



### **Warum Sie Veränderung und Stress neu verstehen sollten**

Veränderung ist die Konstante. Und selbst die Veränderung verändert sich. Nirgendwo ist das klarer als in der Startup-Szene. Wer über die Gründungsphase hinaus Erfolg haben will, braucht einen längeren Atem und eine hohe Toleranz für Überraschungen und neue Herausforderungen. Doch genau das produziert bei Menschen Stress. Solange er positiv bleibt und die Motivation stimmt, ist das unkritisch. Sobald es aber eng wird, der Druck steigt und die Orientierung schwächer, ist es ein großes Problem. Menschen werden dann anfällig für das, was ich bewusst provokant „MIND-FUCK“ nenne, ein heute dysfunktionales veraltetes Überlebensdenken, mit dem sich auch Spitzenteams sabotieren. Der Blick wird scheuklappenartig. Wir sehen vor allem Bedrohungen und neigen dazu, in bipolaren Wahrnehmungsmustern und zu einfachen kausalen Schlussfolgerungen festzustecken: Wenn-Dann, Entweder-Oder, Oben oder Unten. Wir verarbeiten nicht mehr genug Informationen oder interpretieren sie falsch.

# Inner Change now!

Der Aufzug kommt nicht? Wir drücken einfach öfter und irgendwann härter. Innovation? Lernen? Weiterentwicklung? Fehlanzeige. In der Gründerszene ebenso wie im Top Management oder in den Krisenstäben der Politik werden unter solchen mentalen Umständen falsche Entscheidungen getroffen. Neben eingeschränkten intellektuellen und kognitiven Fähigkeiten kommen negative Emotionen ins Spiel, die das Stresslevel erneut erhöhen und die Fehlerquoten hochschnellen lassen: Angst, Misstrauen, Schuldzuweisungen, Druck, eine Fixierung auf Erfolgsregeln, die vielleicht gar nicht mehr gelten, oder eine strenge, stark belastende Bewertungskultur. Manche flüchten sich in falsche Euphorie und Übermotivation. Ressourcen werden verschleudert. Viel muss doch viel helfen. Stimmt meistens nicht. Der Kater danach ist vorprogrammiert und untergräbt schleichend das Ansehen und das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit.

Überlebensdenken ist in Hochleistungsteams ein ernstes Problem. Auf den ersten Blick wirkt es heroisch, aber die Dynamik ist toxisch, weil es in einer volatilen, komplexen Welt, in der Überraschungen, Wendungen und Neues der Normalfall sind, auf Sicherheit, Berechenbarkeit und Stabilität um jeden Preis ausgerichtet ist. Es ist wie ein Rechner, dessen Kapazität das Datenvolumen der Wirklichkeit nicht mehr verarbeiten kann. Das hat Auswirkungen bis in den Arbeitsalltag. Selbst hervorragende Management- und Innovationsmethoden wie Agilität oder Design Thinking bleiben unter dem Einfluss des alten langsamen, geschlossenen und hierarchischen Denken weit unter ihren Möglichkeiten.

### Vom Überlebens- in den Entfaltungsmodus wechseln

Doch es gibt eine wirksame und mittlerweile langjährig erprobte mentale Alternative, die ich im Top Executive Coaching mit Hochleistern und Teams entwickelt habe und die nur auf den ersten Blick paradox wirkt. Gerade unter hohem Innovations- und Veränderungsdruck ist es ein entscheidender Vorteil, einen sogenannten Inner Change zu vollziehen. Das bedeutet, die eigene Denkweise bewusst zu verändern und selbst

unter hohem Druck von einem Überlebensdenken in ein Entfaltungsdenken zu wechseln. Im Entfaltungsmodus verstehen Sie Ihr Leben und jede Herausforderung nicht mehr als Überlebens- sondern als Entfaltungsaufgabe. Sie wechseln den Frame. Das ist ein fundamentaler Paradigmenwechsel, dessen Wirkung auf Ihre Wahrnehmungsfähigkeit und Ihre strategischen und taktischen Fähigkeiten gar nicht hoch genug einzu-

schätzen ist. Es verändert Ihre Haltung der Wirklichkeit gegenüber. Und damit schlichtweg alles. Es ist ein innerer Wandel disruptiver Qualität, der Ihnen erlaubt, ein anderes kognitives und emotionales Potenzial zu erschließen. Sie wechseln in ihrem Denken vom Modus des Closed Mind, mit allen seinen Behinderungen in einen Open Mind. Das macht Sie nicht nur offener, sondern mental und menschlich stärker.

### Disruptiv denken

Im Entfaltungsmodus sind Sie wach, motiviert und neugierig auf das Leben, ohne zu überdrehen. Sie aktivieren andere Frames, d.h. komplexe Bilder, Denk- und Fühlmuster, die erheblichen Einfluss auf Ihr gesamtes Lebensgefühl und Ihr Leistungsvermögen haben. Verstehen Sie Herausforderungen als Impuls, sich, Ihr Team oder Ihr Business weiter zu entfalten, dann werden Challenges zu motivierenden Lernaufgaben statt zu anstrengenden Kampfansagen. Das ist smart und spart Energie. Es macht einen großen Unterschied, ob Sie zum Beispiel auf einen neuen Wettbewerber unerschrocken, aufgeschlossen und neugierig oder ängstlich und aggressiv reagieren. Letzteres verengt Ihre mentalen Möglichkeiten und verführt Sie zu bipolaren, linear-kausalen Schlussfolgerungen. Das wiederum erhöht den Stress und beeinträchtigt erneut Ihre Fähigkeit, wichtige Muster und Möglichkeiten zu erkennen und daraus kluge Entscheidungen abzuleiten. Begegnen Sie dem Wettbewerb und anderen Herausforderungen stattdessen unerschrocken und neugierig, dann bleiben Sie ruhig und offen. Sie werden schneller mehr Informationen einholen und diese anders verarbeiten. Sie sehen Unterschiede, Querverbindungen und Möglichkeiten, wo Sie

vorher unter Umständen auf Bedrohungen fixiert waren. Statt Ängsten und Befürchtungen explodiert Ihre Kreativität. Entfaltungsdenken lässt sie von einer Kampf- und Konkurrenzhaltung auf eine hoch intelligente Konnektivität und Kooperationsfähigkeit umsteigen. Das ist nur eines von vielen Beispielen, denn das neue Mindset zeigt noch andere Facetten, die erheblichen Mehrwert bieten. Framen Sie Ihr Leben ebenso

wie Ihr Business als Entfaltungsaufgabe, dann haben Sie automatisch ein anderes Verhältnis zu Investitionen jeglicher Art. Sie sind ressourcenbewusst, weil Entfaltung ohne Ressourcen nicht nachhaltig möglich ist. Es ist unerheblich, ob es um Ihre eigenen Energiereserven, Geld, Umweltressourcen oder Mitarbeiter geht. Wenn Angst und Kampf kein entscheidendes Lebensgefühl mehr ist, entwickeln Sie ein besseres Gefühl für Belastungen, für gelingende Kooperationen und kluge Timings und entwickeln sich vom kurzatmigen Sprinter zum dynamischen Langstreckenläufer. Aus dem neuen, von alten Verkrustungen befreiten Mindset heraus ist jede Veränderung eine natürliche und willkommene Bedingung Ihres Schaffens. Es ist Zeit, nicht nur den Körper, Technologien und Businessmodelle auf einer komplexeren Ebene zu verstehen. Auch unser Denken braucht ein Update. Nach dem Überleben kommt die Entfaltung. Was vorher Stress ausgelöst hat, verwandelt sich durch den Inner Change – ohne jede Esoterik – in eine bewusste und vor allem nachhaltige Next-Level-Motivation. Business is a beautiful, purposeful sport. ■

### Petra Bock

Dr. Petra Bock ist Top Executive Coach, Managementberaterin und internationale Bestsellerautorin. Sie stammt aus der System- und Transformationswissenschaft und wurde für ihre Arbeit zu innovativen Denkmodellen und Mentalstrategien mehrfach ausgezeichnet. Ihre Ausbildungsakademie in Berlin und Zürich gilt als Eliteschmiede im Coaching und ist heute eine einflussreiche Denkschule, in der Führungskräfte und Top Talente aus Unternehmen wie Google, Amazon oder Tesla ausgebildet werden.