

Rituale für Manager (II)

Wie Sie die Kraft der Rituale für höhere persönliche Wirksamkeit nutzen

von Michael Hirt

Immer wieder berichten Manager in meinen Seminaren über die positive Wirkung von Ritualen auf ihr Leben.

Unter Ritualen verstehen wir bestimmte Verhaltensweisen, die regelmäßig ausgeführt werden und mit denen eine besondere Bedeutung verbunden wird.

Dieser Artikel zur Praxisumsetzung baut auf den Überlegungen im ersten Artikel dieser Reihe mit dem Titel „Rituale für Manager (I)“ auf.

Im dem hier vorliegenden zweiten Teil finden Sie konkrete Beispiele für Rituale, die Führungskräfte mit Erfolg in der Praxis einsetzen.

Damit möchte ich Ihnen Ideen und Impulse geben, Ihre eigenen Rituale zu entwickeln, die Ihrer Individualität und Ihren persönlichen Rahmenbedingungen angepasst sind.

Den Tag richtig beginnen

Der Tagesbeginn ist eine wichtige Gelegenheit, um die Gesamtstimmung, die der Tag haben wird, zu gestalten.

Stehe ich zu spät auf und esse hastig mein Frühstück, um dann in die Arbeit zu rasen, komme ich schon mit dem sprichwörtlichen „Tempo 180“ an.

Es wird dann schwierig den Menschen und Situationen, mit denen ich zu tun habe, angemessen zu begegnen, ihnen gerecht zu werden.

Ein paar Beispiele für wohltuende Rituale zum Beginn des Arbeitstages:

- Nehmen Sie sich bei der Körperpflege, z.B. beim Duschen, Zeit sich vorzustellen, was Sie alles Positives am heutigen Tag bewirken können. Machen Sie sich klar, was für eine einmalige, niemals wiederkehrende Gelegenheit dieser Tag ist, um das Richtige zu tun. Machen Sie sich klar, dass dieser Tag ein fantastisches Geschenk ist und beschließen Sie ihn nach besten Kräften zu leben. Überlegen Sie, wie sie heute, Ihrem individuellen Lebenspfad folgend, Ihren einzigartigen Beitrag leisten werden.
- Stehen Sie eine Viertelstunde früher auf und genießen Sie die Frische der Morgenstunde. Seien Sie achtsam auf ihre Umgebung, nehmen Sie alles bewusst wahr. Machen Sie sich klar, dass das Leben an sich, einfach nur die Tatsache hier und jetzt zu leben, mehr wert ist, als alle To-Dos's die Sie heute noch erledigen oder nicht erledigen werden.
- Nehmen Sie sich bewusst Zeit in der Früh, um sich auf den Tag einzustimmen, Ihren Tagesplan in Ruhe durchzugehen (den Sie zum Abschluss des Vortages bereits vorbereitet haben) und Vorbereitungen für die Schwerpunktaufgaben des neuen Tages zu treffen. Planen Sie aktiv Gelegenheiten ein, um dem Tag Positives abzugewinnen, wie z.B. freudige Gelegenheiten und Belohnungen, oder wie Sie

an diesem Tag wichtigen Zielen näher kommen werden. Planen Sie, wie Sie an diesem Tag einen konkreten und freudvollen Ausgleich zu Ihrer beruflichen Tätigkeit finden werden.

- Manche Menschen nutzen die Ruhe des Morgens um zu meditieren, zu beten oder in der Bibel zu lesen. Andere wiederum machen Sport, weil die physische Aktivität sie für den Tag gut stärkt und vorbereitet.
- Manche Menschen machen einen kurzen Spaziergang in einem Park, atmen die frische Luft und genießen die Natur. Dabei sieht man immer wieder Menschen die den Tag aktiv mit Tai-Chi- und Chi-Gong-Übungen beginnen.

Pausen-Rituale

Gerade in unseren heute immer weniger strukturierten Arbeitsumgebungen fällt es vielen Menschen schwer richtige Pausen zu machen. Die Arbeitspausen werden z.B. genutzt um schnell ein paar private Erledigungen zu machen oder statt einer Mittagspause wird neben der Arbeit ein Sandwich hinein gestopft.

Dabei bieten kurze oder längere Pausen ausgezeichnete Gelegenheiten um geistigen und emotionalen Abstand zur Arbeit zu gewinnen und dann gestärkt und konzentriert wieder zu ihr zurück zu kehren.

Die Bedeutung von Pausen ist in der Arbeits- und Lernforschung allgemein anerkannt. Der menschliche Körper braucht normalerweise nach ca. 90 bis 120 Minuten Arbeit eine ca. 20-minütige Pause um sich zu erholen.

Werden nicht regelmäßige und individuell abgestimmte Pausen gemacht, reagiert der Körper mit der Ausschüttung bestimmter Botenstoffe, die es ermöglichen ohne Pause weiterzuarbeiten. Doch das bleibt nicht ohne Folgen. Der allgemeine Stresspegel in Ihrem Körper ist dann zu hoch und das führt mittelfristig zu

Gesundheitsproblemen, wie z.B. Kopfschmerzen, Nervosität und Magen- bzw. Verdauungsproblemen.

Auch kürzere Pausen oder Unterbrechungen können bewusst zur Entspannung genutzt werden.

Schon ein paar Sekunden und ein kurzes Ein- und Ausatmen können helfen einen Arbeitsabschnitt abzuschließen und sich auf einen neuen einzustellen.

Kurze Unterbrechungen können hilfreich sein, um eine Blockade zu überwinden und auf neue Gedanken zu kommen.

Ich kann den Weg von einem Besprechungszimmer zum anderen "effizient" also möglichst schnell zurücklegen oder diesen Weg bewusst nutzen, um mich zu verlangsamen. Ich kann für ein paar Sekunden voll im Hier und Jetzt sein, einfach nur gehen und mich dabei spüren. Ich werde entspannter ankommen und bereit sein, mich auf die neue Situation und die neuen Menschen einzustellen.

Gestalten Sie Ihre Pausen bewusst.

Überlegen Sie, ob sie mit dem Verlauf Ihres Arbeitstages zufrieden sind. Falls nicht, überlegen Sie, was sie ändern können, wie Sie sich bewusst Zeiten für Pausen setzen können.

Dabei ist es individuell sehr unterschiedlich, wie Menschen sinnvolle Pausen gestalten:

- Eigentlich ist es so, dass wir gar nichts tun müssen, damit sich unser Körper erholt. Wir müssen ihm einfach nur die Gelegenheit zur Erholung geben. Wenn wir eine Pause machen, wird der Körper von selbst beginnen tiefer zu atmen und sich zu entspannen. Ich brauche mir dazu nur einen Platz, z.B. auf einer Parkbank zu suchen, an dem ich ungestört bin, eine entspannte Körperhaltung einnehmen und meine

Gedanken frei mache, statt sie vom Tagesgeschehen einnehmen zu lassen.

- Für viele Menschen ist es wichtig, in der Pause für sich allein zu sein. Für andere ist in der Pause die Begegnung mit anderen Menschen wichtig. Entscheidend ist es, in sich hinein zu horchen und zu spüren was einem gut tut, was einem Erholung schenkt.
- Manche Menschen machen in den Pausen Entspannungsübungen, wie z.B. Yoga oder Autogenes Training oder sie beten.
- Für manche Menschen ist es wichtig das Essen bewusst langsam zu genießen und die Mahlzeiten nicht mit Kollegen zu verbringen, weil sonst wiederum nur über die Arbeit gesprochen wird und keine Distanz gewonnen werden kann.
- Falls Ruhe für Sie wichtig ist, kann eine nahe gelegene Kirche ein geeigneter Ort für eine kurze, entspannende Pause sein.
- Für viele ist auch Bewegung hilfreich. Ein kurzer Spaziergang um den Häuserblock oder in einem Park baut Stresshormone ab und befreit die Gedanken.

Entscheidend für Pausen ist es, den Mut zu haben, dem Gruppendruck der einem schadet (z.B. immer gemeinsam Mittagessen zu gehen) zu widerstehen.

Letztendlich tragen Sie die Verantwortung dafür, dass Sie Ihre Leistungen erbringen.

Daher müssen Sie auch Verantwortung für Ihre optimale Leistungsumgebung übernehmen und die Pausen planen und umsetzen, die Ihre Leistungserbringung fördern.

Mittags-Ritual

Im Film „Wall Street“ von Oliver Stone antwortet Michael Douglas in der Rolle des aggressiven Börsenspekulanten Gordon Gekko auf die Frage „Lunch?“ mit

Überzeugung „Lunch is for whimps.“, Mittagessen ist für Angsthassen.

Ich sehe es eher umgekehrt. Nicht zu Mittag zu essen kann was für Angsthassen sein. Es kann nämlich mit der Angst und Unruhe zu tun haben, nicht genug getan zu haben, immer rastlos weiter zu müssen. Es kann mit der Angst zu tun haben, soziale Normen die vom Gruppendruck vorgegeben werden, nicht zu erfüllen. Es kann mit der Angst zu tun haben, dass während ich nicht da bin, hinter meinem Rücken etwas Wichtiges passiert.

Gemeinsame Mahlzeiten sind mehr als das schnelle Vollfüllen des Magens. Gemeinsame Mahlzeiten sind Gelegenheiten für Gespräche und für Beziehungsaufbau zu Kollegen und Kunden.

Gemeinsame Mahlzeiten sind Gelegenheiten für Begegnungen, Erholung und gemeinsame Qualitätszeit.

Das gemeinsame Mahl ist auch eine Gelegenheit sich kurz daran zu erinnern, dass es nicht selbstverständlich ist, dass wir immer genug zu essen haben und dafür dankbar zu sein, dass wir so gut versorgt sind. Vor 50 Jahren war das auch in Europa für große Teile der Bevölkerung noch keine Selbstverständlichkeit.

Es ist auch schön kurz daran zu denken, wie viele Menschen daran mitarbeiten, dass unser Essen auf den Tisch kommt.

In manchen Kulturen wird das gemeinsame Mahl als Gelegenheit zur Konvivialität und Gastfreundschaft verstanden und gehörig zelebriert.

Spätestens wenn man mit Franzosen geschäftlich zu tun hat, wird man lernen, das Mittagessen wichtig zu nehmen.

Achtsamkeits-Ritual

Dieses Ritual könne Sie an verschiedenen Stellen in Ihren Tagesplan integrieren. Es

eignet sich besonders zur Konzentration bevor Sie eine neue Aktivität beginnen.

Sie benötigen dafür nicht mehr als 5 Minuten. Zum Beispiel auf dem Weg zur Arbeit oder zurück, im Zug oder auf dem Parkplatz bevor sie aus dem Auto aussteigen.

Natürlich können Sie das Ritual auch Zuhause oder im Büro machen, überall wo Sie ein paar Minuten ungestört sind.

Bei diesem Ritual geht es um die Konzentration auf den Atem und auf das achtsame Wahrnehmen von Körperempfindungen, Gedanken und Gefühlen.

1. Setzen Sie sich bequem und aufrecht hin.
2. Lassen Sie die Außenwelt los und richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihren Körper, nach innen. Nehmen Sie wahr, was in Ihrem Körper gegenwärtig zu spüren ist. Achten Sie dabei zum Beispiel auf die Berührung Ihres Körpers mit der Sitzfläche, die Berührung Ihrer Kleider mit dem Körper, Ihre Körperhaltung und auf Empfindungen wie Wärme oder Kälte auf Ihrer Haut, Anspannung oder Entspannung.
3. Nehmen Sie Ihren Atem bewusst wahr. Spüren Sie den Luftstrom in der Nase und die Bewegung von Brust und Bauch.
4. Nehmen Sie die Gedanken, Bilder, Gefühle und Impulse die auftauchen mit einer offenen und neugierigen Haltung wahr, aber beurteilen und analysieren Sie diese nicht. Nehmen Sie die Position eines nicht wertenden neutralen inneren Beobachters ein.
5. Wenn Sie von Ihren Gedanken und Gefühlen so eingenommen werden, dass Sie von der Achtsamkeits-Übung abgelenkt sind, kehren Sie zur bewussten Wahrnehmung des Atems zurück und konzentrieren

sich damit wieder auf den neutralen inneren Beobachter.

Bei regelmäßiger Anwendung stärkt dieses Ritual die Selbstwahrnehmung sowie die Konzentrationsfähigkeit und reduziert Stress.

Arbeitsabschluss

Viele Führungskräfte finden es hilfreich, die Arbeit bewusst abzuschließen und dadurch die Freizeit für Familie, Freunde und Erholung klar beginnen zu lassen.

Ein paar Beispiele für wohltuende Rituale zum Abschluss des Arbeitstages:

- Machen Sie anhand Ihres Tagesplanes und Ihrer Aufgabenliste einen bewussten Rückblick auf den Tag. Was ist gelungen? Was ist nicht gelungen? Lernen Sie aus beidem. Handhaben Sie Nichterledigtes (streichen, reduzieren, rationalisieren, delegieren, terminisieren). Loben Sie sich für Erreichtes. Erstellen Sie den Tagesplan für den nächsten Tag. Schließen Sie den Tag bewusst ab und machen sich frei für Neues.
- Nehmen Sie sich bevor sie das Büro verlassen noch 2-3 Minuten um ruhig zu atmen und durch Ihr Ausatmen alles was in der Arbeit war loszulassen.
- Manche nützen den Heimweg vom Büro, um die Arbeit innerlich hinter sich zu lassen. Sie stellen sich darauf ein, wie sie ihre Freizeit bewusst gestalten möchten. Sie reflektieren mit welcher Haltung und Aufmerksamkeit sie auf die Menschen und Situationen die nun auf sie zukommen, zugehen möchten.
- Eine Seminarteilnehmerin berichtete, dass ihr Weg von und zur Arbeit wegen der ewigen Staus auf der Autobahn für sie immer stressig war. Dann ist ihr eines Tages klar

geworden, dass diese Zeit alleine im Wagen ein wunderbares Geschenk ist. Eine Gelegenheit Abstand von der Arbeit zu gewinnen, die Musik zu hören die dir gefällt, den eigenen Gedanken nachzugehen. Seitdem freut sie sich auf die täglichen Fahrten.

- Manche Menschen gehen bewusst zu Fuß von der Arbeit nach Hause, obwohl sie auch den Wagen nehmen könnten. Im Gehen lassen sie alle Gedanken, Konflikte und Sorgen, die mit der Arbeit zusammenhängen, hinter sich. Natürlich wäre es schneller mit dem Wagen zu fahren. Aber hier haben wir wieder ein typisches Beispiel des Unterschieds zwischen Effizienz und Effektivität. Es ist vielleicht effizienter die halbe Stunde einzusparen indem man mit dem Wagen fährt. Objektiv gemessen bleibt jetzt mehr Zeit für die Freizeit. Das sagt aber noch nichts über die subjektive Qualität und Wirksamkeit (Effektivität) der Zeit aus, die ich nach einem entspannenden Spaziergang anschließend z.B. mit Familie oder Freunden verbringe.
- Manche Menschen nutzen die Zeit auf der Heimfahrt mit öffentlichen Verkehrsmitteln um ein Buch zu lesen, Musik oder ein Hörbuch zu hören. Eine gute Gelegenheit um in eine andere Welt einzutauchen, sich innerlich zu erfrischen und dem neuen Tagesabschnitt gestärkt zu beginnen.
- Andere Menschen waschen sich die Hände oder duschen sich und ziehen sich um sobald sie zu Hause angekommen sind, um den Beginn des neuen Tagesabschnitts zu markieren.
- Für viele ist auch sportliche Betätigung, wie z.B. Laufen ein guter

Weg um sich von den Gedanken und Konflikten der Arbeit zu lösen.

- Stolpern Sie nicht einfach in den Privatbereich, in Ihre Wohnung oder Ihr Haus hinein. Nehmen Sie sich ein paar Sekunden Zeit, um bewusst dem Übergang ins Private zu machen. Spüren Sie die Atmosphäre des neuen Raumes den sie betreten und überlegen Sie welchen positiven Beitrag Sie heute hier machen möchten, wie Sie den Menschen, denen sie heute noch begegnen, etwas Gutes tun werden.
- Wenn Sie Ihr Büro Zuhause haben, kann es hilfreich sein, dieses klar physisch vom Privatbereich abzugrenzen. Wenn Sie die Arbeit abgeschlossen haben, schließen sie auch die Türe zu ihrem Home-Office und lassen die Arbeit bewusst zurück. Lassen Sie auch alle elektronischen Geräte, wie z.B. Mobiltelefone zurück, sonst wird die Abgrenzung kaum gelingen.

Wenn ich die Arbeit nicht richtig abgeschlossen habe, sondern mich die Sorgen und Konflikte der Arbeit noch immer beschäftigen, kann ich mich nicht frei und offen auf andere Menschen einlassen. Konflikte sind somit vorprogrammiert.

Wie effektiv, also wirksam, die Zeit, die ich mit andern Menschen verbringe für die Stärkung unserer Beziehung ist, hängt ganz entscheidend davon ab, ob ich mich zu 100% auf sie einlassen kann und ihnen meine volle Aufmerksamkeit schenke.

Die industrielle Revolution hat uns gnadenlos auf Effizienz getrimmt. Wenn wir aber als Führungskräfte in der Arbeit und privat wirklich etwas bewirken wollen, dann geht das nur mit und durch andere Menschen.

Durch Beziehungsorientierung, Achtsamkeit und Aufmerksamkeit entstehen

beim Gegenüber Respekt, Überzeugung und Gefolgschaft („Followership“) und damit kann Führung („Leadership“) echte Wirksamkeit entfalten.

Tagesabschluss

Dieses Ritual ist besonders für den Tagesabschluss, am besten als letzte Handlung bevor Sie zu Bett gehen, geeignet.

Es unterstützt Sie dabei, bereits Geleistetes aktiv wahrzunehmen, dadurch den Tag positiv abzuschließen und neue Kraft zu schöpfen.

Es ist erstaunlich, wie schnell die Dinge, die wir bereits geleistet haben, die Herausforderungen, die wir bereits positiv bewältigt haben, verblassen und in unserer Erinnerung „nach hinten“ rücken.

Dabei können wir gerade in schwierigen Augenblicken Kraft daraus ziehen, wenn wir uns bewusst machen, was wir bereits bewältigt und erreicht haben.

Wenn Sie täglich kurz innehalten und schriftlich in einem Erfolgstagebuch ganz bewusst Gelungenes und Positives festhalten, werden Sie daraus Kraft ziehen.

Nicht nur, weil Sie bewusst den Tag rekapitulieren und sich an ermutigende Situationen erinnern. Sondern auch, weil Sie später in Ihrem Tagebuch nachlesen können, was Sie in Ihrem Leben bereits alles geleistet haben, was gelungen ist.

Mögliche Inhaltspunkte für Ihr Erfolgstagebuch:

1. Was waren die 2 bis 3 wichtigsten Begebenheiten dieses Tages?
2. Welche Erfolge hatte ich heute? Was ist gelungen? Dabei definieren Sie Erfolge auch aus Ihrer subjektiven Perspektive. Wo haben Sie z.B. in ihrer Selbstführung Fortschritte gemacht?
3. Was habe ich an diesem Tag gelernt? Was habe ich an diesem Tag

Neues kennen gelernt, welche Einsichten hatte ich?

4. Wofür bin ich heute dankbar? Was war heute positiv, wofür kann ich meinen Mitmenschen, der Natur, der Welt, dem Universum, der Schöpferkraft danken? Dabei ist es sinnvoll, sich nicht nur auf die "großen" Dinge zu konzentrieren, sondern sich auch anzugewöhnen sich an den "kleinen" Dingen zu erfreuen. Wenn ich mir bewusst mache, welches Wunder meine Existenz an sich ist, wenn ich mich über den Himmel, über die Sonne, über die Sterne, über Gras und Bäume, über die Tiere und die Menschen freuen kann, dann kann ich daraus eine starke Kraft schöpfen.

Jahresbeginn

Wenn ein Jahr endet und ein neues Jahr beginnt, ist das für viele Menschen eine Gelegenheit zum Innehalten, zum Rückblick auf das vergangene Jahr und zur Vorschau auf das neue Jahr.

Man kann dazu den Silvesterabend verwenden oder falls dieser mit den meist üblichen feucht-fröhlichen Feiern verbracht wird, eignet sich die Ruhe des 1. Jännertags für einen bewussten Jahresbeginn.

Dabei können Sie sich folgende Fragen stellen:

Rückblick

- Was für eine Bedeutung hat dieses Jahr für mein Leben gehabt?
- Was habe ich aus diesem Jahr für mein Leben gelernt?
- Wie habe ich mich in diesem Jahr weiterentwickelt?
- Welche Herausforderungen wurden positiv bewältigt, was ist gelungen?
- Welche Ziele habe ich in meinen wichtigsten Lebensbereichen (insbes. Beruf, Familie, Freundschaft)

ten, Gemeinschaft, Selbstentwicklung) erreicht?

- Wo stehe ich im Augenblick in meinem Leben? Bin ich glücklich mit dem, was ich tue? Fühle ich mich wohl mit dem Verlauf meines Lebens? Bin ich mit meinem Leben auf dem Kurs den ich mir vorgestellt habe, oder bin ich vom Kurs abgekommen?
- Welche alten oder neuen Herausforderungen sind ungelöst?
- Warum sind diese Herausforderungen ungelöst, und was kann ich im neuen Jahr tun um einer Lösung näher zu kommen?
- Wofür bin ich dankbar? Was hat mich im letzten Jahr besonders ermutigt?
- Das vergangene Jahr bewusst abschließen und hinter sich lassen.
- Manche Menschen geben dem Jahresabschluss auch eine spirituelle Dimension, z.B. durch ein Gebet, in dem Sie für das vergangene Jahr danken.

Ausblick

- Wie möchte ich mich im kommenden Jahr weiterentwickeln?
- Welchen Beitrag werde ich im kommenden Jahr leisten? Wie werde ich anderen Menschen (Familie, Freunde, Mitarbeiter, Kunden) etwas Gutes tun, ihnen Wert schaffen?
- Welche Ziele möchte ich in meinen wichtigsten Lebensbereichen (insbes. Beruf, Familie, Freundschaften, Gemeinschaft, Selbstentwicklung) anstreben und wie?
- Was kann ich tun, um mein Leben auf dem Kurs zu halten oder auf den Kurs zu bringen, der mir vorschwebt, der mir wichtig erscheint, der meinem inneren Kompass entspricht?
- Welche Beziehungen zu Menschen und welche Aktivitäten können zu diesem Kurs beitragen?

- Welche Beziehungen zu Menschen und Aktivitäten sind für diesen Kurs hinderlich?
- Welche Dinge kann ich hinter mir lassen um meine Zeit und Energie auf das Wesentliche zu konzentrieren? Verantwortung für sein Leben zu übernehmen bedeutet auch bewusst zu entscheiden mit wem und was ich meine Zeit verbringe und vor allem mit wem und was nicht.
- Welche Herausforderungen möchte ich bewältigen? Was oder wer kann mir dabei helfen?
- Unter welches Motto kann ich das kommende Jahr stellen? Welches Wort oder welcher Satz fassen am besten zusammen, was mir in diesem kommenden Jahr wirklich wichtig ist?

Manche Menschen geben dem Jahresbeginn auch eine spirituelle Dimension, in dem Sie das neue Jahr bewusst mit positiver Energie eröffnen. Ich heiße das neue Jahr willkommen und segne alles was mir in diesem neuen Jahr begegnen wird, um ihm Anteil an göttlicher Kraft und Gnade zuzusprechen. Ziel des Segens ist die Förderung von Glück und Gedeihen und die Zusicherung von Schutz und Bewahrung.

Auch für dieses Ritual eignet sich das Erfolgstagebuch. Schriftlichkeit ist ein wichtiger Weg um die Wirksamkeit dieses Rituals zu erhöhen.

Wichtig ist, diese Fragen nicht einfach wie eine simple Aufgabe abzarbeiten, sondern sich Zeit für Achtsamkeit und Reflexion zu nehmen, wirklich in sich hinein zu spüren und auf die eigene innere Stimme, dem inneren Kompass zu hören.

Dabei kann es sich als hilfreich erweisen, dieses Ritual in einer besonderen Umgebung, z.B. von der aus man einen schönen Ausblick in die Natur hat, zu machen.

Manche Menschen verbinden dieses 1. Jänner Ritual mit einem Spaziergang in der Natur oder dem Verweilen an einem Ort der Andacht und Stille. Man kann aber auch zuhause eine Atmosphäre schaffen, die Achtsamkeit und Reflexion fördert, indem man zum Beispiel in einem ruhigen Raum eine Kerze anzündet.

Dieses Ritual kann einen Raum schaffen, in dem Achtsamkeit und ein bewusster Jahresbeginn möglich ist.

Wir machen einen Schritt zurück, schauen auf unser Leben und gewinnen Klarheit und Kraft, um das neue Jahr mit Zuversicht und Gestaltungswillen anzugehen.

Sie werden sich jetzt vielleicht fragen, wie bei soviel Ritualen überhaupt noch Zeit zum Arbeiten bleibt.

Dazu gibt es folgendes zu sagen:

- Erstens, leben wir in einer Ergebnis- und nicht in einer Leistungsgesellschaft. Was zählt ist also nicht wie viele Stunden Sie hineingebaggert haben, sondern was sie gebacken bekommen haben. Es zählt das Ergebnis. Ich kenne Menschen mit erstaunlich hoher Produktivität, die in wenigen Arbeitsstunden Beeindruckendes leisten, weil sie genau wissen was sie tun und warum sie es tun.
- Zweitens, werden in der Führung Ergebnisse schwerpunktmäßig mit und durch andere Menschen erzielt. Als Führungskraft besteht Ihre Kernaufgabe darin, gemeinsam mit anderen Menschen Ziele zu erreichen und nicht selber rund um die Uhr bis zum Burn-Out zu arbeiten. Im Gegenteil, Sie müssen Ihre Leistungs-, Spannkraft und Aufmerksamkeit laufend aufrechterhalten um die schwierige zwischenmenschliche Aufgabe der Menschenführung zu meistern und die kritischen Entscheidungen zu treffen, die nicht delegiert werden

können. Weniger ist hier mehr, weil Sie durch höhere Konzentration, Aufmerksamkeit und Achtsamkeit einfach bessere und nachhaltigere Ergebnisse bei der Menschenführung erzielen und auch weniger Entscheidungsfehler machen.

- Drittens, liegt nach meiner Beobachtung ein wesentlicher Grund für das rast- und ruhelos Rackern in vielen Unternehmen schlichtweg in mangelnden bzw. unklaren Strategien und mangelnder Zielausrichtung. Wer einen Plan hat und ein klares Ziel vor Augen sieht, kann eben zielstrebig und effektiv vorgehen und muss nicht auf 1000 Hochzeiten tanzen, um mangelnde Klarheit durch ziellose Hyperaktivität auszugleichen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Umsetzung!



Dr. Michael Hirt, Experte für Strategisches Management und Selbstführung verhilft Führungskräften und deren Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg durch innere Klarheit und konsequente Umsetzung. Der energiegelvolle Österreicher begeistert durch Authentizität, Klarheit und Umsetzungsorientierung.

Er verbindet dabei souverän die neuesten Ergebnisse der Wissenschaft mit den tiefen Erkenntnissen der Weisheitsliteratur.

Vor der Gründung von HIRT&FRIENDS im Jahr 2001 war Michael Hirt Projektleiter bei der weltweit führenden Strategieberatung Boston Consulting Group

(BCG) und der Österreichischen Industrieholding AG (ÖIAG).

Als leidenschaftlicher Berater, Trainer, Vortragender, Coach, Hochschullehrer, Managementpraktiker und Autor mit Studium u.a. in Wien, Fontainebleau (INSEAD MBA) und Montreal (McGill LL.M.) begleitet er seit über 15 Jahren Spitzen-Führungskräfte im In- und Ausland, mit Konzentration auf die erfolgreiche Verbindung von Leistung und Menschlichkeit.

TEL: +43-(0)-2773 20176

E-MAIL: m@hirtandfriends.at

WEBSITE: www.hirtandfriends.at

Weitere Artikel von Michael Hirt unter www.hirtandfriends.at:

**Den Schweinehund besiegen -
Persönliche Verhaltensänderung in der
Praxis**

**Ohne Ziel stimmt jede Richtung -
Der Strategiecheck für Ihr Unternehmen**

Sie können Michael Hirt's zukünftige Artikel und Podcasts (kostenlos) erhalten, wenn Sie eine E-Mail mit dem Stichwort „Artikel“ an office@hirtandfriends.at schicken.

Alle männlichen Bezeichnungen in diesem Artikel wie z.B. „Unternehmer“ beziehen sich generell auf beide Geschlechter.

Viele der in diesem Artikel genannten Konzepte, Herangehensweisen und Rituale greifen auf jahrtausendealte Traditionen aus verschiedenen Kulturen zurück. Dieser Artikel verdankt aber auch sein Entstehen den Gedanken, Vorschlägen und Übungspraktiken zahlreicher Seminarteilnehmer und führender Autoren im Bereich Selbstführung, wie z.B. Anselm Grün, Kurt Tepperwein und Stephen Covey.