll in deiner Führungslust bist, unterstützen sich die drei Ebenen wirkungsvoll. Das sind die Situationen, in denen wir ganz und gar mit der Welt und uns selbst eins sind:

- 1. Kopf:** Unsere geistige, kognitive Ebene – „Welche Gedanken gehen dir in einer bestimmten Situation durch den Kopf?“, „Welche Überzeugungen und Gewissheiten trägst du in dir?“
- 2. Körper:** Unsere körperliche, biologische Ebene – „Was erlebst du im Moment mit all deinen Sinnen?“, „Welche Gefühle, Emotionen und Impulse spürst du in deinem Körper?“
- 3. Hand:** Unsere gestaltende Ebene, die kommuniziert und handelt: „Was tust du im Moment?“, „Wie verhältst du dich in dieser Situation und in der Interaktion mit deinem Außen?“

Aus dem Zusammenspiel der Ebenen entstehen typische Muster im Sinne von Gewohnheiten, die oft unbewusst sind, uns jedoch ständig beeinflussen.