

Kara Pientka

SELF

**Next
Level**

7

**Strategien
für krisenfeste
Führungskräfte**

campus

SELFCARE NEXT LEVEL

Kara Pientka

SELFCARE NEXT LEVEL

7 Strategien für
krisenfeste Führungskräfte

Mit Illustrationen von Almut Riebe

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Hinweis: Auch wenn an manchen Stellen des Buchs zur Vereinfachung der Lesbarkeit die männliche Sprachform verwendet wird, sind selbstverständlich alle Geschlechter gemeint.

ISBN 978-3-593-51952-4 Print

ISBN 978-3-593-45898-4 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-45897-7 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2024. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: zeichenpool, München

Illustrationen: Almut Riebe

Satz: DeinSatz Marburg UG | tn

Gesetzt aus: Minion Pro und Fira Sans

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

*Für alle, die sich jeden Tag aufs Neue
mit vollem Einsatz engagieren und dabei
nicht aus der Kurve fliegen wollen.*

Inhalt

Einleitende Worte	9
-------------------------	---

TEIL I: KEINE ZEIT FÜR SELFCARE

Selbstfürsorge ist sehr wichtig! Ich komme nur leider nie dazu	15
---	----

Warum unser Wohlbefinden in unserer Arbeitswelt keinen Platz hat	30
---	----

Sensorship als Weg in die Kraft	43
---------------------------------------	----

TEIL 2: DIE 7 SELFCARE-NEXT-LEVEL-STRATEGIEN

Erste Strategie HALTUNG STATT CHARAKTER	63
--	----

Zweite Strategie SELBSTTREUE STATT SELBSTAUSBEUTUNG	95
--	----

Dritte Strategie PERSPEKTIVENVIELFALT STATT EINDIMENSIONALITÄT	116
---	-----

Vierte Strategie INDIVIDUATION STATT ANPASSUNG	129
---	-----

Fünfte Strategie	
ZUKUNFTSORIENTIERUNG STATT RÜCKWÄRTSGEWANDTHEIT	150
Sechste Strategie	
MENSCH STATT SUPERHERO	174
Siebte Strategie	
DIALOG STATT MONOLOG	197
Selfcare Next Level – eine lebenslange Reise	225

ANHANG

Glossar	229
Ein großes Danke	233
Quellen & Literatur	237

Einleitende Worte

Ein Buch zu schreiben, das sich an Führungskräfte richtet, ist vermutlich ein Wagnis. »Das liest doch keiner«, meinte ein Freund, »die haben doch keine Zeit, schon gar nicht zum Lesen! Und dann auch noch ein Buch über Selfcare, also Selbstfürsorge! Wendet sich da nicht jeder ab?«

Wagnisse mag ich. Und die Befürchtungen meines Freundes sind hinfällig, wenn Sie diese Zeilen lesen. Schön, dass Sie sich die Zeit nehmen! Ich schätze das sehr, denn ich weiß, dass Sie einen mehr als vollen Terminkalender haben. Ihr Alltag ist sicher davon geprägt, viele Bälle in der Luft zu halten, Projekte zu initiieren, diese zum Erfolg zu führen und vor allem *Menschen auf allen Ebenen mitzunehmen*. Das ist in Zeiten permanenten Wandels, gesellschaftlicher und globaler Unsicherheit keine leichte Aufgabe. Aber ich freue mich, dass Sie zu so viel Engagement und Einsatz bereit sind, in welcher Branche auch immer. Ich bezeichne mich selbst als Gern- und Vielleisterin. Ich mag es, zu arbeiten, Dinge voranzubringen und dabei mit den unterschiedlichsten Menschen zusammenzukommen. Ich fühle mich also mit Ihnen im selben Boot. Was war meine Motivation, dieses Buch zu schreiben? Seit 1997 arbeite ich mit Führungskräften aus den verschiedensten Branchen und kenne selbst Führungsarbeit sehr gut. Der Umgang mit Stress und Belastungen durch innere und äußere Konflikte war schon immer ein Thema in meinen Coachings. In den letzten zehn Jahren höre ich immer häufiger und mit größerer Ernsthaftigkeit, dass Führungskräfte an ihre Grenzen stoßen. Sie fühlen sich zunehmend überlastet oder einfach im Raum der Business-Untoten: *dem Funktions-Modus*. Hier sind sie nur noch zum Abarbeiten da und abends ist die To-do-Liste gefühlt länger als am Morgen. Manche entwickeln dann

ein Unwohlsein, körperliche oder seelische Symptome oder mühen sich ohne einen Funken Lebensfreude durch den aufreibenden Alltag. Statistiken belegen, dass die Erkrankungsrate von Führungskräften im deutschsprachigen Raum seit Jahren steigt – und das, obwohl wir so viel über Selbstmanagementtechniken, Stress- und Regenerationsmechanismen wissen wie niemals zuvor. Wo können wir ansetzen?

Im ersten Teil dieses Buches zeige ich auf, warum es heutzutage nicht einfach ist, als Führungskraft gut auf sich selbst zu achten. Wenn Sie damit Schwierigkeiten haben, interessiert es Sie vielleicht, warum das so ist. Im zweiten Teil stelle ich Ihnen meine sieben Best-of-Next-Level-Selfcare-Strategien vor, die in mehr als 25 Jahren in der Begleitung von Führungskräften entstanden sind. Diese Impulse können Ihnen hoffentlich als Sprungbrett zu mehr nachhaltiger Arbeits- und Lebensqualität dienen. Dazu brauchen Sie keine drei Jahre Auszeit. Wenn Sie wollen, können Sie alle sieben Strategien sofort in Ihrem Alltag ausprobieren. Es war mir beim Schreiben sehr wichtig, dass ich nicht an Ihrer Lebenswirklichkeit vorbeischreibe. Das Buch ist für mich gelungen, wenn ich Sie damit erreiche. Nein, stopp. Es ist mir gelungen, wenn Sie sich erreichen!

Mir geht es allerdings nicht um kleinteilige Strategien, ob Sie Blaubeeren zum Frühstück essen, gerne saunieren oder Ihren Schlaf im Detail tracken. Mir geht es um etwas Grundlegenderes: Mir geht es um **Sie als Experte und Expertin Ihres Alltags!** Mir geht es um Sie als einzigartiges, fühlendes Lebewesen. Dieses Buch ist eine Einladung, sich trotz aller Verpflichtungen immer wieder für einen Moment selbst wahrzunehmen und ernst zu nehmen und Wege zu etablieren, mit sich selbst und seinem Energieniveau in gutem Kontakt zu bleiben. Wenn Sie das beherzigen, werden Sie sich nicht nur selbst besser fühlen, Sie werden auch einen besseren Job machen können, denn wer in der eigenen Mitte und Kraft ist, nimmt klarer wahr, kann zukunftsorientiert handeln und somit wirksamer entscheiden. Gönnen wir uns also einen guten Umgang mit uns selbst und unseren eigenen Kräften. So einfach ist es in der Theorie – und doch so anspruchsvoll in der Praxis. Gerade wir Führungskräfte haben so viele Anforderungen von außen, so viele Ansprüche von Stakeholdern, die bedient werden wollen, sodass wir selbst mit unseren eigenen Bedürfnissen schnell in den

Hintergrund treten. Und dann liegen diese wie zurückgelassene Handschuhe im Zug oder Bus und fahren heimatlos durch die Gegend. Für eine kurze Zeit wäre das auch kein Problem, aber die beschleunigte und komplexe Zeit birgt die Gefahr, dass die Ausnahme zur neuen Regel wird, und hier gilt es, sich persönlich zu behaupten. Es geht mir bei *Selfcare Next Level* also nicht darum, dass wir uns noch konsequenter zum Joggen, zum Abendessen mit Freunden oder zum Yoga aufraffen, es geht mir um die *Kunst der wohlwollenden Selbstbehauptung* in einer fordernden Umbruchszeit.

In diesem Buch tauchen immer wieder Begriffe auf, die nicht unbedingt zum allgemeinen Sprachgebrauch gehören. Wenn Sie beim Lesen über einen solchen Begriff stolpern und nicht mehr genau wissen, was er bedeutet, schauen Sie doch einfach in das Glossar am Ende des Buches. Dort werden alle Begriffe verständlich erklärt.

Viel Freude beim Lesen und Herausfinden Ihres ganz eigenen Weges.

TEIL I

Keine Zeit für Selfcare

Selbstfürsorge ist sehr wichtig! Ich komme nur leider nie dazu

Ausnahmslos alle Coachinggespräche zum Thema Selfcare und der Frage, ob es einem im Leben gut gehen darf, verliefen bisher gleich. »Darf es Ihnen gut gehen im Leben? Dürfen Sie auch an sich denken?« »Natürlich!!!«, »Auf jeden Fall!«, antworteten alle und taten dies in einem Brustton tiefer Überzeugung. Egal welche Generation, welches Geschlecht, welche Biografie, welche Herkunft. Über das *uneingeschränkte Recht auf das eigene Wohlergehen* scheint in der Theorie große Einigkeit zu herrschen. Das ist eine gute Basis.

Doch der Brustton der Überzeugung schwindet pfeilschnell, wenn es darum geht, ob und wie das eigene Wohlbefinden Platz findet. Die sonst so erfolgreichen, gestandenen Persönlichkeiten rutschen dann unsicher im Sessel hin und her, fangen an zu stammeln, wie als Schüler damals, wenn wir unsere Mütter überzeugen wollten, dass es heute nicht so wichtig sei, die Hausaufgaben zu machen, weil ja schließlich die Sonne scheint und es nichts Wichtigeres gebe, als rauszugehen. Wir sind uns des Selbstbetrugs auf unangenehme Weise bewusst. Wohlbefinden in der Theorie: ja. In der Praxis aber scheint es schwierig zu sein, und immer wieder höre ich das Argument: »Keine Zeit, zu viel zu tun. Ich nehme es mir immer wieder vor, aber es kommt immer etwas dazwischen. Leider.« Willkommen in der *Eigentlich-müsste-ich-mich-besser-um-mich-kümmern-Welt!*

Mind the Gap – Anspruch und Wirklichkeit

Mich hat es immer gereizt, solchen Phänomenen offensichtlicher Widersprüche zwischen Anspruch und Wirklichkeit auf die Spur zu kom-

men. Gerade bei Führungskräften, die man gemeinhin als leistungsfähig, umsetzungsstark, erfolgreich und kompetent beschreiben würde.

So verstand ich meine Tätigkeit als Führungskräftecoach, die ich seit Ende der 1990er Jahre ausübe, zunehmend auch als Beobachterin und Erforscherin dieses Phänomens. Mich reizte die Frage: Wie entsteht der Gap zwischen unserem klaren Anspruch auf Wohlbefinden und der bitteren Realität der Erschöpfung?¹

Aus meiner Coachingpraxis

Ellen saß zusammengesunken vor mir. »Ich gebe mir wirklich große Mühe. Jeden Tag versuche ich, mein Bestes zu geben. Wir sind in einer ständigen Transformation. Die Pläne von gestern halten dem Alltag von heute nicht mehr stand. Ich merke, dass ich an meine Grenzen stoße, und möchte etwas tun, bevor ich aus der Kurve getragen werde.« »Wobei kann ich Sie unterstützen?«

Theoretisch darf es mir gut gehen – in der Praxis habe ich dafür keine Zeit!

»Mhm, ich möchte besser auf mich achten. Ich verliere immer mehr an Kraft. Ich weiß, dass ich mehr Sport treiben müsste, um fit zu bleiben, aber ich schaffe es einfach nicht. Morgens muss ich die Kinder koordinieren und abends bin ich ehrlich gesagt oft einfach nur kaputt. Dann schlafe ich auch nicht mehr so gut, weil mir tausend Dinge durch den Kopf gehen.« »Gab es einen besonderen Anlass, der Sie zu mir geführt hat?« »Ja, ich hatte in diesem Jahr die vierte Erkältung und ich hatte schon immer mit Kopfschmerzen zu kämpfen, aber auch die sind jetzt fast tägliche Begleiter. Ich möchte mich wieder gut fühlen. Ich will wieder fit sein!«

Als ich vor über fünfundzwanzig Jahren mit meiner Arbeit begann, kamen solche Gespräche nicht vor. Führungskräfte formulierten Stress- und Konfliktthemen, allerdings ohne den Aspekt der persönlichen Erschöpfung. Seit etwa zehn Jahren nimmt dieses Thema »am Rande der Kraft« überproportional zu. Spätestens seit der Pandemie begegnet mir das Thema in fast jedem Gespräch. Was ist los? Warum geht vielen von uns die Kraft aus? Und was kann dagegen getan werden?

Der Arbeitsalltag als Schleudergang

Ellen beschrieb ihren Führungsalltag mit dem Bild eines Waschmaschinenprogramms. »Das Problem ist, dass ich selbst in der Waschmaschine sitze. Morgens startet das Programm, ich werde gewaschen, gespült und geschleudert. Wenn ich gerade wieder zu mir komme, beginnt der nächste Waschgang. Irgendwann am Abend werde ich dann von der Maschine ausgespuckt.« »Haben Sie eigentlich einen Plan für Ihren Tag?« »Ich habe eigentlich einen Plan für den Tag. Die To-do-Liste und die Besprechungspläne sind gemacht, aber jeder Tag verläuft anders als geplant.« »Sie wirken in Ihrer Rolle nicht führend, sondern eher hinterherlaufend«, bemerkte ich. »Ja, ich habe immer öfter den Eindruck, meiner Agenda hinterherzulaufen und niemals mehr fertig zu werden.«

Tatsächlich berichten mir fast alle Führungskräfte von diesen Fliehkräften, die ihre täglichen Pläne untergraben. Die Unterströmungen sind sehr stark und die Führungskräfte müssen darauf reagieren. Alles ist durchgeplant und dann beginnt der Arbeitstag mit Krankmeldungen, überraschenden Kündigungen, Projektkrisen oder eskalierenden Konflikten. Vielleicht gibt es auch politische, mediale oder gesellschaftliche Krisen, die das eigene Unternehmen betreffen, oder wichtige Kunden verlangen Anpassungen an bisher etablierten Prozessen. In jedem Fall soll die Führungskraft allen und allem gerecht werden und dabei natürlich die eigenen Tagesziele verfolgen. Natürlich darf man nicht alle Führungskräfte über einen Kamm scheren. Aber sie stehen überall vor der Herausforderung, den Spagat zwischen den Ansprüchen aller Stakeholder so hinzubekommen, dass sie die Anforderungen bestmöglich erfüllen, ohne selbst unter die Räder kommen. Ein anderer Klient von mir sagte einmal, er fühle sich mittlerweile wie ein Hamsterrad-Park-Direktor. »Was meinen Sie damit?« »Ein Hamsterrad-Park-Direktor hat einen großen Fuhrpark von Hamsterrädern, die alle miteinander verzahnt sind. Als Direktor bin ich dafür verantwortlich, dass alle Hamster in ihren Rädern möglichst effizient laufen. Dabei laufe ich so viel zwischen den Rädern hin und her, schraube hier, schraube da, motiviere, besänftige und rase rum, dass ich die Laufleistung eines normalen Hamsters bei Weitem übertreffe und eigentlich

keine reelle Chance habe, alles zu koordinieren.« Das hat mich nachdenklich gemacht. Könnte es sein, dass sich nicht wenige Führungskräfte so fühlen? Kann es sein, dass das kein gutes Ende nimmt sowohl für die Führungskraft selbst als auch für die Produktivität der Systeme? Denn wenn die Führungskraft täglich permanent über ihre Grenzen gehen muss, kippt das System früher oder später.

Im Diskurs darüber, wie Führungskräfte selbst die anstehenden Transformationen vorantreiben sollen, werden wir nicht müde zu betonen, dass heute menschliche Führung die rein sachliche Führung ablösen muss. Aber bedeutet das nicht auch, dass Führungskräfte für sich in Anspruch nehmen dürfen und müssen, Menschen und nicht Roboter zu sein? Oder sollen Führungskräfte weiterhin als unendlich belastbare Maschinen funktionieren, die erst in der kommunikativen Begegnung mit Mitarbeitenden oder Kunden den Schalter zum sensiblen und empathischen Menschen umlegen? Eine Mensch-Maschine-Flexibilität überfordert jede Führungskraft. Wir können unser Menschsein nicht vortäuschen, wir können es nur abspalten. Wir stehen

Führungskräfte sind auch nur Menschen. Ist das schlimm? Nein, es könnte die Lösung sein!

wohl vor einem tiefgreifenden Wandel unseres Selbstverständnisses als Führungskräfte. »Wer nicht in die Welt zu passen scheint, der ist immer nahe dran, sich selbst zu finden«, schrieb Hermann Hesse. Nur wer sich selbst transformiert, kann auch die anstehenden organisationalen und kulturellen Rahmenbedingungen verändern. Fangen wir also an, uns selbst wahrzunehmen und ernst zu nehmen.

Muss das so groß aufgehängt werden, reicht es nicht, wenn sich die Führungskräfte etwas zusammenreißen oder einmal im Jahr eine Ayurveda-Kur machen? Nein. Es hat sich ein Leiden entwickelt, über das es sich lohnt, öffentlich zu sprechen. Viele Führungspositionen können nicht mehr besetzt werden, weil sich niemand mehr dafür findet. Der Diskurs müsste mehr bieten als eine Studie, die nur einmal mehr bestätigt, wie gestresst Führungskräfte sind. Vielleicht haben sie sich selbst zu lange für unendlich belastbar gehalten? Vielleicht hat das Manager-Bashing der letzten Jahrzehnte Spuren hinterlassen? Bei Kindern wissen wir mittlerweile, was ausschließlich kritische Rückmeldung mit dem Selbstbewusstsein macht. Welche Führungskraft findet

es attraktiv, die meiste Arbeit, die meiste Verantwortung zu tragen, um am Ende trotzdem ein »Ungenügend« oder »Mangelhaft« zu erhalten?

Ein Umdenken ist dringend erforderlich, wenn wir unsere Wirtschaft und die in ihr tätigen Führungskräfte auch in Zukunft produktiv und gesund am Laufen halten wollen. Sind Führungskräfte auch nur Menschen? Wäre das eine gute oder eine schlechte Nachricht?

Wenn Sie also nicht nur in Ihrem operativen Arbeitsleben, sondern auch mit Ihren emotionalen Anforderungen zu kämpfen haben, sind Sie nicht allein. Im Gegenteil: Sie befinden sich in bester Gesellschaft. Und deshalb ist Selbstfürsorge nicht nur ein individuelles, sondern auch ein organisationales Thema. Wir sind als Individuen immer nur Teil eines Systems, und ein System, insbesondere wenn es sich um ein etabliertes Effizienzsystem handelt, hat seine Regeln. Ab und an nach den Regeln anderer zu spielen, gefährdet niemanden, kann sogar entlastend sein, aber ausschließlich fremdbestimmt zu handeln, bringt Menschen in Aufruhr und manchmal auch aus der seelischen Mitte.

Ich habe reibungslos zu funktionieren

Kommen wir zurück zu Ellen, der Führungskraft. Bemerkenswert war die *Art und Weise*, wie sie über sich selbst und insbesondere über ihren Körper sprach. »So nervig, dass ich immer und immer wieder krank werde. Schon der vierte Infekt in einem Winter.« Über ihre Infekte sprach sie genauso genervt wie über technische Probleme bei Videokonferenzen. »Mein Körper versagt einfach. Auf ihn ist kein Verlass mehr. Ob das am Alter liegt?« Ellen griff sich bei diesen Worten in den Nacken, wo die Kopfschmerzen meist begannen. »Klingt, als hätten Sie den Anspruch, wie eine Maschine zu funktionieren?« Ellen stockte der Atem. »Ja. Ich ertrage es nicht, krank zu sein oder Schmerzen zu haben. Ist das nicht normal?« »Dass Sie nicht gerne Schmerzen haben, kann ich gut verstehen«, antwortete ich. »Mir fällt nur auf, mit welcher Strenge Sie über Ihre Infekte oder Ihre Kopfschmerzen sprechen.« Ellen schaute nachdenklich. »Es klingt nicht gerade nach einem liebevollen Umgang mit sich selbst. Es ist immerhin Ihr Körper. Ihr Körper ...

das sind Sie selbst und nicht ein böser Dritter, oder?« Ellen wirkte betroffen. »Wenn mein Kind krank ist oder mein Partner ... wäre ich nie so böse oder herablassend. Aber ich erwarte von mir selbst, dass ich nie ausfalle, sondern dass ich immer reibungslos funktioniere.« In den folgenden Sitzungen reflektierten wir ihren Umgang mit sich selbst und ihren körperlichen und seelischen Signalen. Wie sah sie sich selbst und ihre berufliche und private Verantwortung? Was dachte sie über ihren Körper und ihre Seele und deren Bedürfnisse? Es gab zwei Antworten: die Feiertags-Antwort und die Alltags-Antwort. In der Feiertags-Antwort waren Körper und Seele wichtige Partner, die es zu ehren und zu pflegen galt. In der Alltags-Antwort waren sie lediglich den Pflichten unterworfen. Sie hatten ihre Arbeit zu machen, still zu sein, weder Bedürfnisse zu zeigen, noch Ärger zu machen in Form von Schmerzen.

In gutem oder schlechtem Kontakt mit sich selbst

Im Coaching stellen wir gerne die Frage, wann es eine Zeit gab, in der alles anders gewesen war. Ellen musste nicht lange überlegen. Während ihres Studiums und auch in den ersten Berufsjahren habe sie ein aktives, abwechslungsreiches und erfülltes Leben geführt. Sie sei viel in

Mein Körper hat einfach zu funktionieren! Sonst bin ich genervt!

der Welt herumgekommen, sei eine selbstständige junge Frau gewesen, habe in dieser Zeit viel Sport gemacht, viele inspirierende Kontakte gehabt und sich in ihrem Körper sehr wohl gefühlt. Bei der Berufswahl war sie ihrem intrinsischen In-

teresse gefolgt und arbeitete engagiert und hoch motiviert. »Wenn ich damals Kopfschmerzen hatte, wusste ich, dass ich es übertrieben hatte, dann habe ich mich ausgeruht und am nächsten Tag war es wieder gut.« »In dieser Zeit waren Sie mit sich selbst in Kontakt und Sie haben Ihre Interessen verfolgt. Sie hatten viel Selbstbestimmung und Zeitautonomie.« Ellen wurde nachdenklich. »Genau das Gegenteil von heute.« Meistens wissen wir genau, was uns guttut. Und *ein Leben zu führen, in dem wir wirklich vorkommen*, gelingt uns in Phasen großer Kraft, Wirksamkeit und großen Wohlbefindens auch sehr gut. In an-

deren Phasen laufen wir Gefahr, uns von uns selbst zu trennen, was nicht bewusst geschieht, sondern oft als schleichender Prozess der zunehmenden Entfremdung von uns selbst, etwa durch anspruchsvolle berufliche Positionen mit vielen Stakeholdern. Gerne auch kombiniert mit Familienverantwortung, sei es die Erziehung von Kindern oder auch die Betreuung alternder Eltern. In berufliche Führungspositionen kommen wir als ambitionierte Gern- und Vielleister. Doch gerade in komplexen und volatilen Zeiten kann es leicht passieren, dass die Anforderungen von außen so groß werden, dass wir aus der Balance geraten und uns *dis-connecten*, uns von uns selbst entfernen. Wir perfektionieren uns darin, die äußeren Bedürfnisse zu erfüllen, und dabei vernachlässigen wir den Kontakt zu uns selbst: Dis-Connect. Kein Anschluss mehr unter dieser Nummer.



Abb. 1: Im Funktions-Modus trennen wir uns von uns selbst ab (Dis-Connect).

Von Superhelden und Superkräften

Wenn wir von uns selbst getrennt sind, neigen wir zu einem verzerrten Selbstbild. Wir sind nicht mehr mit unserer menschlichen Natur verbunden und das führt dazu, dass wir uns mit einem Selbstbild identifizieren, das ich als Superheld oder Superheldin bezeichne: Sie oder er

hat alles im Griff, kennt keine Grenzen und verfügt über Superkräfte. Diese können eingesetzt werden, um das Unternehmen zu verändern, alle Bedürfnisse der Mitarbeitende zu erfüllen, die Welt zu retten, kurzum *jedes externe Bedürfnis* zu erfüllen. »Ich denke immer, dass ich ein Supermann bin, und fühle mich oft sehr überlegen, wenn ich mich mit anderen vergleiche!« So drückte es einmal einer meiner Klienten aus. Erst durch einen nicht enden wollenden körperlichen Schmerz wurde der Unternehmer damals aus seinem Autopiloten gerissen, um für sich einen Wandel einzuleiten: *Vom falsch verstandenen Superhelden zum empfindsamen und selbstwirksamen Menschen*. Einen Wandel, von dem er im Nachhinein sagt, es sei der Beginn seines wahren Lebens gewesen. Es stellt sich die Frage, warum wir Menschen bereit sind, uns mit der Idee des Superhelden zu überfordern. Eine Triebfeder könnte unser Wunsch nach Wertschätzung und sozialer Anerkennung sein. Ich bin mir nicht sicher, ob man tiefenpsychologisch bohren muss. Ein Schaffensrausch kann auch berauschen wie ein Cocktail von intrinsischer Motivation, hohem Tempo, Energie und Wirksamkeit. Zusätzlich erhalten wir im Schaffensrausch dann auch noch viel positive Resonanz, was dazu verführt, den Rausch lange unüberprüft fortzuführen.

Die Antennen nach außen werden perfektioniert, die nach innen abgeschaltet

Es ist hilfreich zu verstehen, dass bei diesem Vorgang innere und äußere Systeme ineinandergreifen. Wir geneigten Superhelden richten unsere Antennen immer raffinierter nach außen aus, um noch besse-

*Als Superheld bin ich
grenzenlos belastbar und
ich schaffe alles! Ein
verführerischer Gedanke ...*

re und effizientere Bedürfniserfüller zu sein, und kappen den Kontakt zu uns selbst. Dies geschieht nicht bewusst und geplant, sondern ist ein Prozess aus seelischen, geistigen und körperlichen Aspekten. Der Superheld bleibt sich treu, wenn er körperliche Beschwerden

auf die leichte Schulter nimmt oder sie perfekt ignoriert. Der Erfolg solcher Strategien fügt sich gut in unser Selbstverständnis vom gren-

zenlos Machbaren ein. Die eigenen Bedürfnisse nach Essen und Trinken, nach Pausen, nach Schlaf oder anderen Kraftquellen werden wie abgeschnitten, weil diese Zeit zunehmend fehlt und sonst unangenehme Konflikte entstehen würden. Es ist energiesparend und sogar willkommen, diese Bedürfnisse nicht mehr wahrzunehmen. Wir haben also subjektiv betrachtet Vorteile, unseren Dis-Connect bestehen zu lassen.

Das gefährliche Leben als Superheld oder Superheldin im Business

Die unterbrochene Verbindung zu uns selbst bleibt aber nicht ohne schwerwiegende Folgen. Auf körperlicher Ebene kommt es zu einer Störung der Interozeption. Darunter versteht man die Wahrnehmung körpereigener Signale wie Muskelspannung, Hunger, Durst oder auch Herzschlag und Körpertemperatur. In der Forschung geht man davon aus, dass die Interozeption die Voraussetzung für unser emotionales Empfinden und die richtige Zuordnung unserer Gefühlszustände ist. Ein Superheld fliegt also durch den Businesskosmos ohne eigene emotionale Navigation.



Abb. 2: Interozeption ist die Fähigkeit, Signale aus dem Körperinneren wahrzunehmen. Sie spielt auch eine wichtige Rolle bei der Einordnung von Emotionen.