

Innere Haltung

Ein Themenheft

Deutsche Bank 

 **Lufthansa**

 **EVONIK**
INDUSTRIES

 **Fraport**

 **FES**

Die Job-Allianz ist ein gemeinsames Orientierungs- und Entwicklungsangebot für die Mitarbeiter der Unternehmen Deutsche Bank, Deutsche Lufthansa, Evonik, FES und Fraport.

Job-Allianz Schriftenreihe: Bd. 1: „Erfolg im Beruf“
Bd. 2: „Veränderungen – Angst und Faszination!?“
Bd. 3: „Komplexität“
Bd. 4: „Optimismus – ein nützlicher Weg?!“
Bd. 5: „Chancen erkennen und nutzen ...!“
Bd. 6: „Innere Haltung“

Herausgeber: Job-Allianz Berufswelt transparent
Christine Geißler
Koordinationsstelle
info@berufswelt-transparent.de

Unter Mitwirkung von: Christine Szogas – Deutsche Bank
Daniela Forciniti, Stephan Fehske – Deutsche Lufthansa
Micaela Oldorf, Renate Kliss – Evonik
Eva Cramer, Carmen Weil – FES
Marina Michel, Bruno Eichhorn – Fraport

© 2010 by Job-Allianz

Layout und Reinzeichnung: www.lutterbeck-ffm.de
Druck: Frankfurter Societätsdruckerei



Innere Haltung

Ein Themenheft



JOB-ALLIANZ ◦
Berufswelt transparent

Hauptrolle: Innere Haltung

**„An der Haltung erkennst du die Stärke eines Menschen.“
(Katharina Eisenlöffel)**

**„Nicht die Dinge an sich beunruhigen den Menschen,
sondern seine Sicht auf die Dinge.“
(Epiktet)**

**„Nimm an, was nützlich ist. Lass weg, was unnütz ist. Und füge das hinzu,
was dein Eigenes ist.“
(Bruce Lee)**

**„Es ist immer etwas anderes, ob man eine Haltung, sei es welche immer,
wirklich hat, oder ob man vor anderen oder sogar vor sich selbst sie zu haben vorgibt.“
(Hugo von Hofmannsthal)**

**„Das Glück deines Lebens hängt von der Beschaffenheit deiner Gedanken ab.“
(Marc Aurel)**

Über 300.000 Ergebnisse liefert die Recherche im Internet zum Suchbegriff „Innere Haltung“. Auffallend häufig sind die Suchergebnisse mit den Stichwörtern Erfolg, Glück und Zufriedenheit verknüpft. Bei der Fülle von Artikeln, Seminarempfehlungen und Ratschlägen sucht man eines allerdings vergeblich: das allgemeingültige, einfach umsetzbare Patentrezept. Und wie soll das auch möglich sein bei einem Thema, das so individuell ist wie der einzelne Mensch!

Und eben aus diesem Grund hat die Job-Allianz das Thema ausgewählt. „Innere Haltung definiert meine Art und Weise, wie ich zu meinem Leben und auch zu mir selbst stehe“ schreibt eine Mitarbeiterin in der Umfrage zum Jahresthema. Innere Haltung hat Einfluss auf die Gestaltung unseres Berufslebens: auch in beruflichen Situationen ist es entscheidend, mit welcher inneren Haltung man sich selbst positioniert und seinem Umfeld begegnet.

Das vorliegende Themenheft möchte Sie sensibilisieren und dabei unterstützen, die eigene innere Haltung als Möglichkeit für pro-aktives Handeln zu erkennen und zu nutzen.

Folgende Aspekte werden beleuchtet:

- **Innere Haltung – was ist das?** Innere Haltung nimmt Einfluss darauf, wie wir uns selbst und anderen Menschen, neuen Aufgaben, unbekanntem Herausforderungen oder ungewöhnlichen Situationen begegnen. Aber was genau macht innere Haltung aus, wie entsteht sie und ist es möglich, innere Haltung ein Leben lang zu entwickeln?
- **Das Potenzial der inneren Haltung** Das Potenzial innerer Haltung liegt darin, dass wir selbst die Möglichkeit haben, Situationen, Umstände und eigenes Verhalten zu erklären, zu bewerten und zu steuern. Was bedeutet das für unseren Erfolg, wie kann uns innere Haltung dabei unterstützen, handlungsfähig zu bleiben und wie zeigt sich innere Haltung in unserem äußeren Auftreten?
- **Wie arbeite ich an meiner inneren Haltung?** Innere Haltung gehört zum Kern unserer Persönlichkeit. Bei der Arbeit an der inneren Haltung steht im Vordergrund, festgefahrene Muster aufzulockern und zu ergänzen. Und zu ergründen, welche Einstellungen und Gefühle die eigene innere Haltung prägen.

Die innere Haltung hat Auswirkungen auf den Erfolg im Beruf, beeinflusst den persönlichen Umgang mit Komplexität und mit Veränderungen, lenkt uns bei der Wahrnehmung von Chancen und zeigt sich auch in Grundeinstellungen wie Optimismus. Ganz gleich, welche Herausforderung für Sie gerade aktuell ist: die Beschäftigung mit der eigenen inneren Haltung lohnt sich zu jedem Zeitpunkt und bietet einen Schlüssel zur Erreichung Ihrer beruflichen Ziele. Viel Erfolg!

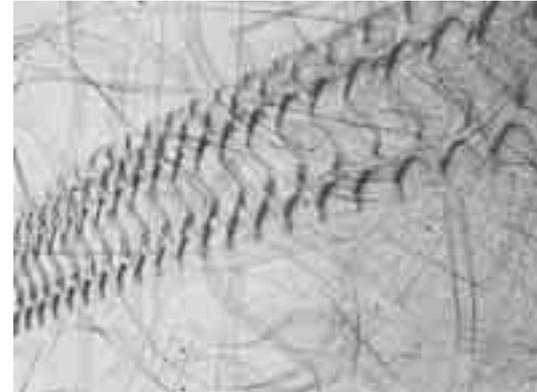
Innere Haltung

Ein Themenheft

Innere Haltung – was ist das?

S. 9

Komponenten innerer Haltung
Zur Entstehung innerer Haltung



Das Potenzial der inneren Haltung

S. 17

Innere Haltung und Erfolg
Innere Haltung und Handlungsfähigkeit
Innere Haltung und äußere Wirkung
Innere Haltung – ein Praxisbeispiel

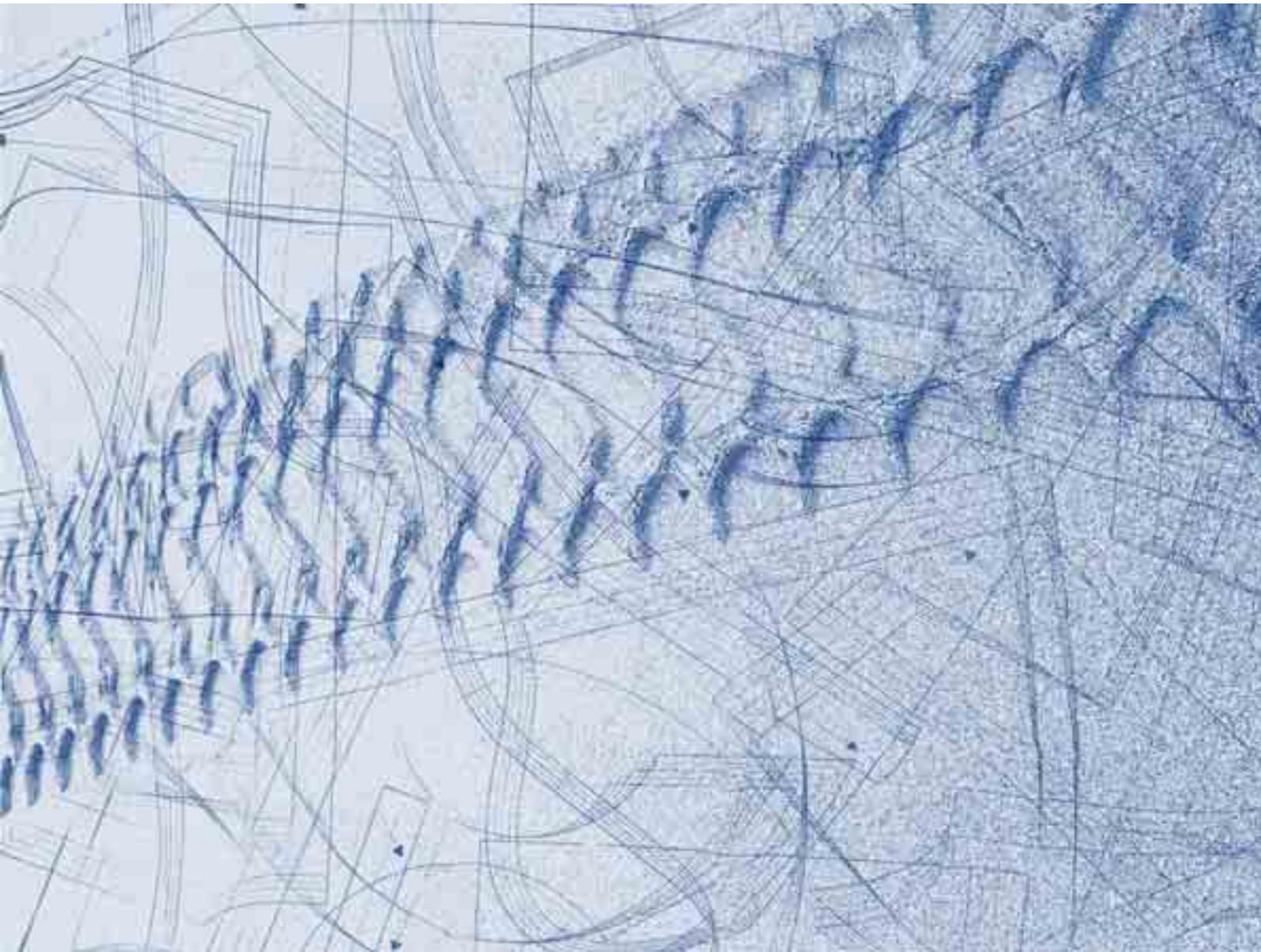


Wie arbeite ich an meiner inneren Haltung?

S. 29

Handlungsmuster erweitern
Wahrnehmung stärken
Innere Haltung – ein persönlicher Weg





Innere Haltung – was ist das?

Der Ursprung des Begriffes „Haltung“ reicht weit in die Geschichte zurück. Schon im Mittelhochdeutschen kannte man den Ausdruck „haltunge“, der damals gleichbedeutend mit Anhalten und Stillstand war. Im Laufe der Zeit entwickelte sich der Begriff jedoch weiter.

Innere Haltung – was ist das?

„Haltung“ wird heute sowohl in Bezug auf unseren Körper als auch auf unsere Psyche verwendet. Wir beschreiben damit

unsere Körperhaltung: Geläufig sind zum Beispiel Formulierungen wie „jemand hat eine aufrechte Haltung“ oder „jemand hat eine gebückte Haltung“. Beim Militär wird auch zum „Haltung annehmen“ aufgefordert.

unser inneres Gleichgewicht: Wir drücken damit aus, ob wir beispielsweise in Krisensituationen „Haltung bewahren“, das heißt nach außen hin „gefasst“ sind oder ob wir in solchen Situationen „die Contenance verlieren“, also unsere Selbstbeherrschung oder Fassung verlieren.

unsere Geisteshaltung: Wir beschreiben damit die individuelle Art und Weise, wie jemand denkt, seine Umwelt betrachtet und sich ihr gegenüber verhält.

Dieses Themenheft knüpft vor allem an den letzten Punkt an.

Unsere innere Haltung ist Kern unserer Persönlichkeit. Sie ist Ausdruck unserer Grundeinstellungen gegenüber anderen Menschen und Dingen sowie Ausdruck unseres Verhältnisses zum Leben allgemein.

Innere Haltung kann sowohl als Ursprung wie auch als Ergebnis all unserer Handlungen, Gedanken und Gefühle bezeichnet werden.

■■■■ **Die Geschichte mit dem Hammer**¹ ■■■■ Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich. – Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er „Guten Tag“ sagen kann, schreit ihn unser Mann an: „Behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpel!“

Dieses Beispiel zeigt, zugegebenermaßen etwas überzogen, wie vielschichtig unsere innere Haltung sich in Form von Gedanken, Gefühlen und Handlungen in Szene setzen kann. In der Art, wie wir auf andere zugehen und uns mit anderen austauschen, teilt sich dem Gegenüber stets auch unsere innere Haltung mit.

„Haltungen bestimmen [...] was uns wichtig ist, warum wir uns kümmern, wie achtsam wir sind, was wir sehen, übersehen, ob wir rücksichtslos sind oder voller Anteilnahme.“²



Komponenten innerer Haltung

Die Vielschichtigkeit unserer inneren Haltung ist schwer zu beschreiben. Sie drückt sich über unterschiedliche Elemente aus und wird gleichzeitig von ihnen geprägt. Innere Haltung präsentiert sich als ein Dreiklang aus:

- **unseren Gedanken**
- **unseren Gefühlen**
- **unseren Handlungen**

Die Gedanken sind frei – die kognitive Komponente

**„Ich denke, also bin ich.“
(René Descartes)**

Unsere Gedanken beeinflussen einen Großteil unserer inneren Haltung. Zu den Gedanken gehören vor allem Informationen, die uns zu einem bestimmten Thema (oder auch zu bestimmten Personen) vorliegen, gleichzeitig aber auch Annahmen und Überzeugungen, die wir mit einem Thema oder einer Person verknüpfen. Wir bilden uns eine Meinung mithilfe dieser Informationen und Annahmen. Das dafür nötige Wissen ziehen wir aus Erfahrungen, die wir selbst gemacht haben, aber auch aus Erfahrungen, die uns Familienmitglieder, Freunde oder Bekannte vermittelt haben. Selbst Informationen, die wir aus Büchern, Zeitungen, dem Fernsehen oder dem Internet beziehen, gehören zu diesem Wissen. Kurz gesagt: alle Details, die unser Gehirn in Denkprozessen verarbeitet, fließen in unsere innere Haltung ein.

Gefühle sind wichtig – die affektive Komponente

**„Ich fühle, also bin ich.“
(nach Ludwig Feuerbach)**

Ein weiterer prägender Teil der inneren Haltung sind Gefühle, Empfindungen und emotionale Bewertungen, die wir mit einer Sache oder Begegnung verknüpfen. Aus der Forschung ist beispielsweise der umfassende Einfluss der Emotionen auf unsere Kommunikation bekannt. So beschreibt das „Eisberg-Modell“³, dass nur etwa 10-20% unserer Kommunikation in Form von Zahlen, Daten und Fakten auf der Sach-



ebene stattfindet. Der weitaus größere Anteil an Interaktion mit unserem Gegenüber (ca. 80-90%) spielt sich auf der Beziehungsebene ab. Diese speist sich zum Großteil aus subjektiven Gefühlen und emotionalen Bewertungen.



Hinzu kommt, dass die Beziehungsebene, obwohl sie so großen Einfluss hat, meist unbewusst im Verborgenen wirkt – ganz wie der Eisberg, dessen größter Anteil unsichtbar unter der Wasseroberfläche liegt und von dem nur eine kleine, aus dem Wasser ragende Spitze sichtbar ist. Dieses Verhältnis ist auf die Gefühlskomponente der inneren Haltung übertragbar: Wir sind uns nur eines kleinen Bruchteils unserer Gefühle und Bewertungen bewusst, die jedoch einen wesentlichen Teil unserer inneren Haltung prägen.

Nicht reden, sondern handeln – die Handlungskomponente

**„Ich tue, also bin ich.“
(unbekannt)**

Der dritte Aspekt, der Einfluss auf unsere innere Haltung nimmt, ist unser konkretes Verhalten. Im Laufe unseres Lebens sammeln wir eine Vielzahl praktischer Erfahrungen zu den unterschiedlichsten Themen, etwa wie wir im beruflichen Umfeld mit Kollegen zusammenarbeiten und Konflikte lösen, wie wir im privaten Umfeld die Interessen verschiedener Familienmitglieder in Einklang bringen oder wie wir uns dazu motivieren, regelmäßig Sport zu treiben. In diesen Situationen entscheiden wir ständig bewusst oder unbewusst, auf eine ganz bestimmte Art und Weise zu handeln. Diese bereits gemachten Erfahrungen prägen unsere innere Haltung ebenso nachdrücklich wie unsere Gedanken und Gefühle: „Was ein Mensch äußerlich tut, ist nur Ausdruck seines inneren Denkens und Fühlens.“ (nach William Ellery Channing)



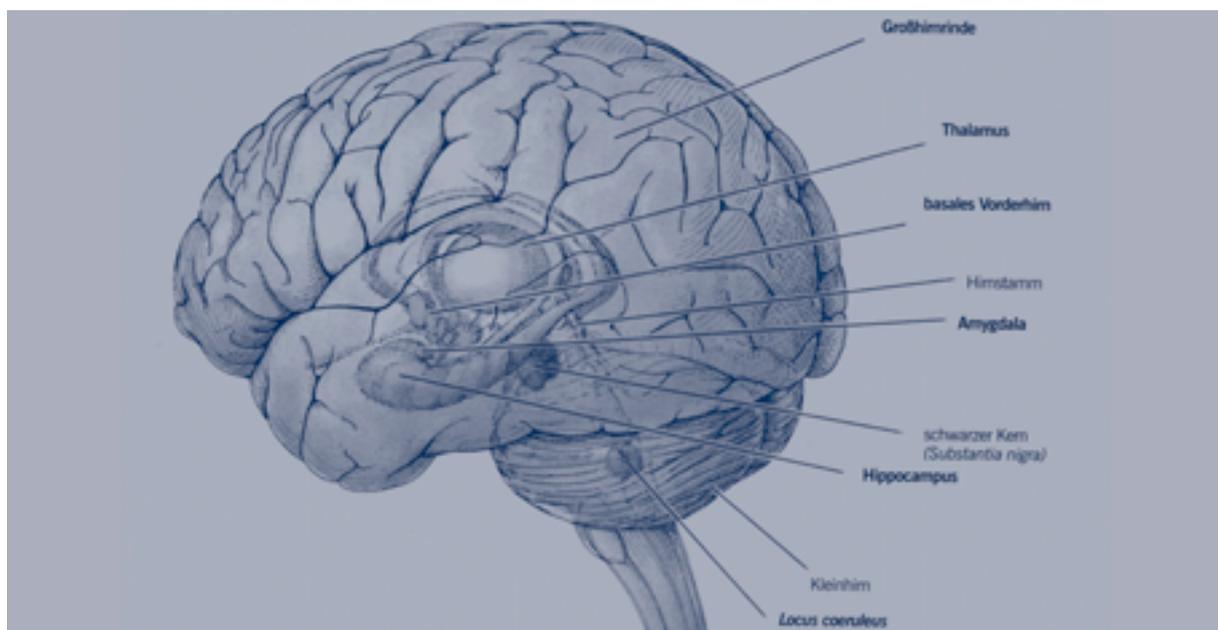
Zur Entstehung innerer Haltung

Natur- und Geisteswissenschaftler diskutieren seit jeher den Ursprung unserer Persönlichkeit. In jüngster Zeit erfährt in diesem Zusammenhang die Hirnforschung große Aufmerksamkeit. Dabei wird immer detaillierter entschlüsselt, wie das Gehirn den Stoff, aus dem sich unsere innere Haltung speist – also unsere Gedanken, Gefühle und Handlungen – verarbeitet.

Unser Gehirn sortiert als zentraler Speicher und Prozessor stets aktuelle Eindrücke und Erfahrungen, greift auf bestehendes Wissen und bestehende Erinnerungen zurück und produziert neue Gedanken, Gefühle und Handlungen. Das alles geschieht mit Hilfe von 100 Milliarden Nervenzellen, die auf unterschiedliche Weise miteinander verschaltet sind. Will man der Frage auf den Grund gehen, wie innere Haltung entsteht, ist es deshalb sinnvoll, die Entwicklung des Gehirns zu betrachten. Der Neurobiologie Gerald Hüther sagt dazu:

„Für mich als Hirnforscher verbirgt sich hinter all diesen unterschiedlichen Bezeichnungen für das, was Menschen antreibt und sie dazu bringt, ihr Leben auf eine bestimmte Weise zu gestalten, immer das Gleiche: Es sind in den Gehirnen dieser Menschen in Form hochkomplexer Nervenzellenverschaltungen herausgeformte, ihr Denken, Fühlen und Handeln bestimmende Muster, also im Lauf des Lebens erworbene und im Gehirn verankerte Verschaltungsmuster zwischen den Nervenzellen.“ ⁴

Angeboren oder erlernt?





Alle Gehirne folgen dem gleichen Aufbau. Allerdings wird jedes Gehirn mit einer genetisch vorprogrammierten Basisverschaltung individuell angelegt. Diese genetische Basisverschaltung wird uns schon bei der Geburt mit auf den Weg gegeben. Sie speist sich zum einen aus dem familiären Erbgut von Mutter und Vater, zum anderen sind in ihr auch Erfahrungen und Wissen gespeichert, die im Laufe der Evolution von der gesamten Menschheit gemacht wurden. Dazu zählen etwa die körperlichen Grundfunktionen und angeborene Grundreflexe wie das Greifen oder Schlucken.

Im Laufe des Lebens werden die genetisch angelegten Basisverschaltungen individuell geformt und weiterentwickelt. Hierbei spielt das Umfeld eine entscheidende Rolle. Denn jede neue Erfahrung prägt das Kleinkind nachhaltig und modifiziert die angeborenen Verschaltungsoptionen im Gehirn. Ebenso werden vorgelebte Werte und Einstellungen, Grundmuster der Sicht auf sich selbst und die Welt sowie Muster des Umgangs mit anderen Menschen im Gehirn verankert. Neuere Forschungen gehen sogar davon aus, dass dieser Prozess schon vor der Geburt im Mutterleib beginnt.

Für die Entstehung der inneren Haltung ist also vor allem die Zeit bis zur Pubertät ausschlaggebend, da bis zu diesem Zeitpunkt die strukturelle Ausprägung der Nervennetze – jeweils innerhalb des genetisch vorgegebenen Gestaltungsspielraums – verändert wird. Man ist heute davon überzeugt, dass nach der Pubertät eine grundlegende Änderung der Architektur nicht mehr möglich ist, sehr wohl aber eine lebenslange Weiterentwicklung des Gehirns. Denn Ende des 20. Jahrhunderts wurde entdeckt, dass auch im Gehirn von Erwachsenen ständig neue Gehirnzellen entstehen. Und man fand heraus, dass sich die Effizienz der bestehenden Verbindungen zwischen Nervenzellen im Gehirn durch kontinuierliches Lernen bis ins hohe Alter verändern kann.

Eine aktive Weiterentwicklung der angeborenen und in den ersten Lebensjahren erlernten Anlagen innerer Haltung ist also – biologisch betrachtet – ein Leben lang möglich.

Lebenslanges Lernen

Doch wie funktioniert dieses lebenslange Lernen? Durchschnittlich ist jede Nervenzelle (auch Neuron genannt) im Gehirn mit tausend anderen Neuronen verbunden. Die Vielfalt der Verbindungsmöglichkeiten ist nahezu unendlich und nur ein Bruchteil davon wird genutzt. Neue Verbindungen zu schaffen, bedeutet Lernen. Um neue Verbindungen aktivieren zu können, benötigt das Gehirn neue Eindrücke und Erfahrungen, die es verarbeiten kann. Um nachhaltiges Lernen zu garantieren, müssen die neuen Verbindun-



gen dauerhaft verankert werden. Dazu bedarf es einer mehrmaligen und regelmäßigen Aktivierung: bestimmte Erfahrungen müssen sich also wiederholen. Damit wird ein bestimmtes Erregungsmuster bei den Neuronen immer wieder aktiviert und die neuen Verbindungen gestalten sich zunehmend stabiler.

Die Voraussetzungen sind damit günstig, neue Verbindungsmuster aufzubauen, die sich dann in der eigenen inneren Haltung abbilden.

Dennoch fällt den meisten Menschen eine gezielte Veränderung oder Entwicklung einzelner Merkmale nicht leicht. Ein Grund dafür ist, dass das Gehirn – obwohl es ein Leben lang lernfähig bleibt – mit zunehmendem Alter länger braucht, um neue Verbindungen zu schaffen. Das liegt nicht daran, dass es langsamer arbeitet, sondern daran, dass das Gehirn mit zunehmendem Alter eine größere Datenmenge zu bewältigen hat. Da es im Laufe des Lebens eine Vielzahl von Daten in Form von Erfahrungen, Erlebnissen und Wissen ansammelt, legt das Gehirn nicht einfach ungeprüft eine neue Verbindung an, wenn neue Erfahrungen hinzukommen, sondern sucht zunächst nach bestehenden Daten und Verbindungen, die dem aktuellen Impuls ähneln. Erst wenn das Gehirn einen Andockpunkt für den neuen Impuls findet, wird die bestehende Verbindung überarbeitet und bei Bedarf neu angelegt. Das dauert mit zunehmendem Lebensalter länger.

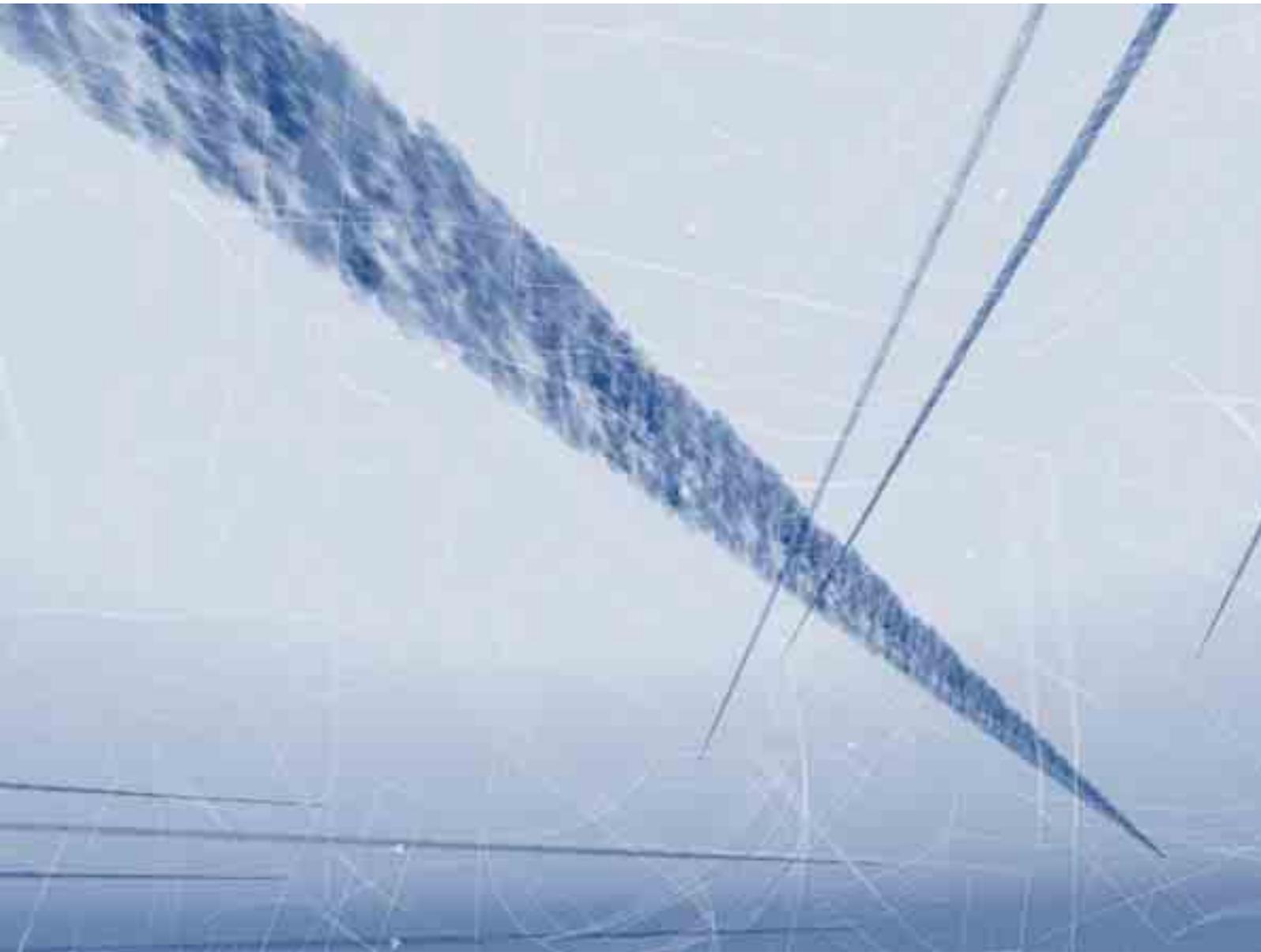
Ein weiterer Grund ist die selektive Wahrnehmung des Menschen: Das Gehirn funktioniert wie eine Art Spam-Filter und übernimmt für uns eine Vorsortierung der Flut von Reizen und Informationen, die wir ständig empfangen. Diese Filterfunktion ist darauf abgestimmt, welche Bedeutung wir dem Impuls zuschreiben. Die Bedeutung eines Impulses ist für uns dann größer, wenn eine besonders tiefe und dauerhafte Nervenzellenverbindung angesprochen wird. Läuft diese Suche ins Leere, weil keine bestehenden Verbindungen zum Impuls gefunden werden, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass der „Spam-Filter“ aktiviert wird und wir den Impuls gar nicht bewusst wahrnehmen.

Mit zunehmendem Alter fällt es uns schwerer, neue Impulse aufzunehmen, da sich unsere Wahrnehmung bevorzugt Reize und Informationen aussucht, die uns bereits bekannt sind. Regelmäßige Übung, Geduld und Konzentration ermöglichen uns, ein Leben lang offen für neue Impulse zu bleiben und somit unsere innere Haltung weiter zu entwickeln.

Kurz gesagt

Innere Haltung entwickelt sich im Zusammenspiel von Denken, Fühlen und Handeln. Je nach Veranlagung, Erfahrungen und Erlebnissen der einzelnen Personen bildet sie sich individuell aus – ebenso vielfältig wie die Menschen sind. Biologisch gesehen sind Teile unserer inneren Haltung als Teil unserer Persönlichkeit durch genetische Faktoren vorbestimmt, andere Teile erfahren eine wesentliche Prägung in den frühen Lebensjahren. Eine aktive Weiterentwicklung dieser Anlagen ist ein Leben lang möglich.

Ausgehend von diesem Grundverständnis, was innere Haltung ausmacht, möchten wir mit diesem Themenheft keine bestimmte Haltung vorschlagen oder gar eine innere Haltung bewerten. Denn es gibt nicht nur die eine „richtige“ Haltung. Es geht vielmehr darum, zu erkennen, welches Potenzial in der eigenen inneren Haltung für jeden Einzelnen steckt.



Das Potenzial der inneren Haltung

Unsere innere Haltung ist ausschlaggebend dafür, wie wir auf andere Menschen zugehen und neuen Situationen begegnen. Sie bestimmt unsere Sicht auf die Dinge und entscheidet darüber, wie wir uns selbst und unsere Handlungen wahrnehmen. Innere Haltung bietet sich uns damit als reiche Ressource für die Gestaltung unseres eigenen Lebens an.

Das Potenzial der inneren Haltung

Es ist nicht immer leicht, sich seiner eigenen inneren Haltung bewusst zu werden. Am ehesten gelingt es, wenn man konkrete Alltagssituationen analysiert und positive oder negative Auswirkungen der inneren Haltung aufspürt.

■ ■ ■ Die Geschichte zweier Wanderer ⁵ **■ ■ ■** Ein Wanderer kommt in eine fremde Stadt und fragt den Weisen, der am Tor sitzt: „Wie sind die Menschen hier?“ Antwortet der Weise: „Wie sind denn die Menschen in der Stadt, aus der Du herkommst?“ „Oh, die sind böse, hinterhältig und unfreundlich“, antwortete der Wanderer. „Ja, genau so sind auch die Menschen hier, fürchte ich“, war die Antwort des Weisen. Kurze Zeit später kam ein anderer Wanderer zum Weisen und fragte ebenso: „Wie sind die Menschen hier?“ Antwortet der Weise: „Wie sind denn die Menschen in der Stadt, aus der Du herkommst?“ „Oh, die sind freundlich, hilfsbereit und sympathisch“, antwortete der Wanderer. „Ja, die Menschen hier sind genau so“, war die Antwort des Weisen ... Beide Wanderer verbringen ein paar Tage in der fremden Stadt. Als der erste Wanderer sich entschließt weiterzuziehen, verabschiedet er sich von dem Weisen, der ihn fragt: „Und, wie sind die Menschen hier nach Deinen Erfahrungen?“ „Wie Du es beschrieben hast: böse, hinterhältig und unfreundlich. Ich muss wohl noch lange weiterziehen, bis ich endlich andere Menschen finde“, antwortet der Wanderer und macht sich missmutig auf den Weg. Kurz darauf entschließt sich auch der zweite Wanderer aufzubrechen und verabschiedet sich von dem Weisen, der ihn fragt: „Und, wie sind die Menschen hier nach Deinen Erfahrungen?“ Schwärmt der zweite Wanderer: „Wie Du es beschrieben hast: freundlich, hilfsbereit und sympathisch. Ich hatte bisher großes Glück, da ich in jeder Stadt solche Menschen treffe.“

Die innere Haltung der Wanderer spiegelt sich in den Reaktionen der fremden Stadtbewohner und ist gleichzeitig der Schlüssel dafür, wie die Wanderer die Stadtbewohner sehen und ihren gesamten Aufenthalt bewerten: Der erste Wanderer ist missmutig und darüber enttäuscht, dass er auch in dieser Stadt wieder nur unfreundliche Menschen gefunden hat. Anstatt zu hinterfragen, warum die Menschen ihm so unfreundlich begegnen und ob er vielleicht auch selbst einen Teil dazu beiträgt, zieht er in die nächste Stadt weiter und hofft, dort freundlichere Menschen zu finden. Mit großer Wahrscheinlichkeit wird er dort und auch in allen weiteren Städten dieselbe Erfahrung machen, wenn er seine eigene innere Haltung nicht überprüft und gegebenenfalls anpasst.

Jetzt sind Sie gefragt:

Fallen Ihnen Situationen ein, in denen Ihnen bewusst wurde, welche innere Haltung Ihre Sicht auf die Dinge beeinflusst?

Gehen Sie positiv-interessiert und offen auf Menschen zu, die Sie neu kennenlernen oder sind Sie der kritisch-bewertende Mensch, der neue Kontakte genau prüft?

Wie hat sich das auf die Reaktion der anderen ausgewirkt?



Wenn wir unsere innere Haltung besser kennen und verstehen, sind wir eher in der Lage, Umstände und Zusammenhänge zu erklären und zu bewerten. Das ermöglicht uns, das eigene Verhalten zu beeinflussen und zu gestalten. Darin liegt das Potenzial der inneren Haltung.

Innere Haltung und Erfolg

Definition von Erfolg:
**„Erfolg ist, wenn man das hat, was man braucht,
 um glücklich und zufrieden zu sein.“⁶**

Wenn unser Handeln im Einklang mit der inneren Haltung erfolgt, erreichen wir eher das beabsichtigte Ergebnis. Haben wir nicht den gewünschten Erfolg, sollten wir nach den Ursachen fragen. Oft schiebt man schlechte Bedingungen vor, ohne sich jedoch den eigenen Anteil am Misslingen bewusst zu machen. Natürlich gibt es verschiedene Gründe dafür, dass ein gewünschtes Ergebnis nicht erreicht wird. Wir können überprüfen, ob es tatsächlich an ungünstigen Rahmenbedingungen liegt oder ob auch die innere Haltung einen Anteil daran hat. Dann erkennen wir, warum wir anders handeln, als wir uns vorgenommen haben. Widrige Bedingungen können zum Beispiel mit ausreichendem Durchhaltevermögen und Motivation ausgeglichen werden. Entscheidend dabei ist, ob Sie wirklich voll und ganz – mit Herz und Seele – hinter Ihrem Vorhaben stehen.

Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg ...

Unsere innere Haltung kann uns dabei unterstützen, unsere Kräfte auf ein zielführendes Verhalten zu konzentrieren. Unser Wille, der – in Form von Durchhaltevermögen und Motivation – wesentlichen Einfluss auf unseren Erfolg hat, spielt dabei eine bedeutende Rolle.

Vladimir Horowitz, ein weltweit gefeierter Pianist des 20. Jahrhunderts, soll einmal gesagt haben: *„Wenn ich einen Tag Üben verpasse, merke ich das. Sind es zwei Tage, bemerkt es meine Frau. Sind es drei Tage, bemerkt es die ganze Welt.“*

Dieser Ausspruch von Horowitz verdeutlicht, dass Talent alleine nicht ausreicht, um als Musiker Erfolg zu haben. Denn ohne Aufmerksamkeit verkümmert das Talent in den meisten Fällen. Horowitz erkannte, dass auch Talent gepflegt werden muss. Und dass zum Berufsmusikerdasein neben den wenigen, kurzen Momenten des Applauses auf der Bühne vor allem kontinuierliche, mühevolle und schweißtreibende Übungseinheiten gehören. Er erreichte sein Ziel, ein Pianist mit Weltruf zu sein, indem er mit Durchhaltevermögen und Motivation alle seine Kräfte darauf ausrichtete. Das schloss auch seine Bereitschaft ein, dafür Entbehrungen in Kauf zu nehmen.



Auch Boris Becker illustrierte in einem Interview nach seinem Sieg der US Open in Flushing Meadows 1989, wie die innere Haltung zum Erreichen eines Zieles beiträgt:

„Du musst dieses Turnier lieben, wenn du hier gewinnen willst. Du musst es lieben trotz des Fluglärms über dir, du musst es lieben trotz der hysterischen Zuschauer, trotz des Betonkessels und trotz der Affenhitze. Wenn du es nicht lieben kannst, gehst du besser vom Platz.“⁷

Boris Becker erkannte, dass er die äußeren Rahmenbedingungen des Turniers nicht verändern kann. Das tat der Verfolgung seines Ziels, den Turniersieg zu erringen, allerdings keinen Abbruch. Vielmehr befähigte ihn seine innere Haltung dazu, sich auf den Bereich zu konzentrieren, in dem er selbst etwas ausrichten kann – auf sein Tennisspiel. Er zeigte trotz oder gerade wegen der durchaus widrigen Arbeitsbedingungen Durchhaltevermögen und war hoch motiviert, sein Ziel zu erreichen.

Wenn wir uns also Gedanken darüber machen, warum wir etwas, was wir uns vorgenommen haben, erreichen oder nicht erreichen, kann es hilfreich sein sich zu überlegen, welchen eigenen Anteil wir am Gelingen oder Mislingen unseres Vorhabens haben.

Wer sich schon seit Jahren vorgenommen hat, bei einem Marathon mitzulaufen und sich jedes Jahr erneut darüber ärgert, dass er nicht mitläuft, der sollte sich auch überlegen, ob der Lauf für ihn wirklich Priorität hat. Er kann beispielsweise überlegen, ob er bereit ist, die Entbehrungen im Zuge der Vorbereitungen in Kauf zu nehmen, Zeit in das tägliche Training zu investieren und Geld für die Laufausrüstung auszugeben. Diese ehrliche Auseinandersetzung mit verschiedenen Facetten kann Aufschluss darüber geben, wie weit die eigene Einsatzbereitschaft wirklich geht.

Jetzt sind Sie gefragt:

Es gibt viele Beispiele dieser Art.

**Was haben Sie sich schon lange vorgenommen, kommen aber einfach nicht dazu,
es umzusetzen?**

Welche Gründe machen Sie dafür verantwortlich?



Um sich das Potenzial unserer inneren Haltung vollständig zu erschließen, lohnt es sich gerade bei diesen Situationen, den Gründen auf die Spur zu gehen, die uns davon abhalten etwas zu tun, was wir uns vorgenommen haben. Mit diesem Wissen haben wir die Möglichkeit, unsere Kräfte entsprechend anzupassen und zu fokussieren oder zu erkennen, dass das vermeintliche Ziel nicht wirklich unser Ziel ist.

**„Wir können den Wind nicht ändern, aber wir können die Segel richtig setzen.“
(Aristoteles)**

Wann bin ich erfolgreich?

Jeder definiert seinen Erfolg, sein Glück und seine Zufriedenheit sehr individuell. Wenn wir eine Vorstellung davon entwickeln, was für uns Bedeutung hat, wird es uns gelingen, das Potenzial der inneren Haltung dafür zu nutzen. Um im Bild des Seglers zu bleiben:

**„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“
(Seneca)**

Häufig haben wir uns über den „Hafen“ noch gar keine Gedanken gemacht. Manchmal übernehmen wir auch einfach die Vorstellungen anderer und denken, es wären unsere eigenen.

Die Arbeit an der inneren Haltung birgt die Chance, unsere eigenen Vorstellungen von Erfolg, Glück und Zufriedenheit zu überprüfen, zu entwickeln und zu konkretisieren. Das kann uns dabei unterstützen, unser Durchhaltevermögen und unsere Motivation in die Richtung zu lenken, die für uns zielführend ist.

Innere Haltung und Handlungsfähigkeit

Ein weiteres Potenzial innerer Haltung liegt darin, dass sie unsere Handlungsfähigkeit auch in solchen Situationen erhalten kann, die wir als unangenehm, bedrohlich oder belastend empfinden

■■■■ Die Geschichte von Können und Nicht-Können ■■■■ Zwei Kollegen erfahren am Morgen eines wichtigen Kundentermins, dass ihr Chef, der die Präsentation halten sollte, erkrankt ist. Nun sollen beide Kollegen gemeinsam für den Chef einspringen. Kollege Müller reagiert auf die Nachricht verhalten: „Das kann ich nicht! Ich habe noch nie vor einem so wichtigen Publikum gesprochen.“ Kollege Schmidt hingegen sagt: „Ich habe noch nie vor so einem wichtigen Publikum gesprochen, trotzdem werde ich versuchen, mein Bestes zu geben!“ Die unterschiedlichen Reaktionen der beiden Kollegen spiegeln die verschiedenen Haltungen der beiden wider. Während Herr Müllers Haltung von Angst und Ablehnung geprägt ist und er sich selbst erst einmal in seiner Handlungsfähigkeit eingeschränkt fühlt, nimmt Herr Schmidt die Situation mit Offenheit und Neugier an.



Jetzt sind Sie gefragt:

Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?
In welchen Situationen fühlen Sie sich handlungsfähig oder blockiert?
Welche Reaktionen sind für Sie in diesen Situationen typisch?

Um in kniffligen Situationen unsere Handlungsfähigkeit zu erhalten oder wiederherzustellen, müssen wir zunächst die Herkunft unserer Reaktionsmuster verstehen. Zum einen sind diese Reaktionen tief verwurzelt in der menschlichen Evolutionsgeschichte und übernehmen wichtige Schutzfunktionen. Beispielsweise weist uns Angst seit Urzeiten auf mögliche Gefahren hin. Früher wurde darauf meist mit Flucht oder, falls das nicht möglich war, mit Totstellen reagiert. So konnte zum Beispiel dem Angriff eines wilden Tieres ausgewichen werden. Auch wenn sich die Form der Bedrohungen für die meisten Menschen verändert hat, haben diese Reaktionsmuster die Evolution überlebt und begleiten uns noch heute.

Darüber hinaus werden unsere Reaktionsmuster von unseren individuellen Erfahrungen beeinflusst, die wir mit der jeweiligen Situation verknüpfen. Sie entscheiden auch zu einem wesentlichen Anteil darüber, ob und in welchem Umfang wir eine Situation überhaupt als Bedrohung oder Stress empfinden. Häufig prägen sich dabei emotionale Erfahrungen besonders fest ein und entwickeln sich zu einer Art Glaubenssatz.

■■■■ Die Geschichte von damals und heute ■■■■ *Herr Schmidt musste als Kind mit seinen Eltern in eine neue Stadt ziehen, da sein Vater den Job wechselte. Damals fiel es ihm schwer, sich in die neue Schule einzugeöhnen und seine Noten verschlechterten sich deutlich. Lange Zeit hatte er den Umzug unreflektiert nur mit dem Verlust der Freunde aus der alten Heimat und der schwierigen Eingewöhnungszeit verknüpft. Als viele Jahre später seine Firma ihren Hauptsitz verlegt, sieht er sich mit der Entscheidung konfrontiert, entweder seinen Arbeitgeber oder seinen Wohnort zu wechseln. Diesmal setzt er sich intensiv mit seinen Erfahrungen beim Wohnortwechsel auseinander und erinnert sich auch an positive Aspekte des Umzugs in seiner Kindheit: Sehr schnell hatte er damals neue Freunde gefunden, neue Freizeitaktivitäten ausprobiert und in der neuen Wohnung endlich ein eigenes Zimmer erhalten. Die neuen Erkenntnisse verändern Herrn Schmidts Haltung und er kann sich nun mit dem neuerlichen Umzug anfreunden.*



Die Arbeit an der inneren Haltung kann uns dabei unterstützen, Situationen neu zu bewerten und zu meistern – ebenso wie es Herr Schmidt in unserem Beispiel getan hat. Innere Haltung kann so helfen, Ziele zu erreichen. Unreflektiert kann sie uns aber auch im Wege stehen.

Innere Haltung und äußere Wirkung

■ ■ ■ ■ **Die Geschichte vom bayerischen Professor** ■ ■ ■ ■ *Ein bayerischer Hochschulprofessor hält seinen Antrittsvortrag an seiner neuen Hochschule in Norddeutschland. Um dem dortigen Publikum möglichst gut zu gefallen, versucht er seinen ausgeprägten bayerischen Dialekt weitgehend zu unterdrücken und beantwortet entgegen seiner sonstigen Gewohnheit Rückfragen aus dem Publikum sehr diplomatisch. Nach dem Vortrag ist er sehr unzufrieden mit sich selbst. Er bekommt viele Komplimente für den Inhalt seines Vortrags, aber auch einige Kommentare, dass er sehr zurückhaltend gewirkt habe und man mehr „Biss“ von einem Professor seines Formats erwartet habe. Er grübelt, woran es gelegen haben könnte. Ein Gespräch mit einem langjährigen Kollegen bringt die Erkenntnis: „Inhaltlich war Dein Vortrag wie gewohnt Spitzenklasse. Aber ich hatte den Eindruck, dass nicht Du selbst am Podium standst. Ich habe Deinen bayerischen Humor und Deine charmante Art provokante Thesen zu formulieren, vermisst.“*

Offensichtlich gelang es dem bayerischen Hochschulprofessor nicht, seine Inhalte authentisch – in einer für seine Person stimmigen Art und Weise – zu vermitteln. Doch wie schaffen es Menschen, in unterschiedlichen Situationen authentisch zu wirken und welche Rolle spielt dabei die innere Haltung?

Authentisch sein

Authentizität wird meist mit „Echtheit“ übersetzt und beschreibt die Stimmigkeit des Verhaltens und der inneren Haltung, wie sie von uns selbst und von anderen wahrgenommen wird. Die Besonderheit von Authentizität ist, dass es sich nicht um eine Qualifikation handelt, die mit Hilfe von Büchern oder mit einfachen Trainingsmethoden erlernbar ist. Authentizität ist vielmehr ein Aspekt der eigenen Persönlichkeit und erfordert die Reflexion des eigenen Denkens, Fühlens und Handelns, also unserer inneren Haltung. Erst wenn wir unsere innere Haltung kennen und sich diese im Einklang mit unserem Verhalten befindet, wirken wir authentisch.

■ ■ ■ ■ *Für einen zweiten Vortrag an der neuen Hochschule, der einige Wochen später stattfindet, nimmt sich der Professor vor, „er selbst“ zu sein. Das Risiko, dann mit seinem Vortragsstil eventuell nicht den Geschmack seiner Zuhörer zu treffen, nimmt er in Kauf. Gleich zu Beginn weist er das Publikum humorvoll darauf hin, dass er nur bayerisch könne und gerne Fragen beantworten würde, wenn man ihn nicht gut verstünde. Auch spart er nicht an einigen gezielt provokanten Thesen, die das Publikum zur Diskussion herausfordern. Schon in diesen ersten Minuten bemerkt der Professor, dass sein Vortragsstil nun wieder mit seiner Person und inneren Haltung stimmig ist. Der Vortrag wird ein Erfolg – diesmal sind die Zuhörer sowohl von den Inhalten wie auch von der Art und Weise des Vortrags begeistert.*



Rollen wahrnehmen

Nicht immer haben wir die Möglichkeit nach unseren eigenen Vorstellungen zu handeln. Manchmal wird von uns erwartet, dass wir eine ganz bestimmte Rolle übernehmen, deren Meinungen und Botschaften unter Umständen nicht unserer eigenen entsprechen. Auch dabei kann uns die Reflektion unserer inneren Haltung unterstützen.

■ ■ ■ ■ Die Geschichte vom Loben ■ ■ ■ ■ Herr Lehmann hat sich nach dem Besuch eines Seminars zum Thema Mitarbeitermotivation vorgenommen, seine Mitarbeiter zukünftig regelmäßig zu loben. Dieser Vorsatz betrifft auch seine Assistentin Gabi Roth, von deren Arbeit und Engagement er allerdings nicht überzeugt ist. Einige Wochen vergehen und Herr Lehmann setzt jeden Freitag einen Haken hinter den Eintrag „Gabi loben“ in seinem Terminkalender. Dennoch ändert sich nichts. Gabis Arbeitsergebnisse verbessern sich nicht. Nun fragt sich Herr Lehmann, was er beim „Loben“ falsch gemacht hat und muss in Gesprächen mit Manager-Kollegen erkennen, dass sein Lob nicht echt wirkt. Vielmehr wirkt es genau so, wie Herr Lehmann es bisher betrachtet hat: als ein weiterer Punkt seiner langen täglichen Checkliste, die es abzuarbeiten gilt. Herr Lehmann erkennt, dass er stets nur die Fehler in Gabis Arbeit gesehen hat. Für die Zukunft beschließt Herr Lehmann, sich aktiv auf die positiven Aspekte zu konzentrieren und Gabi dann situationsbezogen direkt zu loben. Schon nach wenigen Wochen blüht Gabi in ihrer Arbeit auf und Herr Lehmann freut sich über seine motivierte Mitarbeiterin.

Das Beispiel zeigt, dass authentisches Auftreten und Handeln mehr benötigt als nur eine bestimmte, antrainierte Technik: In der Auseinandersetzung mit seiner inneren Haltung entwickelt Herr Lehmann ein Verhalten, das ihn dabei unterstützt, seine Rolle als Manager authentisch auszufüllen.

Innere Haltung – ein Praxisbeispiel

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ Ein Mitarbeiter bekommt eine attraktive Position im Ausland angeboten. Die neue Aufgabe geht weit über sein bisheriges Tätigkeitsgebiet hinaus und umfasst auch viele für ihn bisher unbekannte Themen. Die Landessprache beherrscht der Mitarbeiter nur in Grundzügen, in der Niederlassung wird jedoch vor allem Deutsch gesprochen. Nun überlegt der Mitarbeiter, wie er sich entscheiden soll.

Die nachfolgenden Fragen und Gedanken – zugegebenermaßen etwas überzogen – sollen verdeutlichen, wie unterschiedlich Herangehensweise und Entscheidung ausfallen können, je nachdem welche innere Haltung den Menschen leitet:

Übrigens:

Um die unterschiedlichen Haltungen besser erfassen zu können, kann es nützlich sein, die Aussagen laut vorzulesen. Sicherlich fallen Ihnen dann eigene Ergänzungen der Aussagen ein. Auf diese Weise versetzen Sie sich spielerisch in die jeweilige Gedankenwelt und können so Anregungen zur Überprüfung Ihrer eigenen inneren Haltung gewinnen.



„Das hört sich interessant an! Aber vielleicht sollte ich lieber erst noch eine Weiterbildung machen. Außerdem habe ich gehört, dass die Position vom Kollegen Winter wahrscheinlich frei wird, das würde mir ja auch gefallen. Andererseits, vielleicht wäre es doch am sinnvollsten, mal komplett die Branche zu wechseln?“

„Tolles Angebot. Das ist sehr verlockend, zumal ich schon so viele spannende Geschichten über das Land gehört habe. Aber ich möchte diese Veränderung meiner Familie nicht zumuten. Die Kinder sollen ihre gewohnte Umgebung und Freunde behalten. Ich werde das mit meiner Familie besprechen und danach eine Entscheidung treffen.“

„Was die Firma damit wohl bezwecken möchte? Es scheint, ich solle möglichst weit weg versetzt werden, damit mich alle in der Zentrale vergessen. Obwohl – verlockend hört sich das Angebot schon an... Nein! Ich werde mich dagegen entscheiden; die Firma kann nichts Gutes für mich dabei im Sinn haben!“

„Na endlich! Es wurde aber auch Zeit, dass jemand meine wahren Fähigkeiten erkennt. Natürlich werde ich das Angebot annehmen. Nächste Woche kann ich anfangen. Mir wurden zwar Vorbereitungsseminare angeboten, aber die brauche ich nicht, schließlich kenne ich unser Geschäft!“

„Was für eine anspruchsvolle Herausforderung mir die Firma bietet! Die nehme ich gerne an. Das wird sicher nicht ganz einfach für mich werden, das neue Land und die vielen neuen Themen, aber mit Hilfe meiner Familie und der Kollegen werde ich das schon schaffen. Der letzte Sprung ins kalte Wasser hat sich ja auch gelohnt!“

„Hm, ich weiß nicht, ob das Angebot zur rechten Zeit kommt. Da müsste ich ja meine Frau überzeugen, ihre Karriere für mich aufzugeben. Dabei hat sie gerade letzten Monat einen neuen Job begonnen. Am besten ich erzähle ihr gar nichts davon!“

„Das hört sich schon ganz interessant an. Aber - einfach so in ein neues Land ziehen? Ich spreche ja noch nicht mal die Sprache richtig. Und ob ich der neuen Aufgabe überhaupt gewachsen bin? Ich weiß nicht so recht ...“



Jetzt sind Sie gefragt:

**Welche Haltung steht hinter den jeweiligen Überlegungen?
Welche der hier aufgeführten Überlegungen oder welche zusätzlichen Gedanken
beschreiben Ihre Haltung in ähnlichen Situationen (unbekannte Aufgaben, neue
Position, o. ä.) am besten?**

Alle Gedankengänge zur beschriebenen Situation sind berechtigt und möglich, haben jedoch unterschiedliche Auswirkungen auf die Entscheidung, den weiteren beruflichen Weg und die persönliche Zufriedenheit:



Wenn der Mitarbeiter sich mutig für das Angebot entscheidet, könnte ein hartes aber erfolgreiches Jahr für ihn beginnen. Er müsste viel Zeit investieren, um sich in die neue Aufgabe einzuarbeiten, auch auf Kosten seiner Freizeit.

Wenn der Mitarbeiter seinem Misstrauen nachgibt und sich gegen das Angebot entscheidet, ärgert er sich später vielleicht über seine vertane Chance, insbesondere wenn er den neuen Stelleninhaber trifft, der eventuell begeistert von seinen Erfahrungen auf der Auslandsposition berichtet.

Wenn der Mitarbeiter zu lange an seiner Eignung zweifelt, wird die Stelle wahrscheinlich einem anderen Kandidaten angeboten. Außerdem besteht die Gefahr, dass auch die Unternehmensleitung sein negatives Bild übernimmt. Das könnte dann sogar die Selbstzweifel des Mitarbeiters hinsichtlich seiner eigenen Fähigkeiten bestätigen.

Wenn der Mitarbeiter die Position selbstbewusst annimmt, angebotene Vorbereitungsmaßnahmen aber aufgrund eines übersteigerten Selbstvertrauens ausschließt, könnte er ernsthafte Schwierigkeiten bekommen, sich im neuen Land einzuleben und die neue Aufgabe zu bewältigen. Sogar die Ergebnisziele könnten in Gefahr sein.

Wenn der Mitarbeiter endlos zwischen verschiedenen Möglichkeiten abwägt und dadurch zu lange für seine Entscheidung braucht, könnte die Unternehmensleitung anzweifeln, dass er sich je entscheidet und festlegen wird. Sie würde sich dann für einen anderen Kandidaten entscheiden.

Wenn der Mitarbeiter Veränderungen und Anstrengungen scheut, erfährt er vielleicht nicht, dass seine Frau bereit gewesen wäre, mit ins Ausland zu gehen. Falls sich in seinem Bereich kurzfristig organisatorische Veränderungen ergeben, könnte er sich über eine vertane Chance ärgern.

Wenn der Mitarbeiter die Entscheidung sorgfältig für sich und gemeinsam mit seiner Familie abwägt, könnte er zu einem von allen getragenen Ergebnis kommen. Damit wäre er zufrieden und offen für weitere Schritte.



Die innere Haltung wird in Entscheidungssituationen nur selten bewusst reflektiert, sie schwingt meistens unbewusst mit. Die Beispiele zeigen, wie entscheidend es sein kann, sich des Zusammenhangs von innerer Haltung und persönlicher Entscheidung bewusst zu werden. Es ist daher empfehlenswert, sich vor wichtigen Entscheidungen Klarheit über die Haltung zu verschaffen, mit der man an die Sache herangeht.

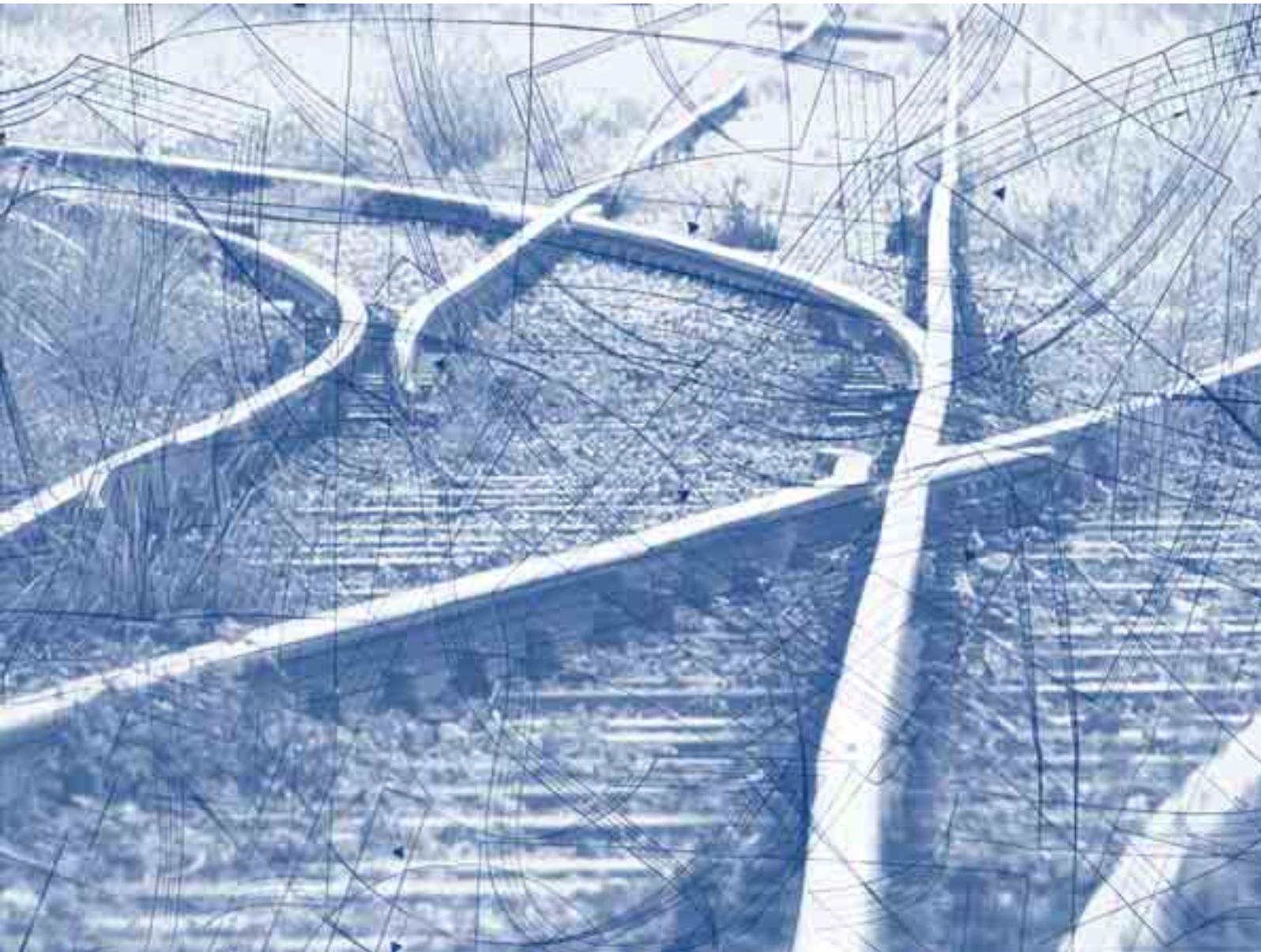
Jetzt sind Sie gefragt:

Angenommen, Ihnen würde die attraktive Position aus dem Beispiel angeboten werden.

Mit welcher Haltung würden Sie an das Angebot herangehen und wie würde diese sich auf Ihre Entscheidung auswirken?

Kurz gesagt

Die innere Haltung bestimmt wesentlich unseren Blickwinkel auf die Dinge und darauf, wie wir auf Menschen und Situationen zugehen. Damit verfügt jeder Mensch über eine Ressource, deren aktive und bewusste Nutzung er selbst in der Hand hat. Er kann damit Gestalter seines eigenen Erfolgs, seiner eigenen Handlungsfähigkeit und äußeren Wirkung werden. Dieses Potenzial gilt es, immer wieder neu auszuschöpfen.



Wie arbeite ich an meiner inneren Haltung?

Viele fragen sich, ob sich etwas Grundlegendes wie die innere Haltung wirklich ändern lässt. Ist nicht jeder Mensch so wie er ist? – Innere Haltung verändert sich nicht dadurch, dass man eine bestimmte Technik anwendet. Die innere Haltung verändert sich selbst, wenn der Mensch Veränderungsbedarf erkennt und zur Veränderung bereit ist.

„Innere Haltung kann man nicht ändern – sie kann nur sich selbst ändern.“⁸



Wie arbeite ich an meiner inneren Haltung?

Innere Haltung und Persönlichkeit

Innere Haltung gehört zum Kern unserer Persönlichkeit und ist damit nicht beliebig veränderbar. Veränderung ist harte Arbeit und setzt voraus, dass wir eigene Muster erkennen und dadurch in der Lage sind, andere Handlungsoptionen zu wählen. Wir haben damit die Wahl, Muster beizubehalten, anzupassen oder zu verändern. Darüber hinaus entdecken wir vielleicht unbekannte Aspekte unserer Persönlichkeit und können dadurch unsere Handlungsoptionen weiter variieren.

Der Begriff Person geht zurück auf den lateinischen Ausdruck „personare“ und kann wörtlich mit „hindurchtönen“ übersetzt werden. Wie bei einem Musikinstrument tönt „es“ – das heißt die innere Haltung als Teil unserer Persönlichkeit – aus uns heraus: mal laut, mal leise, mal für andere angenehm und auch mal unangenehm. Im griechischen Theater bezeichnete der Begriff „Persona“ eine von den Schauspielern verwendete Maske, die einen bestimmten Rollentypus symbolisierte und zudem als Schallverstärker eingesetzt wurde.

Auch wenn wir uns nicht im Theater, sondern im „richtigen Leben“ befinden, sind doch einige Parallelen erkennbar: Ähnlich wie die Schauspieler, die für die Dauer des Stückes eine bestimmte Figur verkörpern, verkörpern wir ein Leben lang unsere innere Haltung. Diese zeigt sich in unseren Worten, Gefühlen und Taten. Möchten wir an unserer inneren Haltung arbeiten, gilt es, diese verschiedenen Ebenen immer gemeinsam zu berücksichtigen.

Handlungsmuster erweitern

Innere Haltung resultiert aus dem Zusammenspiel angeborener Prägungen und einer Vielzahl von Erlebnissen und Erfahrungen, die ein Mensch im Laufe seines Lebens macht. Auch wenn die Basis dafür bereits in den ersten Lebensjahren gelegt wird, ist eine lebenslange Weiterentwicklung möglich. Dazu bedarf es vor allem einer bewussten Wahrnehmung eigener Handlungsmuster in Situationen, bei denen die innere Haltung zum Tragen kommt. Indem wir lernen, eine Situation genau zu erfassen und unsere innere Haltung zu beschreiben, unternehmen wir den ersten Schritt, herkömmliche Handlungsmuster zu erweitern und neue Lösungswege zu ergründen.

■■■■ **Die Geschichte vom Adler, der nicht fliegen wollte** ⁹ ■■■■ *Ein junger, elternloser Adler wuchs auf einem Hühnerhof inmitten von Hennen, Enten und Truthühnern auf. Er bekam Hühnerfutter zu fressen, obwohl er ein Adler war, der König der Vögel. Eines Tages entdeckte ein Besucher den Adler. Er sagte zum Besitzer des Hühnerhofs: „Dieser Vogel dort ist kein Huhn, er ist ein Adler!“ „Ja“, sagte der Besitzer, „das stimmt. Aber ich habe ihn zu einem Huhn erzogen. Er ist jetzt kein Adler mehr, sondern ein Huhn, auch wenn seine Flügel 3 Meter breit sind.“ „Nein“, sagte der Besucher. „Er ist immer noch ein Adler, denn er hat das Herz eines Adlers. Und das wird ihn hoch hinauffliegen lassen in die Lüfte.“ Mit Erlaubnis des Bauern und nachdem er das Vertrauen des Adlers gewonnen hatte, nahm der Besucher den Adler auf den Arm, zeigte ihm den weiten Horizont und flüsterte diesem ins Ohr: „Du bist ein Adler. Ein König der Lüfte. Du kannst fliegen“, und versuchte ihn in die Luft zu schleudern. Doch der junge Adler hielt sich fest, sah zu den Hühnern herunter und sprang zu ihnen. Einige Zeit später unternahm der*



Besucher einen zweiten Versuch und kletterte mit dem Adler auf das Scheunendach. Dort oben kam sich der Adler im Vergleich zu den kleinen Hühnern unten schon viel größer vor. Die Flügel zuckten immerhin, doch auch diesmal hielt er sich wieder fest. Beim dritten Versuch ging der Besucher mit dem Adler ins Gebirge. Und als der Adler die Luft unter seinen Flügeln spürte, schwang er sich von allein in die unendliche Weite seines Reiches, noch bevor der Mensch zu Ende gesprochen hatte. In Kreisen flog er immer höher und segelte dann in die Ferne davon.

Die Geschichte zeigt, wie gerne man an Altbewährtem festhält. Der Adler, der nichts anderes kennt als mit den Hühnern am Boden Körner zu picken, benötigt drei Anläufe, bis er etwas für ihn gänzlich Neues ausprobiert – obwohl alle Voraussetzungen für das Fliegen in seiner Natur angelegt sind. Auch wir Menschen halten manchmal den bekannten Weg für den einzig richtigen. Dabei gibt es immer mehrere Möglichkeiten, eine Situation zu bewerten oder darauf zu reagieren:

■ ■ ■ ■ Die Geschichte der beiden Schuhverkäufer ■ ■ ■ ■ *Ein Unternehmen, das Schuhe herstellt, möchte expandieren. Daher werden zwei Schuhverkäufer zur Erkundung des Marktes in ein Entwicklungsland geschickt. Nach ihrer Rückkehr präsentieren beide ihre Ergebnisse. Der erste Schuhverkäufer resümiert: „Dort ist überhaupt kein Markt für unsere Produkte, denn dort trägt überhaupt niemand Schuhe.“ Der zweite Schuhverkäufer hingegen schwärmt: „Dort ist ein riesiger Markt für unsere Produkte, denn dort hat noch niemand Schuhe.“*

Ausschlaggebend bei dieser Geschichte ist nicht, welcher der beiden Schuhverkäufer „Recht hat“. Das kann zu diesem Zeitpunkt niemand voraussagen. Vielmehr zeigen die beiden entgegengesetzten Reaktionen der Schuhverkäufer, wie unterschiedlich dieselbe Situation beurteilt werden kann.

Jetzt sind Sie gefragt:

Erinnern Sie sich an eine Situation, in der sich Ihre Sicht vollständig von der eines Kollegen unterschieden hat?

Wie würden Sie die Dinge aus der Sicht dieses Kollegen bewerten?

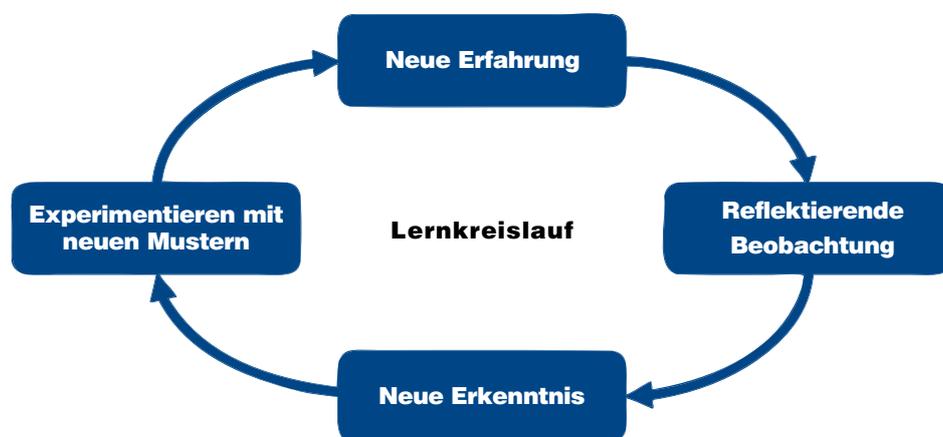
Ist es Ihnen leicht oder schwer gefallen, den Blickwinkel zu ändern?

Welche Erkenntnis nehmen Sie aus dieser Übung mit?



Aus neuen Erfahrungen lernen

Unsere derzeitigen Handlungsmuster erweitern wir, indem wir uns auf neue Blickwinkel einlassen, neue Erfahrungen machen und daraus lernen. Dieser Lernprozess lässt sich schematisch folgendermaßen darstellen:



Zwei Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um in den Lernkreislauf mit einer konkreten neuen Lernerfahrung einzusteigen:

1. Die Erkenntnis, dass es weitere Sichtweisen oder Herangehensweisen gibt, die nicht besser oder schlechter als die eigenen sind, sondern einfach nur anders.
2. Eine innere Haltung der Offenheit, diese unbekanntenen Sichtweisen und Herangehensweisen auch kennenlernen zu wollen.

Sind diese beiden Voraussetzungen gegeben, kann der Lernkreislauf mit einer *neuen Erfahrung* beginnen. Nutzen Sie beispielsweise bei Ihrer nächsten Präsentation ein anderes Medium: Gestalten Sie eine Pinnwand, anstatt mit Computer und Powerpoint zu präsentieren oder verzichten Sie einmal ganz auf visuelle Unterstützung! Lassen Sie sich überraschen, wie sich Ihr Präsentationsstil verändert! Oder probieren Sie in der nächsten Abteilungsbesprechung aus, unaufgefordert Ihre Meinung zu äußern (wenn Sie normalerweise zu den stilleren Kollegen gehören) oder aber lassen Sie in der Diskussion mal anderen Kollegen den Vortritt (wenn Sie normalerweise zu den Wortführern gehören)! Es gibt unzählige Anlässe, die Sie für neue Erfahrungen nutzen können.

Im nächsten Schritt wird die neue Erfahrung aktiv reflektiert („*Reflektierende Beobachtung*“). Dabei geht es darum, sich die neue Situation noch einmal möglichst wertfrei vor Augen zu führen und zu überlegen, welche Gedanken und Gefühle die neue Situation begleitet haben und exakt zu beschreiben, wie Sie sich verhalten haben. All diese Beobachtungen und *neuen Erkenntnisse* werden im nächsten Schritt verdichtet und daraufhin überprüft, welche Ansätze sich für ein neues Handlungsmuster entdecken lassen.



Schließlich gilt es zum Abschluss, die neuen Ideen in der Praxis zu erproben („*Experimentieren mit neuen Mustern*“). Damit schließt sich der Lernkreislauf, denn jedes Erproben ist zugleich wieder eine neue Erfahrung.

In der Praxis sind die verschiedenen Phasen des Lernkreislaufs natürlich nicht streng voneinander getrennt, sondern werden auf unterschiedliche Art und Weise miteinander kombiniert. Für eine dauerhafte Veränderung der inneren Haltung kann es jedoch hilfreich sein, die einzelnen Schritte des Lernkreislaufs bewusst zu durchlaufen und zu dokumentieren.

Jetzt sind Sie gefragt:

In welchen Situationen erleben Sie Ihre innere Haltung als hinderlich?

Bitte wählen Sie eine konkrete Situation aus und überlegen Sie, mit welchem veränderten gedanklichen Ansatz Sie diese angehen können!

Was möchten Sie sich konkret vornehmen?

Halten Sie anschließend Ihre Erfahrungen in einem Veränderungstagebuch fest und reflektieren Sie diese mit Hilfe der Lernkreislauf-Systematik!



Wahrnehmung stärken

Neue Erfahrungen und die Offenheit sich darauf einzulassen sind wichtige Voraussetzungen für die Arbeit an der inneren Haltung. Dabei begegnen uns auch Situationen, die uns besonders herausfordern und außerhalb der sogenannten „Komfortzone“ liegen. Anstatt sich weiterzuentwickeln, blockiert man sich zu solchen Anlässen häufig selbst in seinem Denken und Handeln.

Dann kann es hilfreich sein, seine innere Wahrnehmung zu stärken, indem man sich darüber klar wird, welche Kräfte auf die eigene innere Haltung wirken, vor allem auf welche Art und Weise Einstellungen und Gefühle unsere Haltung besonders beeinflussen.

Eigene Einstellungen ergründen

Jeder Mensch erwirbt im Laufe seines Lebens eine Vielzahl von Einstellungen und grundsätzlichen Meinungen zu den unterschiedlichsten Themen, Situationen und Personen. Diese Einstellungen übernehmen wichtige Aufgaben¹⁰, denn sie helfen,

- uns zu verteidigen (Ich-Verteidigungsfunktion),
- unsere Umwelt zu strukturieren (Ökonomische Funktion),
- uns anzupassen (Anpassungsfunktion) und
- uns selbst zu bestätigen (Selbst- und Wertedarstellungsfunktion).

Manchmal verselbständigen sich einzelne dieser nützlichen Funktionen aber auch. Es kann daher sinnvoll sein, sich anhand dieser vier Grundfunktionen darüber Gedanken zu machen, welchen Zweck bestimmte Einstellungen für einen selbst erfüllen. Insbesondere wenn man bei der Arbeit an der inneren Haltung Widerstand in sich spürt oder auf Hindernisse trifft, lohnt sich eine individuelle Analyse: In welchen Situationen dominiert eine der Funktionen, verstellt dadurch den Blick auf das Ganze und wirkt dann nicht mehr hilfreich sondern blockierend?

Angriff und Selbstverteidigung (Ich-Verteidigungsfunktion)

Viele Menschen treffen auf eine solche Blockade, wenn es darum geht, sich mit den eigenen Schwächen auseinanderzusetzen. Denn Kritik am eigenen Verhalten wertet der Mensch gerne als Angriff auf seine eigene Person. Unsere Einstellungen schützen uns, wenn es sich tatsächlich um einen Angriff auf die eigene Person handelt. Ist die Funktion überzogen ausgeprägt, hindert sie uns daran, uns angemessen mit berechtigter Kritik auseinanderzusetzen.



■■■■ **Die Geschichte von einem gutgemeinten Tipp** ■■■■ Seit einigen Monaten arbeiten Herr Klotz und Herr Müller in einem Team. Beim gemeinsamen Mittagessen kommt das Gespräch auf eine Präsentation, die Herr Müller vor einigen Tagen gehalten hat. Herr Klotz bemerkt: „Gut gemacht. Aber Sie wirkten auf mich ganz schön nervös! Ich hätte ja Fragen erst ganz zum Schluss erlaubt, damit ich mich voll auf meinen Vortrag konzentrieren kann.“ Doch da fällt Herr Müller ihm schon ins Wort und rechtfertigt sich: „Aber das Publikum hat mir doch gar keine andere Wahl gelassen! Machen Sie es doch selbst erst mal besser!“ Damit verlässt er den Mittagstisch. Erst als er später alleine noch mal über die Präsentation und das Feedback von Herrn Klotz nachdenkt, wird ihm klar, dass er sich verletzt fühlte und auf die Bemerkung seines Kollegen unangemessen reagiert hat. Herr Müller nimmt sich vor, sich bei ihm für die ehrliche Rückmeldung zu bedanken. Außerdem findet er den Tipp, beim Vortrag Fragen erst zum Schluss zuzulassen, richtig gut. Er plant, bei nächster Gelegenheit zu prüfen, ob er damit seine Nervosität bekämpfen kann.

Die Geschichte zeigt, wie schnell eine überzeichnete Einstellung (hier der Glaubenssatz „Jeder Verbesserungsvorschlag ist Kritik an meiner Person“) unangemessene Reaktionen hervorrufen kann. Anstatt sich zu freuen, dass sich ein Kollege Zeit für eine Rückmeldung nimmt, ist die erste Reaktion auf kritische Anmerkungen häufig eine Rechtfertigung oder sogar ein Gegenangriff. Wenn wir stattdessen bewusst ergründen, welche Reizworte diese Reaktionen bei uns hervorrufen, haben wir die Chance, mit diesem Wissen unsere Einstellung zu überprüfen und damit auch unsere innere Haltung weiterzuentwickeln.

Jetzt sind Sie gefragt:

In welchen Situationen fühlen Sie sich leicht angegriffen?

Bitte beschreiben Sie Ihre typischen Reaktionen!

Welche Haltung würden Sie in solchen Situationen gerne einnehmen?

Beschreiben Sie bitte Ihre Gedanken und Gefühle!

Was nehmen Sie sich für das nächste Mal vor, um diese Haltung zu erreichen?

Routine und Flexibilität (Ökonomische Funktion)

Eine weitere Blockade für die Arbeit an der inneren Haltung kann sich ergeben, wenn wir nicht bereit sind, von einer einmal gefassten Meinung wieder abzurücken. Auch daran sind unsere Einstellungen beteiligt. In ihrer ursprünglichen Funktion sollen sie uns helfen, die Fülle von Informationen und Eindrücken, die ständig auf uns einprasseln, zu ordnen und zu interpretieren. Damit werden wir vor Überforderung geschützt. Das bedeutet auf der anderen Seite jedoch, dass wir vielen Situationen „wie immer“ begegnen, anstatt sie neu zu bewerten. Folgendes Beispiel verdeutlicht das:



■■■■ **Herr Grün berichtet:** ■■■■ „Ein neuer Kollege, den ich aufgrund seiner Ausbildung und seines Auftretens nicht eingestellt hätte, stieg in seinen ersten Arbeitstagen bei uns ganz gewaltig in meiner Achtung. Sein kollegiales und souveränes Verhalten überraschten mich. Nach meinem ersten Eindruck hätte ich ihm das so nicht zugetraut. Vielleicht habe ich ihn einfach zu schnell in eine Schublade gesteckt.“

Jetzt sind Sie gefragt:

In welchen Situationen folgen Sie eingefahrenen Gedanken-, Gefühls- oder Verhaltensmustern? Welche Muster sind das?

**Bitte prüfen Sie diese Muster auf ihre Aktualität!
Welche Muster würden Sie gerne ändern oder erweitern?**

Anderen gefallen (Anpassungsfunktion)

Auch die Tendenz, unsere Einstellungen unbewusst unserem Umfeld anzupassen, kann sich als Hindernis für die Arbeit an der inneren Haltung erweisen. Eigentlich hat die Anpassungsfunktion zum Ziel, möglichst viel Anerkennung und Achtung von Familie, Freunden oder Kollegen zu erfahren. Also handeln wir so, wie es unser Umfeld wünscht und gewohnt ist. Zur Blockade werden unsere Einstellungen in diesem Zusammenhang, wenn wir dem eigenen Willen und den eigenen Bedürfnissen keinen Raum mehr einräumen und nur noch sozial erwünscht handeln. Sind alle unsere Aktionen auf Anerkennung ausgerichtet, besteht die Gefahr, die eigene Entwicklung zu blockieren.

Die Wirkung dieser Funktion ist häufig bei der Berufswahl von Jugendlichen zu beobachten, wenn sie ihre Entscheidung entgegen ihren Interessen und Neigungen ausschließlich am Vorbild und den Ratschlägen der Eltern orientieren. Viele finden erst im Laufe ihrer Karriere und über Umwege wieder zu ihren ursprünglichen Interessen zurück.



Jetzt sind Sie gefragt:

**Bitte denken Sie zurück an Ihre erste Berufsausbildung!
Warum haben Sie sich dafür entschieden? Wer hatte Einfluss auf diese Entscheidung?
Haben Sie heute andere Interessen und Ideen, die Sie gerne verwirklichen möchten?**

Bestätigung suchen (Selbst- und Wertedarstellungsfunktion)

Schließlich übernehmen unsere Einstellungen auch die Funktion, unsere Person und Werte gegenüber anderen überzeugend darzustellen. Indem wir uns mit Gleichgesinnten über unsere Meinungen und Einstellungen austauschen, bestätigen wir uns und unsere Werte und erhalten positive Bestätigung von anderen.

Unserer Weiterentwicklung steht diese Funktion dann im Wege, wenn unser einziges Ziel die Selbstbestätigung bleibt und wir darüber hinaus keine Offenheit für neue Aspekte mehr mitbringen.

Jetzt sind Sie gefragt:

**Bei welchen Gelegenheiten suchen Sie Bestätigung Ihrer Position
anstatt neue Meinungen kennenzulernen?
Bei welchen Themen vermeiden Sie sogar den Austausch mit Andersdenkenden?
Warum?**



Eigene Gefühle erforschen

Neben unseren Einstellungen üben auch Gefühle besonderen Einfluss auf die innere Haltung aus. Es lohnt sich daher, die eigenen Gefühle genau wahrnehmen und beschreiben zu können und sich darüber hinaus bewusst zu machen, welche Gefühle uns in kritischen Situationen steuern.

Gefühle sind zunächst neutral zu betrachten, dienen sie doch dazu, menschliche Grundbedürfnisse nach Wertschätzung, Verbundenheit und Autonomie zu decken. Sie werden für andere sichtbar über Gestik, Mimik und Körperhaltung.

Welches Ereignis nun welches Gefühl auslöst (und ob überhaupt), hängt im Wesentlichen davon ab, wie der Einzelne ein Ereignis einordnet und vor allem, welche subjektive Bedeutung er dem Ereignis beimisst. In Sekundenbruchteilen überprüft jeder Mensch unbewusst, welche Erfahrungen er mit ähnlichen Situationen in der Vergangenheit gemacht hat. Ebenso überprüft er, wie Personen in seinem Umfeld auf diese oder ähnliche Situationen reagieren. Und auch die menschliche Entwicklungsgeschichte spielt eine Rolle bei der Bewertung, sind doch manche Gefühle (z. B. Angst) eng mit menschlichem Instinktverhalten (in diesem Fall Flucht oder Totstellen) verknüpft.

Zu den menschlichen Grundgefühlen werden im Allgemeinen Ärger/Wut, Freude/Glück, Angst/Furcht und Traurigkeit/Trauer gezählt. Weitere häufig beschriebene Gefühle sind zum Beispiel Neugier, Stolz, Neid, Hoffnung, Verzweiflung, Niedergeschlagenheit und Mut.

Diese und weitere Gefühle können ein wichtiger Signalgeber für mögliche „Baustellen“ bei der Weiterentwicklung innerer Haltung sein. Insbesondere dann, wenn man im Gefühl „feststeckt“ und nicht in der Lage ist, Handlungsalternativen abzurufen.

Dann gilt es – anstatt im Gefühl zu verharren – zu ergründen, welcher Auslöser für das Gefühl vorliegt. Vielleicht gibt es ja einen „guten Grund“ für diese Gefühlsreaktion. Vielleicht handelt es sich aber auch um ein über lange Zeit automatisiertes Reaktionsmuster, dessen „guter Grund“ schon lange verjährt ist.

Jetzt sind Sie gefragt:

Haben Sie schon mal eine Situation erlebt, wo Ihnen die Worte gefehlt haben und Sie „verstummt“ sind? Oder sind Sie vor der Situation „weggelaufen“?

Wie bewerten Sie im Nachhinein Ihre Reaktion?

War diese Reaktion angemessen oder hätten Sie gerne anders reagiert?



Nehmen wir die Energie an, die Gefühle in uns aktivieren, können wir diese in die richtige Richtung lenken. Dann übernehmen wir die Führung unserer Gefühle und können diese für die Arbeit an der inneren Haltung nutzen.

Innere Haltung – ein persönlicher Weg

Mit dem Lesen dieses Themenhefts haben Sie bereits den ersten Schritt unternommen, sich mit Ihrer inneren Haltung zu beschäftigen. Sie haben erfahren, dass innere Haltung individuell ist und sich vielschichtig in Form von Gedanken, Gefühlen und Handlungen in Szene setzt. Es gibt kein Patentrezept für eine „richtige“ Haltung, vielmehr kann nur jeder für sich zu der Haltung finden, die für seine Ziele oder seine Vorstellungen vom Leben „günstig“ ist.

Die folgenden abschließenden Gedanken sollen Sie bei Ihrer weiteren Arbeit mit dem Thema unterstützen:

Die Arbeit an der inneren Haltung bedeutet Arbeit an der eigenen Person. Dazu benötigt es Offenheit anderen und sich selbst gegenüber sowie die Bereitschaft, neue Sichtweisen und Herangehensweisen zuzulassen.

Die Arbeit an der inneren Haltung bedeutet, eigene Gedanken-, Gefühls- und Verhaltensmuster in Frage zu stellen und bei Bedarf zu ergänzen.

Die Arbeit an der inneren Haltung ist ein fortwährender Prozess und ein Leben lang möglich.

Die innere Haltung bietet sich als reiche Ressource für die Gestaltung unseres eigenen Lebens an. Es lohnt sich, daran zu arbeiten!



Jetzt sind Sie gefragt!

Überlegen Sie konkret, wie Sie zukünftig an Ihrer inneren Haltung arbeiten möchten:

- 1) Welches Fazit ziehen Sie aus Ihren bisherigen Erfahrungen mit dem Thema innere Haltung?**
- 2) Welche Entwicklungsfelder haben Sie für sich entdeckt?**
- 3) Wie planen Sie, diese zu bearbeiten?**
- 4) Wie stellen Sie sicher, dass Sie Ihre Vorsätze auch umsetzen werden?**

Anmerkungen

- ¹ Watzlawick, Paul: *Anleitung zum Unglücklichsein*, München 1992, S. 37ff
- ² Hüther, Gerald in: „Spiegel Wissen“ 01/2009, S. 55
- ³ Basierend auf der Theorie der Persönlichkeit nach Sigmund Freud
- ⁴ Hüther, Gerald: *Die Macht der inneren Bilder*, Göttingen 2004, S. 16
- ⁵ Frei nach einer alten Lehrgeschichte, gefunden in: Lasko, Wolf & Busch, Peter: *Erfolgreich verkaufen im Handel*, Wiesbaden 2007, S. 32
- ⁶ Senftleben, Ralf, gefunden auf www.zeitzuleben.de/blog/entry/1/4171.html, aufgerufen: 02.02.2010, 16:40 Uhr
- ⁷ Sprenger, Reinhard K.: *Das Prinzip Selbstverantwortung*, Frankfurt 2007, S. 71
- ⁸ Dr. Gerhard Hofweber, Philosoph und Managementberater, anlässlich seines Vortrags „Innere Haltung“ bei der Job-Allianz-Veranstaltung am 16. Juni 2009 in Frankfurt
- ⁹ Nach einer Geschichte von Aggrey, James: *Der Adler, der nicht fliegen wollte*, Wuppertal 1995
- ¹⁰ *Funktionen von Einstellungen* nach: Katz, Daniel: *The Functional Approach To The Study of Attitudes*, in: *Public Opinion Quarterly* 24, Oxford 1960, S. 163-204

Wenn Sie weiterlesen möchten ...



Gerald Hüther
Die Macht der inneren Bilder

Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern

138 S., kartoniert/broschiert
Vandenhoeck + Ruprecht
(5. Aufl. 2009)
ISBN-10: 3-525-46213-1

Innere Bilder – das sind all die Vorstellungen, die wir in uns tragen und die unser Denken, Fühlen und Handeln bestimmen. Aufgrund dieser inneren Bilder erscheint uns etwas schön und anziehend oder hässlich und abstoßend. Woher kommen diese inneren Bilder? Gibt es eine Entwicklungsgeschichte dieser inneren Muster? Der Hirnforscher Gerald Hüther schlägt eine Brücke zwischen Natur- und Geisteswissenschaft.



Joachim Bauer
Warum ich fühle, was du fühlst

Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone

192 S., gebunden
Hoffmann und Campe (2005)
ISBN-10: 3-455-09511-9

Warum stecken Lachen und Gähnen an? Weshalb sind manche uns auf Anhieb sympathisch und andere nicht? Die Erklärung dieser Phänomene liegt in den Spiegelneuronen. Sie ermöglichen uns emotionale Resonanz mit anderen Menschen und versorgen uns mit intuitivem Wissen über die Gefühle und Absichten von Personen in unserer Nähe. Joachim Bauer berichtet über eine Entdeckung der Neurowissenschaften, die unsere Wahrnehmung von Menschen verändert.



Felix von Cube
Lust an Leistung

Die Naturgesetze der Führung
174 S., kartoniert/broschiert
Piper (13. Auflage 2006)
ISBN-10: 3-492-22524-1

Wer zuverlässig und auf Dauer gute Leistung bringen will oder soll, muss an der Arbeit Spaß haben. Der Verhaltensbiologe Felix von Cube deckt die Bedingungen auf, unter denen Lust an Leistung entsteht. Er entwickelt aus diesen Erkenntnissen Naturgesetze der Führung und zeigt, wie deren Anwendung unsere Arbeitswelt zugleich humaner und leistungsfähiger macht.



Dick Richards
Weil ich einzigartig bin

Dem inneren Genius folgen – der eigenen Stärke Raum geben

187 S., Taschenbuch
Herder (1999)
ISBN-10: 3-451-27185-0

Der Autor beschreibt mit dem Begriff „Genius“ das individuelle, besondere Etwas, das jeder Mensch in sich trägt. Dieser uns innewohnende Genius spiegelt sich beispielsweise in all den Erfahrungen, Qualifikationen und Talenten, die einem Lebenslauf zugrunde liegen, wider. Das Buch bietet neben Erklärungen auch praktische Übungen und hilft, den eigenen Genius zu finden, zu entwickeln und zu fördern.



Richard David Precht
Wer bin ich – und wenn ja wie viele?

Eine philosophische Reise
397 S., kartoniert/broschiert
Goldmann (2007)
ISBN-10: 3-442-31143-8

Richard David Precht führt spielerisch und elegant an die großen philosophischen Fragen des Lebens heran. Von der Hirnforschung über die Psychologie zur Philosophie bringt Precht uns dabei auf den allerneuesten Stand. Wie ein Puzzle setzt sich das erstaunliche Bild zusammen, das die Wissenschaften heute vom Menschen zeichnen.



Friedemann Schulz von Thun
Miteinander reden 3

Das ‚innere Team‘ und situationsgerechte Kommunikation
335 S., kartoniert/broschiert
rororo Taschenbücher
(17. Auflage 2008)

ISBN-10: 3-499-60545-7

Friedemann Schulz von Thun demonstriert an einer Fülle von Beispielen die Arbeitsweise des „Inneren Teams“, das Sprechen, Handeln und den Aufbau der Persönlichkeit bestimmt und seines Oberhaupts, das unser Ich vertritt. Wenn wir unsere innere Vieltimmigkeit verstehen lernen und zur inneren Teamentwicklung fähig werden, können wir kraftvoll handeln und stimmig kommunizieren.



brand eins 06/2002
SCHWERPUNKT: Haltung

Wirtschaftsmagazin
www.brandeins.de



Gerhard Hofweber
Wie die innere Haltung unseren Erfolg bestimmt

Artikel im Download-Bereich von
www.dr-hofweber-institut.de

