

Mental Leadership

Impulsartikel | fuehrung-stark.ch | Autoren: Caroline Müllner, Dr. Markus Müllner

Wie Sie konstruktiver denken

Unser Denken beeinflusst unser Handeln. Im Guten wie im Schlechten. Wie aber können wir konstruktiver denken, um mit unserem Handeln mehr und Besseres zu erreichen? Die folgenden Zeilen geben einen Eindruck von den wesentlichen Zusammenhängen.

Der "Autopilot" beeinflusst unser Denken

Automatismen helfen unserem Gehirn «energiesparend» auf Gefahren und Bedrohungen des Lebens zu reagieren («Autopilot»). So weichen wir bei einer Gefahr aus, ziehen uns bei einer Bedrohung zurück oder gehen bei einem (verbalen) Angriff in den Gegenangriff über. Allerdings können diese Mechanismen gepaart mit dem Fokus auf Bedrohungen in Zeiten grosser mentaler Belastungen wie der Corona-Krise zu einer negativen Grundhaltung und einer pessimistischen Einstellung führen.

Stimmung, Launen und Geisteshaltung hängen eng mit unserer Persönlichkeit und damit mit unserer Art zu denken, zu fühlen und zu handeln zusammen. Diese wiederum basiert auf unseren Lebenserfahrungen und unseren in frühester Kindheit erlernten und ins Erwachsenenalter übertragenen persönlichen (physischen und emotionalen) «Überlebensstrategien». Helfen uns diese Verhaltensmuster als Kleinkind Zuneigung oder zumindest Aufmerksamkeit zu erhalten, können sie sich im Erwachsenenalter mitunter als hinderlich erweisen («Selbstsabotage»). So kann beispielsweise das unbewusste Einnehmen der «Opferhaltung» dem Kleinkind helfen, mehr Unterstützung von Bezugspersonen zu erhalten. Im Erwachsenen- und zumal im Berufsleben ist eine solche Haltung jedoch meist wenig zielführend. Mehr noch: Sie verringert das Gefühl der persönlichen Selbstwirksamkeit und hat somit negative Auswirkungen auf Motivation, Selbstwertgefühl, Frustrationstoleranz und damit auf die Leistungsfähigkeit (Müllner und Müllner 2021).

Einstellung und Haltung positiv beeinflussen

Die Fähigkeit des Menschen seine Denkhaltung nachhaltig zu beeinflussen, wurde in vielen Experimenten neurowissenschaftlich untersucht. Mithilfe von Magnetresonanztomographen beispielsweise konnte nachgewiesen werden, dass durch das wiederholte Einüben bestimmter Achtsamkeitstechniken neue Hirnareale aktiviert wurden und sich die neuronalen Netze nachhaltig veränderten («Neuroplastizität»). Dies führt etwa dazu, dass linke und rechte Gehirnhemisphäre besser «zusammenarbeiten», was zu einer kreativeren und optimistischeren Grundhaltung führt, oder dazu, dass jene Gehirnregionen aktiv werden, die mit erfreulichen Erinnerungen und Vorstellungen verbunden sind. Die positiven Auswirkungen auf diese förderliche Geisteshaltung lassen sich mithilfe von Speicheltests anhand veränderter Hormonausschüttung oder mit einfachen Handheld-EKGs anhand der Herzratenvariabilität nachweisen.

Mentale Widerstandskraft lässt sich steigern

Wollen wir unsere mentale Widerstandskraft steigern, sollten wir a) wesentliche Zusammenhänge zwischen Denken, Fühlen und Handeln verstehen («Insight»), b) Methoden mentaler Fitness lernen und c) Techniken zur Stärkung förderlicher Gedanken über einen Zeitraum von mindestens sechs Wochen kontinuierlich anwenden («Impact»). So lassen sich Geisteshaltungen, Stimmungen und

Emotionen positiv beeinflussen und damit die Leistungsbereitschaft und Wirksamkeit nachhaltig verbessern.

a) wesentliche Zusammenhänge verstehen

Woher rühren Emotionen? Ausgangspunkt ist oft ein Reiz, den wir mit unseren Sinnen wahrnehmen: die hochgezogene Augenbraue des Partners, Chefs oder Kunden. Oder ein Impuls, der von Innen kommt: das Verlangen nach Abwechslung, Anerkennung oder Sicherheit. Der wahrgenommene Reiz oder der Impuls bringt unsere Synapsen im Gehirn zum Feuern. Daraus resultiert ein Gedanke, der ein Gefühl erzeugt. Das Zusammenspiel von Gedanken und Gefühlen geschieht meist unterbewusst automatisch innert Sekundenbruchteilen. Das heißt: Unser Denken und Fühlen stehen in unmittelbarem Zusammenhang und beeinflussen sich gegenseitig (Ebner 2019). Abbildung 1 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

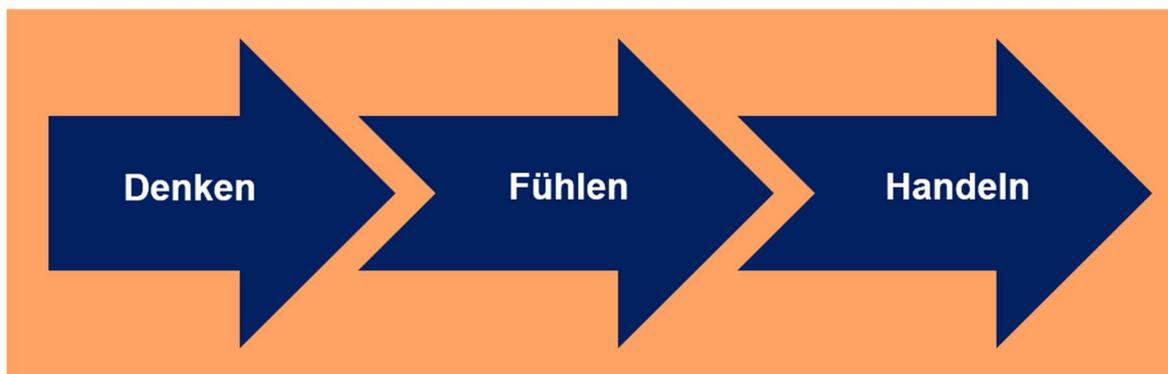


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Denken, Fühlen und Handeln

Geübte und achtsame Führungskräfte können von den Emotionen des Gegenübers auf dessen Gedanken schließen. Das gilt auch umgekehrt. Ist Ihnen beispielsweise bewusst, dass das Gefühl „Ärger“ mit dem Gedanken verbunden ist, dass „jemand mein Recht verletzt“, können Sie Ihr Handeln unter Umständen zu Ihrem Vorteil beeinflussen. Die aus Ihrem Ärger folgende Handlung könnte nämlich ein Wutausbruch sein. Dieser sorgt nicht nur dafür, dass sich Ihre Stimmung verschlechtert. Möglicherweise belasten Sie mit einem Wutausbruch auch die Beziehung zu denjenigen, die Sie Ihrem Wutausbruch aussetzen: Ihrem Partner, Ihren Kollegen oder Ihren Mitarbeitern (Müllner und Müllner 2020).

Ist Ihnen aber der Zusammenhang bewusst, können Sie sich beim leisesten Auftreten des Gefühls „Ärger“, das Sie an der Aktivierung Ihrer Fäuste, Ihres Oberkörpers und Ihrer Halsgegend erkennen, fragen, ob Sie im Moment wirklich in Ihrem Recht verletzt werden. Der leiseste Zweifel daran wird dazu führen, dass sich das Gefühl abschwächt und Sie sich selbst vor einer übertriebenen Reaktion schützen. Dies geschieht, ohne dass Sie irgendetwas unterdrücken müssten. Das heißt aber noch lange nicht, dass Sie nicht auch hin und wieder bewusst dominant auftreten können. Nur sollte dies bewusst, das heißt mit einer gewissen Selbstdistanz passieren. So stellen Sie sicher, in einem Streitgespräch nicht doch von Ihren Emotionen übermannt zu werden und Ihrem Autopiloten, der eventuell unvorteilhafte Konfliktstrategien gewohnt ist, den Fahrersitz zu überlassen.

b) Methoden mentaler Fitness

Um Emotionen beziehungsweise Erregungszustände wahrzunehmen, braucht es ein gewisses Aufmerksamkeitsniveau. Erst wenn wir achtsam sind, gelingt es uns, die Gefühlslage anderer an deren Mimik, Gestik, Stimme oder Körperhaltung zu erkennen. Eine hilfreiche Methode ist das achtsame Zuhören. Dabei geht es darum, richtig zuzuhören. Das heißt: Das Gegenüber offen wahrzunehmen und eine wertfreie, neugierige Grundhaltung einzunehmen. Wertfrei bedeutet dabei, dass Sie nicht

den Fehler machen sollten, das Gehörte mit Worten, Gesichtsausdruck, Körperhaltung, Mimik oder Gestik reflexhaft zu bewerten. Beziehen Sie es auch nicht auf sich.

Die größte Herausforderung achtsamen und bewussten Handelns stellt die eigene Impulsunterdrückung dar. Die Inhibitionsfähigkeit wurde unter anderem durch den österreichisch-amerikanischen Persönlichkeitspsychologen Walter Mischel in seinem als „Marshmallow-Test“ berühmt gewordenen Labortest untersucht (Mischel 2015). Hierzu gab er Kindern zwischen drei und fünf Jahren die Aufgabe, vor einem Teller mit einer Süßigkeit – eben einem Marshmallow – zu sitzen. Wenn sie es hinbekamen, die Süßigkeit so lange nicht zu essen, bis der Untersuchungsleiter wieder ins Zimmer zurückkam, sollten sie als Belohnung ein zusätzliches Marshmallow bekommen. Später wurden die am Experiment beteiligten Kinder bis ins Erwachsenenalter begleitet. Es stellte sich heraus, dass Kinder, denen es gelang, dem Reiz der sofortigen Belohnung durch den Verzehr des vor ihnen liegenden Marshmallows zu widerstehen, als Erwachsene erfolgreicher und zufriedener lebten. Offensichtlich ist es einem glücklichen und erfolgreichen Leben zuträglich, Impulsen von innen und Reizen von außen für eine gewisse Zeit widerstehen zu können (Müllner und Müllner, 2021).

Unsere Methoden zur Stärkung der mentalen Fitness setzen genau an diesem Prozess an. Durch Stärkung der Achtsamkeit und dem Einüben des bewussten Umdenkens gelingt es in stressigen, unangenehmen oder ungunstigen Situationen, einer negativen Emotion die Spitze zu nehmen und mitunter sabotierende Gedanken bewusst in eine andere, dem Ziel angemessene Richtung zu lenken.

c) Techniken zur Stärkung förderlicher Gedanken

Über bewusst einstudierte Denkmuster – man spricht hier auch von sogenannten Affirmationen, also bewusst formulierten Gedanken – können wir nicht nur unser Verhalten steuern. Wir können auch biologische und chemische Vorgänge in unserem Körper beeinflussen. Und zwar diejenigen, die für unseren Geisteszustand förderlich sind. Der Placebo-Effekt nutzt genau diesen Mechanismus.

Förderlich zu denken heißt, den Placebo-Effekt auf das eigene (Arbeits-) Leben anzuwenden. Aus der Medizin weiß man, dass die geeignete Denkhaltung Heilung beschleunigen kann (Harrington 1999). Da unser Geist evolutionsbedingt auf das Negative ausgerichtet ist, fällt es uns mitunter schwer, das Positive in uns selbst, unserem (Arbeits-) Leben, in Situationen, die uns begegnen, oder bei anderen Menschen zu erkennen. Doch lohnt es sich, förderliche Gedanken in den Alltag einzubauen. Da sich unser Gehirn buchstäblich bis zu unserem letzten Atemzug verändert – Neurologen sprechen hier von der Neuroplastizität –, sind nachhaltige Veränderungen, die Einfluss auf unsere Persönlichkeit haben, bis ins hohe Alter möglich.

Da Optimismus mit unserer Einstellung zu tun hat und diese stark vom Unbewussten beeinflusst wird, gilt es, am Unterbewusstsein anzusetzen. So kann ein über Wochen wiederkehrender Gedanke, der unseren Sinn für das Positive im Leben stärkt, dafür sorgen, dass wir uns der positiven Dinge, die uns widerfahren, bewusster werden. Hierzu sollten Sie in den Momenten, in denen Bewusstsein und Unterbewusstsein eng beieinander liegen, positives Denken schulen. Am einfachsten gelingt dies am Morgen beim Aufwachen oder am Abend vor dem Einschlafen.

Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, mit welchen Techniken Sie ihre mentale Widerstandskraft konkret steigern können, oder wenn Sie Interesse an einem entsprechenden Trainingsprogramm für Sie selbst (Einzelcoaching) oder Ihr Team (Gruppentraining) haben, stehen wir Ihnen mit Rat und Tat zur Seite. Kontaktieren Sie uns unter info@fuehrung-stark.ch.

Quellen

Ebner, M. (2019). Positive Leadership – Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: Die fünf Schlüssel zur High Performance. Wien: Facultas-Verlag.

Mischel, W. (2015). The Marshmallow Test - Why Self-Control is the Engine to Success. Boston: Back Bay Books.

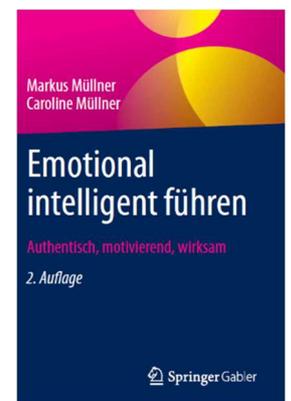
Müllner, M.; Müllner, C. (2020). Leadership Y: Prinzipien emotionaler Intelligenz für Manager. Hamburg: Tredition.

Müllner, M.; Müllner, C. (2021). Emotional intelligent führen: Authentisch, motivierend, wirksam, 2. Auflage. Frankfurt: Springer Gabler.

Kostenlose Führungstools? Jetzt bestellen!

Weitere Erkenntnisse, Checklisten und Methoden für eine «wirksame Führung über Distanz» finden Sie in unserem **«Mental Leadership Whitepaper»**, das Sie kostenlos unter info@fuehrung-stark.ch **kostenlos** bestellen können.

Ausführlichere Hintergründe und zusätzliche Checklisten für eine erfolgreiche Führung nach unserem Mental Leadership-Ansatz finden Sie auch in unserem **Buch «Emotional intelligent führen»**, das 2021 im **Springer Gabler Verlag** erschienen ist (ISBN: 978-3-658-33218-1 | e-Book: 978-3-658-33219-8).



Zeitgemässe Ansätze erfolgreicher Führung: Mental Leadership und emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz hilft Menschen unter anderem, ihre Beziehungen zu anderen positiv zu gestalten. Wer sensitiv für die Stimmung anderer ist, sich in andere hineinversetzen, ihre Gedanken und Gefühle verstehen und positiv beeinflussen kann, schafft gute Voraussetzungen, andere für sich und seine Anliegen zu gewinnen.

Dieses Hineinversetzen ist ein wichtiger Baustein des **Mental Leadership-Ansatzes**, einem am Denken ansetzenden Befähigen der eigenen Person und Dritter mit der Intention ein auf ein übergeordnetes unternehmerisches Ziel ausgerichtetes engagiertes Handeln zu bewirken.