

## Psychologie

# Erfolg entsteht im Kopf

Erfolg entsteht im Kopf. Oder wie Jürgen Klinsmann sagte: „Wer Tore schießen will, muss frei sein im Kopf.“ Die meisten Manager können darüber nur leise das Haupt schütteln. Wenn sie etwas in der täglichen Hektik nicht sein können, dann frei im Kopf. Sie wissen aber, dass Erfolg im eigenen Kopf beginnt. Die mehrfache Bestseller-Autorin Dr. Cornelia Topf erzählt Ihnen in diesem Beitrag, wie Sie Selbstblockaden, die dem Erfolg im Wege stehen, am besten lösen können.

Sie wissen auch, dass sie sich manchmal selbst ausbremsen, indem sie „mit der falschen Einstellung“ an die Dinge herangehen. Doch wie ersetzt man die falsche Einstellung durch die richtige? Wie programmiert man den eigenen Kopf dauerhaft auf Erfolg? Was macht die Erfolgreichen erfolgreich?

Die meisten Manager werden nicht von Vorgesetzten, Kollegen oder Märkten ausgebremst, sie erledigen das selbst. Äußere Faktoren sind zwar oft Auslöser, aber niemals Ursachen der Blockade. Viele ahnen das, doch sie kommen nicht dagegen an. Dabei ist die Sache relativ einfach. Die unterschiedlichsten Bremsgedanken haben eine einzige Wurzel: Realitätsabwehr. Wer Teile der Realität ausblendet, behindert sich selbst, demotiviert sich und schmälert die eigenen Erfolgsaussichten. Es gibt zwar viele Möglichkeiten, Teile der persönlichen Realität auszublenden. Doch um Selbstblockaden schneller lösen zu können, reduziert sie das Quadro-Modell auf die vier häufigsten. Manager, die sich selbst blockieren

- blenden die Existenz eines Problems oder eines Wunsches aus,
- blenden dessen Bedeutung aus,
- blenden die Lösbarkeit des Problems oder die Erreichbarkeit des Zieles aus,
- blenden die eigene Problemlöse- oder Zielerreichungskompetenz aus.



**Dr. Cornelia Topf** trainiert und coacht Führungskräfte aller Branchen und Ebenen in Self-Management und Erfolgskommunikation. Sie ist mehrfache Bestseller-Autorin und Leiterin von metatalk Kommunikation + Training in Augsburg.

### DIE EXISTENZABWEHR: „ICH HABE KEIN PROBLEM!“

Die meisten Manager kommen ins Coaching, wenn sie ein Problem haben – also wenn sie sich bereits über längere Zeit selbst ausgebremst haben. Meist mit dem Gedanken: „Ich habe kein Problem! Es geht uns doch gut, und diese kleine Konjunkturdelle geht auch vorüber!“ Praxisbeobachtungen zeigen, dass dauerhaft erfolgreiche Manager viel schneller auf Probleme und Visionen „anspringen“ als weniger erfolgreiche Führungskräfte. Die weniger Erfolgreichen bremsen sich aus, indem sie die Existenz ausblenden: „Das ist kein Problem!“ „Das ist keine gute Idee!“ Die Erfolgreichen denken: „Oh, da haben wir wohl ein kleines Problem.“ „Gute Idee, da machen wir doch was draus.“

So einfach Selbstsabotage funktioniert, so einfach funktioniert auch deren Beseitigung: Wenn Sie sich selbst ausbremsen, indem Sie Teile der Realität ignorieren, blenden Sie das Ausgeblendete einfach wieder ein! Das erfordert einen rationalen und einen emotionalen Handgriff. Der rationale: Egal welches Problem auftaucht, fragen Sie stets: „Was dabei ist mein Problemanteil?“. Manchmal erkennen Sie bei dieser Frage, dass Ihr Problemanteil größer ist, als die Handbremse im Kopf bislang zuließ. Nehmen wir Markus Breithammer, der im wahren Leben anders heißt, aber Verkaufsleiter eines norddeutschen Investitionsgüterherstellers ist. Bislang war die Absatzkrise „nicht so wild, das sitzen wir auch noch aus.“ Er hat die Krise ausgeblendet, weggeredet, verdrängt.

Seit er sich die Frage nach seinem Problemanteil stellte, muss er zugeben, dass seine Verkäufer denkbar schlecht mit der Krise zurecht kommen. Sie machen sichtlich Fehler. Hier wird der emotionale Handgriff nötig: „Es ist immer schwer, sich eigene Versäumnisse einzugestehen, einzusehen, dass man tatsächlich ein Problem hat“, weiß Breithammer. „Aber so viel Mumm muss ein Manager haben!“ Entdecken und gestehen Sie sich den eigenen Problemanteil ein.

Wenn Sie die Existenz eines Problems oder Ziels wieder eingeblendet haben, schaltet die Bremse im Kopf auf der zweiten Stufe die Relevanz Ihres Problems aus. Breithammers Bremse gesteht seit der Frage nach dem Problemanteil zwar die Existenz der Marktkrise ein, doch leugnet nun deren Relevanz: „Zugegeben, meine Verkäufer sind nicht krisenfest – aber die Verkäufer von der Konkurrenz sind doch auch nicht so toll!“ Solche Gedanken sind klare Hinweise auf eine Erfolgsblockade. Sie sollten Ihrem Verstand generell dann misstrauen, wenn er ein Problem oder Ziel kleinredet. Denn mit diesem Kleinreden blendet die Bremse im Kopf die Relevanz eines Problems oder eines Ziels aus. Dabei ist es gerade das, was besonders erfolgreiche Manager auszeichnet: Sie erkennen schneller als der Rest der Truppe die wahre Relevanz von Bedrohungen und Chancen. Wenn Sie

SO EINFACH SELBSTSABOTAGE FUNKTIONIERT,  
SO EINFACH FUNKTIONIERT AUCH  
DEREN BESEITIGUNG



bemerken, dass die Bremse im Kopf ein Thema bagatellisiert, greifen Sie zum Griff der Handbremse und blenden Sie die Relevanz wieder ein, indem Sie sich fragen: „Welche realistischen Folgen hat ein Ignorieren meines Problemanteils?“ In Breithammers Fall wiegen Folgen und Relevanz schwerer: „Ich verpasse womöglich die Jahresziele, wenn ich keine Qualifizierungsoffensive starte!“ Auch dieser bremslösende Handgriff bringt eine emotionale Erstverschlechterung mit sich: „Oje, ich habe wohl doch ein gravierendes Problem!“ Wer diese emotionale Belastung aushält, schafft schnell das Reframing (Umdeutung), das die Bremse löst und einen echten Eigenmotivationsschub auslöst.

#### DIE LÖSBARKEIT EINBLENDEN

Nach Überwindung jeder der vier Stufen können Sie den nötigen Motivationsschub erleben, um erfolgreich zu sein. Viele Manager sagen im Coaching bereits auf der ersten Stufe: „Also gut, ich sehe es ein, ich habe ein Problem – na, dann löse ich es eben!“ Leider sitzt die Handbremse gerade bei den vom Misserfolg Verfolgten so fest, dass sie durch zwei, drei oder gar vier Stufen durch müssen. So auch bei Breithammer, der nach der Bremslösung auf Stufe 1 und 2 nun auf Stufe 3 festklebt: „Okay, wir haben ein Problem, und ich gebe zu, dass es ein gravierendes ist, aber wie soll ich meine Verkäufer krisenfest machen, wenn das weder der Marktführer noch die vielen Verkaufstrainer geschafft haben, die sich bei uns die Klinke in die Hand geben?“

Wer sich solcherart äußert, glaubt meist, die nackte Wahrheit zu sagen. Tatsächlich spricht aus ihm die festsitzende Handbremse. Denn erfolgreiche Führungskräfte haben ganz andere Glaubenssätze im Kopf – die sie selten ausplaudern: „Selbst ein rezessiver Markt hat Potenziale.“ „Es gibt auch Kunden ohne Investitionsstopp.“ „Ein guter Mann verkauft selbst den Saudis Sand!“ Oder um die Lehrbuch-Parabel zu bemühen: Der eine Exportmanager kommt von der afrikanischen Markterkundung zurück und berichtet dem Vorstand: „Null Marktpotenzial für Schuhe – die laufen dort alle barfuß rum!“ Sein Kollege berichtet vom selben Markt: „Unermessliches Potenzial – die laufen dort alle barfuß rum!“

Und so blenden Sie die Kompetenz wieder ein: Jeder Manager ist hin und wieder von Zweifeln geplagt: „Schaffe ich das? Bin ich noch gut genug? Verkrafte ich die neue Marktentwicklung? Wie lange kann ich mich gegenüber den Jungen noch durchsetzen? Der professionelle Bremslöser erkennt darin die vierte und ultimative Bremsstufe: die Verdrängung der eigenen Problemlösefähigkeit, der Eigenkompetenz. Dieser Zweifel sitzt bei vielen tief: „In meinem Alter ...“ „Diese neue Management-Mode beherrsche ich einfach nicht.“ „Ich bin Ingenieur – das Kaufmännische ist nicht mein Ding.“ „Ich bin Manager – das Technische liegt mir nicht.“

Auf dieser Bremsstufe machen Sie den Reality-Check, stellen Sie die Quizfrage: „Welche Fähigkeiten bringe ich mit, mein Ziel zu erreichen/mein Problem zu lösen?“ Wer diese Frage ruhigen Geistes stellt und nach bestem Wissen und Gewissen beantwortet, wird stets überrascht sein, wieviel er bereits mitbringt von dem, was nötig und ausreichend ist. Vor allem eine weitere Frage liefert Eigenmotivationsbrennstoff pur und löst die Bremse im Kopf: „Welche vergleichbaren Herausforderungen habe ich in der Vergangenheit schon gemeistert?“ Diese Frage ist ein echter Motivationsturbo.

Jeder von uns kennt weniger erfolgreiche Manager (und andere Menschen). Jetzt wissen Sie, dass es nicht am persönlichen Pech, „den anderen“ (die immer schuld sind) oder den Umständen, sondern an der Bremse im Kopf liegt, die ständig leise suggeriert: „Ist doch kein Problem. Wenigstens kein gravierendes. Außerdem kann man da sowieso nichts machen. Und vielleicht klappt das bei anderen, aber bei mir doch nicht!“ Mit solchen Glaubenssätzen im Hinterkopf bringt man es im Leben, im Beruf und in der Karriere nicht wirklich weit. Wer solche Glaubenssätze hat, braucht keine Feinde und hat immer Stress.

Schaut man dauerhaft Erfolgreichen in den Kopf, findet man darin ein ganz anderes Credo. Die vier Bremsstufen werden hier täglich, stündlich, minütlich zu vier Raketentreibstufen der Eigenmotivation verarbei-

SIE SOLLTEN IHREM VERSTAND  
GENERELL DANN MISSTRAUEN, WENN ER  
EIN PROBLEM ODER ZIEL KLEINREDET



tet: „Ja, ich habe ein Problem. Es ist mir wichtig, es zu lösen. Es ist durchaus lösbar, und ich kann es lösen.“  
Oder: „Das ist mein Ziel, mein Wunsch. Er ist mir wichtig genug, mich dafür reinzuhängen. Er ist realisierbar.  
Ich bringe das meiste mit, was dafür nötig ist.“ Es leuchtet ein, dass man mit diesen Glaubenssätzen im Hinterkopf zwangsläufig Erfolg haben muss. Selbst-Motivation ist machbar – doch gemacht werden muss sie. Es gibt tatsächlich die Erfolgsprogrammierung für den Kopf, doch dafür muss der Kopf zuerst programmiert werden. Weniger erfolgreiche Manager glauben, Selbstmotivation sei ein Zustand. Ihre erfolgreichen Kollegen wissen: Sie ist ein Prozess. Weniger erfolgreiche Manager sind Opfer ihrer Gedanken und Gedankenbremsen. Erfolgreiche Manager dagegen sind die Herren ihrer Gedanken.

Die richtigen, treibenden Glaubenssätze entstehen bei keinem Menschen von alleine. Jede(r) muss sie sich erst selbst erwerben. Das kann im Self-Coaching, in Coaching oder Training geschehen. Doch wenn es nicht geschieht, geschieht auch nichts. Die Welt ändert sich erst, wenn Sie sich ändern. Wann ändern Sie?