



DIE DISZIPLIN DES ERFOLGS

von Tony Schwartz und Jim Loehr

Tony Schwartz, ist ein international tätiger Change-Management Spezialist und entwickelte Inhalte und Methodik des «Corporate Athlete Executive Training».

Jim Loehr kommt aus der Sportpsychologie.

Copyright 2003 deutsche Ausgabe
Ullstein Heyne List
318 Seiten (gebundene Ausgabe)
in Deutsch leider vergriffen

Originalausgabe englisch:
«The Power of full engagement»
Copyright 2003
Free Press
ISBN-10 0-7432-2674-7

DIESES BUCH EMPFEHLEN WIR DIR,

► ... wenn du einen umfassenden Einstieg in das Thema Energiemanagement suchst und interessiert bist, Erkenntnisse aus der Sportpsychologie in dein Leben zu integrieren. Was nicht bedeutet ein Leistungssportler zu werden, jedoch das Wissen daraus für dich zu nutzen, um deine Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

THEMEN

Atem-/Entspannungstechniken
Bewegungsintelligenz

- **Burnoutprävention**
- **Energiekompetenz allgemein**
- Führung
- Gesundheit/Ernährung
- **Intelligentes Arbeiten**
- **Persönliche Zielsetzungen**
- Philosophie
- **Selbstführung**
- **Wissenschaft/Forschung**

e- SUMMARY

Worauf du dich in diesem Summary freuen kannst: Du erfährst...

- dass nicht Zeit, sondern unsere Lebensenergie unsere wertvollste Ressource ist
- die Grundprinzipien der physischen, emotionalen, mentalen und geistigen Energie-Ebenen
- warum Stress notwendig ist
- die Macht von positiven Ritualen in deinem Leben
- die wichtigsten **Quick Wins**.

DAS GANZE BUCH BIETET DIR...

... zu folgenden Themen einen Mehrwert in deinem Energiemanagement:

- Umgang mit einem neuen Zeitverständnis: Du bekommst nicht mehr Zeit, aber wenn du mehr Energie hast, kannst du diese effektiver nutzen
- die Frage nach dem Sinn: Das Buch ermöglicht dir, innezuhalten und dich zu fragen, wer du wirklich sein willst
- Gesamtzusammenhänge zum Thema Energiemanagement
- Vertiefte Hintergründe, wie du das Wissen aus der Sportpsychologie für deine persönliche Leistungsfähigkeit nutzen kannst.

REZENSION des ganzen Buches

«Rating» (1-5)

- Basisbuch
- für Fortgeschrittene

- ***** Wissensgehalt
- **** Praxisorientierung
- *** Lesefreundlichkeit/Stil

***** **Mehrwert für dein pers. Energiemanagement**
(Gesamtbewertung 1-5)



Dieses Buch nimmt den Ansatz auf, dass die uns zur Verfügung stehende Lebensenergie auf 4 Ebenen betrachtet werden muss: auf der physischen, der emotionalen, der mentalen und der geistigen Sinn-Ebene. Nur ein Gleichgewicht auf diesen führt dazu, dass wir unser Energiepotenzial optimal nutzen können. Bevor du Ziele setzen kannst, deine Energie zu erhöhen, lohnt es sich, sich zuerst über die Realität – also inwiefern du dein Energiepotenzial ausschöpfst – klar zu werden. Wenn du weisst, wo du am meisten Lebensenergie und Effektivität verlierst, kannst du am richtigen Ort ansetzen, dies in Zukunft zu verhindern.

Allzu leichtfertig gehen wir (in jungen Jahren) davon aus, dass wir unendlich viel Lebensenergie zur Verfügung haben, ohne viel dafür tun zu müssen. Doch früher oder später geraten wir in ein Defizit, wenn wir dem Energieverbrauch nicht auch einen gleichwertigen Energieaufbau gegenüberstellen. Aber wie genau baut man Energie auf? Hier findest du erste Antworten und noch eine kurze Beschreibung der vier Ebenen:

- **Physische Ebene:** Alles, was mit deinem Körper zu tun hat, wie körperliche Leistungsfähigkeit, Schlafqualität, Ernährung, Bewegung (Kraft, Ausdauer, Koordination und Beweglichkeit), die physische Erholung.
 - **Emotionale Ebene:** deinen Umgang mit dir selbst, dein Selbstwertgefühl, deine Beziehungen, deine Konfliktfähigkeit, deine allgemeine Gefühlswelt, der Aufbau von Vertrauen, die emotionale Erholung.
 - **Mentale Ebene:** deine Konzentrationsfähigkeit, deinen Fokus auf das Wesentliche, Arbeits- und Zeitmanagementtechniken, die Kapazität, Situationen und Menschen so zu akzeptieren, wie sie sind (was nicht heisst, sie gutzuheissen), und angemessen zu handeln, deine Lösungsorientierung und die Fähigkeit, abzuschalten.
 - **Geistige Ebene:** deine Lebensvision, deine Leidenschaft für Etwas, die persönliche Sinnorientierung in dem, was du tust, deine Werte und Ziele, innere Gelassenheit und Zufriedenheit.
-

01

«WIR LEBEN IN DIGITALER ZEIT»Seite 9

Nicht die Zeit hat sich beschleunigt, aber unser Lebensrhythmus ist dichter geworden, so dass <gefühl> Zeit schneller vergeht. Aber Zeit vergeht immer genau gleich schnell – eine Minute bleibt eine Minute: Wenn du jedoch auf etwas oder jemanden wartest, fühlt sich die Zeit langsamer an, als wenn du unbedingt noch einen Bericht fertig schreiben musst und du dich fragst, wo dieser Tag wieder mal hin ist.

«Wir eilen durch unser Leben und halten niemals inne, um festzustellen, wer wir wirklich sein wollen oder wohin es uns so unerbittlich treibt.»Seite 9

Die oft pausenlose berufliche Anspannung führt dazu, dass wir uns zu wenig erholen, sowie zu dem Gefühl, ständig in Eile zu sein und das Tagespensum letztlich selten zu unserer Zufriedenheit lösen zu können. Meistens nehmen wir uns zu viel vor, Unvorhergesehenes und Dringendes kommt dazwischen. An nützlichen digitalen wie physischen Werkzeugen fehlt es uns ja nicht, und wir wüssten durchaus, wie wir uns organisieren

müssen, um unsere Arbeit zeitgerecht zu erledigen. Wenn nur der Chef nicht wäre, nicht ständig ein Mitarbeiter eine Frage hätte, Kunden nicht anrufen täten oder die tägliche Mailflut nicht bewältigt werden müsste! Und dies nicht erst am nächsten Tag oder in ein paar Stunden, sondern mein Gegenüber erwartet (in unserer Vorstellung) möglichst <sofort> eine Antwort. Und wir arbeiten immer mehr, packen noch mehr Aktivitäten in unsere eh schon dichtgefüllte Agenda und lassen uns nebenbei ständig unterbrechen.

«[...] und wir tragen unsere Bereitschaft, Überstunden zu machen, wie ein Ehrenzeichen zur Schau.»Seite 10

Überstunden jedoch, jeden Tag noch mehr Einsatz und selbst ein effektives Zeitmanagement, sind noch keine Garantie dafür, «dass wir auch genug Energie mitbringen für das, was wir tun.» Seite 10

► Du gehst extra früher nach Hause, um Zeit mit deiner Familie zu verbringen, aber wenn es soweit ist, bist du müde und nicht wirklich präsent, sondern in Gedanken schon wieder beim nächsten Tag oder noch in der letzten Besprechung.

► Du sitzt in einem 3stündigen Meeting (und wir gehen mal davon aus, dass deine Anwesenheit wirklich wichtig ist), aber nach 2 Stunden wirst du unkonzentriert und deine Energiekurve zeigt nach unten.

*«Alles, was wir tun [...] erfordert
Energie.»*Seite 11

Das erscheint durchaus klar und trotzdem tun wir oft wenig dafür, auch genügend Energie zu erhalten. Meistens – wenn Zeit knapp wird – streichen wir genau die Aktivitäten, die uns wieder Lebensenergie liefern würden: den Abend mit dem Partner oder mit Freunden, Sport, eine Massage, den Urlaub oder die Freiheit, unserem Hobby nachzugehen, oder einfach mal stehen zu bleiben und dem Treiben um uns herum zuzuschauen. Nur den Moment genießen und nichts tun: ein Fremdwort?

► Wenn du Morgen mit erheblich mehr positiver und konzentrierter Energie aufstehen würdest, inwiefern würde sich die Qualität deines Lebens dadurch verbessern?

Ein Leistungssportler trainiert systematisch, um seine Leistungsfähigkeit aufzubauen, nicht nur physisch (mit

Training, Schlaf, gesundem Essen, Erholungsphasen), sondern zum Beispiel auch emotional und mental: Ohne genügend Konzentration kann er im Wettkampf nicht bestehen, ohne innere Zuversicht und Ausgeglichenheit schleichen sich schnell einmal Fehler ein.

Der Nichtsportler hingegen kümmert sich kaum darum, seine Leistungsfähigkeit systematisch zu erweitern, «und dennoch wird von ihm erwartet, dass er täglich acht, zehn oder sogar zwölf Stunden lang Bestleistung erbringt.»Seite 16 Und er kann sich auf 40 bis 50 Jahre Arbeit ohne grössere Unterbrüche einstellen.

Schwartz und Loehr stellen vier zentrale Energiemanagementprinzipien vor, welche sich an Höchstleistungen im Sport anlehnen:Seiten 17 bis 25

► Das **Prinzip 1** besagt: Voller Einsatz ist das Resultat aller vier Energieebenen. Wenn nur eine Ebene absinkt, beeinflusst das unsere Leistungsfähigkeit auf allen.

► Das **Prinzip 2** geht darauf ein, dass unsere Energiekapazität sinkt, wenn keine Balance zwischen dem Energieverbrauch und der Energieerneuerung besteht.

Das Ungleichgewicht kann auf beiden Seiten liegen: Führen wir beispielsweise zu viel Nahrung zu, verbrauchen aber zu wenig, führt dies nicht nur zu Übergewicht, sondern kostet auch Energie. Verbrauchen wir zu viel emotionale Energie, indem wir uns ständig über etwas/jemanden ärgern, und sorgen nicht für genügend positive Gefühle in unserem Leben, verlieren wir täglich Energie.

*«Auch wir müssen lernen, unser Leben als eine Serie von Sprints zu gestalten – indem wir uns für eine bestimmte Zeit voll engagieren, um anschließend vollständig abzuschalten und aufzutanken, bevor wir verjüngt wieder antreten und uns der nächsten Herausforderung stellen.»*Seite 21

► Im **Prinzip 3** beschreiben die beiden die Fähigkeit, über unsere Grenzen hinauszugehen und im übertragenen Sinne ebenso systematisch wie ein Sportler Eigenschaften zu trainieren, um unsere Energiekapazität aufzubauen. Stress ist eigentlich nicht der Feind in unserem Leben, sondern ein Schlüssel für Wachstum. «Wenn wir einen Muskel stärken wollen, müssen wir ihn

systematisch belasten und über das normale Maß hinaus Energie verbrauchen.»Seite 22 Überfordern wir ihn, verletzt oder erschöpft er sich, unterfordern wir ihn, findet kein Wachstum statt. Dieser Aufbau von Kraft betrifft alle vier Dimensionen.

*«Jede Form von Stress, die Unbehagen erzeugt, hat das Potenzial, unsere Kapazität zu erweitern [...] solange darauf eine angemessene Erholungsphase erfolgt.»*Seite 23



Was ist nun eine <angemessene Erholungsphase>? Diese ist von Mensch zu Mensch verschieden, hängt nicht nur vom jeweiligen Energielevel ab, sondern auch vom Alter, von der Konstitution, von der Dauer der Belastung, von der Schlaf- und Ernährungsqualität, aber auch zum Beispiel vom zur Verfügung stehenden Sauerstoff. Drinnen erholst du dich meistens weniger schnell als an der frischen Luft, zumal dein Gehirn zirka 25% des Sauerstoffes verbraucht. Ein vollgepacktes Weekend trägt wohl auch weniger zu einer zielgerichteten Erholung bei, als Musse, Entspannung oder eine anregende Freizeitaktivität.

Überlege dir, bei welchen Aktivitäten oder Nicht-Aktivitäten du dich am besten erholst. Meistens gibt es etwas zentral Wichtiges in deinem Leben. Bei mir ist es zum Beispiel essentiell, genügend Zeit zum Lesen und für Bewegung zu haben – fehlt eines von beidem, werde ich unzufrieden und verliere deutlich an Energie.

Welches sind deine zentralen Energiequellen?

Und nutzt du sie ausreichend?

► Das **Prinzip 4** geht auf Rituale ein, also konkrete und regelmässige Energiemanagement-Gewohnheiten. Es ist erfahrungsgemäss nicht einfach, Veränderungen zu initiieren und alte Gewohnheiten abzulegen. Gleichwohl gibt es Rituale im Leben, die wir durchführen, egal ob wir gerade Lust haben oder nicht, wie zum Beispiel das Zähneputzen. Rituale orientieren sich an Werten in unserem Leben (und nicht an Gefühlen!). Betrachte einen beliebigen Bereich in deinem Leben, in dem du erfolgreich bist – vermutlich hast du dort eingeschliffene Routinen, die zu deinem Erfolg führen –, ohne diese geht es meistens nicht.

02

«ZIEL – WAHRHEIT – MASSNAHMEN»Seite 25

«Wir verbringen mehr Zeit damit, auf aktuelle Anforderungen und Krisen zu reagieren und die Erwartungen anderer zu erfüllen, als aufgrund klarer Wertvorstellungen wohl überlegte Entscheidungen zu treffen.»Seite 25

Auch bei den beiden Autoren steht zu Beginn eines Veränderungsprozesses natürlich ein messbares **Ziel** und die Frage: «Wie will ich in Anbetracht meiner innersten Werte meine Energie einsetzen?»Seite 25

Zudem gilt es der **Wahrheit** ins Gesicht zu sehen, wie du deine Energie heute nutzt und in welchem Mass du vor allem Energie verbrauchst und im Verhältnis erneuerst. Wie sieht deine Energiebilanz in den letzten zwölf Monaten aus? Positiv oder defizitär?

Gemäss Schwartz und Loehr ignorieren wir oft die Tatsache, wie sich unsere Entscheidungen und unser tägliches Verhalten auf die Qualität und Quantität unserer Energie auswirken.



Wenn du dich für dieses Buch und das Thema Energiemanagement interessierst, gehe ich davon aus, dass es mindestens einen Bereich gibt, in dem du in letzter Zeit oder auch über Jahre (zu viel) Energie verloren hast. Es ist wichtig, genau hinzuschauen, durch welche Verhaltensweisen der Energieverlust verursacht worden ist. Denn nur dann kannst du effizient am richtigen Ort ansetzen.

Ein Ziel ohne **konkrete Massnahmen** ist wie ein guter Neujahrsvorsatz ohne definierte Vorhaben und eine entsprechende Planung für die Umsetzung. Gleichzeitig sind Massnahmen ohne klare Zielsetzung meistens vor allem zeitaufwändig und hinterlassen wenig Wirkung – oder eine Wirkung, die dem Zufall überlassen ist. Plane Massnahmen und Rituale unbedingt schriftlich und stelle sicher, dass sie deiner Zielerreichung dienen. Idealerweise finden Rituale immer im gleichen Rhythmus oder zum gleichen Zeitpunkt/Tag statt, dann haben sie sich schnell etabliert.

03

«SÜCHTIG NACH STRESS» Seite 58

Ja, du hast richtig gelesen: Viele Menschen sind, ohne dass es ihnen bewusst wäre, süchtig nach Stress, nach diesem Gefühl gebraucht zu werden, nach Anerkennung und Wertschätzung, danach, besser zu sein als andere, nach Erfolg und ständiger Aktivität. Wenn wir lange genug mit einem hohen Tempo unterwegs sind und unsere Energie tagsüber mit Kaffee und zuckerhaltigen Getränken und Nahrungsmitteln (oder anderen Stoffen) oder unserem Ehrgeiz aufrecht erhalten, verlernen wir, einen Gang zurückzuschalten und verweigern uns genau das, was uns effektiver machen würde: Pausen, Musse, Erholung, Sport als Ausgleich, gemütliches Zusammensein, ein Konzert oder Kinobesuch etc.

«Nicht die Intensität des Energieverbrauchs verursacht Burnout, Leistungsabfall und physischen Zusammenbruch, sondern vielmehr die Dauer der Verausgabung ohne Erholung.» Seite 60



Ein gutes Energiemanagement ist nichts Kompliziertes: eine geschickte Abwechslung zwischen Anspannung und Entspannung, das Nutzen von Energiequellen wie Schlaf, Erholung, gesunder Ernährung und Bewegung, das Pflegen von nährenden Beziehungen oder Sinnggebung. Alles Themen, die auch ein Spitzensportler berücksichtigen muss, wenn er erfolgreich sein will.

04

«DIE SUCHE NACH DEM SINN» Seite 179



Viele Menschen bewegen sich erfahrungsgemäss in ihren Gedanken entweder in der Vergangenheit oder in der Zukunft – jedoch selten im gegenwärtigen Moment. Genau im <Hier und Jetzt> gibt es jedoch selten negativen Stress (auch oft als Distress bezeichnet). Die Kunst besteht darin, unsere volle Aufmerksamkeit genau darauf zu fokussieren, was ich *jetzt* erledigen will/muss. Idealerweise ist diese Tätigkeit auf unsere Ziele ausgerichtet und erfolgt entsprechend unserer Prioritäten. Aufgaben, welche ohne höheren Sinn ausgeführt

werden, sind oft unnützlich und sicherlich wenig inspirierend. Die wichtigste Energiequelle der geistigen Ebene ist die Sinnfindung. Sinn geht normalerweise über unsere Eigeninteressen hinaus und bindet uns in ein grösseres Ganzes ein. Ohne Sinn keine Motivation, ohne Motivation keine Leidenschaft, ohne Leidenschaft wenig Energie.

Was gibt dir in einem Leben Bedeutung? Was ist dir wirklich wichtig?

Zum Sinn gehört auch dazu, sein Leben nach seinen inneren Werten auszurichten und Eigenverantwortung wahrzunehmen. Sobald du dich als Opfer der Umstände und Anforderungen von aussen siehst, verlierst du massiv Energie.

«Eine innere Motivation erwächst aus dem Wunsch, sich für etwas zu engagieren, weil die Befriedigung, die es uns verschafft, Belohnung genug ist.» Seite 187

Die Motivation durch Äusserlichkeiten hingegen entspricht dem Bedürfnis mehr zu bekommen, mehr von etwas, von dem wir das Gefühl haben, zu wenig zu haben (Geld, Anerkennung, Macht, Zuneigung).

Sie macht uns aber auch gleichzeitig abhängig von anderen und somit machtlos bezüglich unseres eigenen Lebens. Tue ich etwas nur der Anerkennung willen – was geschieht bei uns, wenn diese ausbleibt? Definiere ich mich über mein Einkommen – wie fühle ich mich dann, wenn mein Kollege oder meine Kollegin mehr verdient? Alles Äussere kann dir auch von Aussen genommen werden, alles Innere gehört nur dir selbst und niemand anderes hat die Kontrolle darüber, es sei denn, du gibst sie ihm/ihr.

Also nochmals die Frage: Was ist dir wirklich wichtig? Was gibt dir Sinn im Leben? Wofür lohnt es sich, deine Zeit und Energie zu investieren? – und zwar in jedem einzelnen Moment deines Lebens!

«Solange es uns nicht gelingt, [...] ehrlich zu erkennen, wer wir sind, haben wir keinen Ausgangspunkt, von dem aus eine Veränderung möglich wäre.» Seite 203



Dieses Buch ist ein wahrer Fundus an Inspiration und Motivation, die Dinge in deinem Leben anzupacken, die angepackt werden müssen, um deine Energie wieder zu erhöhen und ein Gleichgewicht in deinem Leben herzustellen. Es beinhaltet auch viele konkrete Beispiele von Menschen, die Schwartz und Loehr beraten und ge-coacht haben. Ich kann es nur wärmstens empfehlen, wenn du dich in das Thema einlesen möchtest. Natürlich findest du auch all diese Themen auf der «e-selfcoaching» Plattform.



DIE WICHTIGSTEN TIPPS

- ✓ Überlege dir, wofür es sich wirklich lohnt, deine Zeit und Lebensenergie zu investieren – und zwar in jedem einzelnen Moment deines Lebens!
- ✓ Baue auf allen 4 Ebenen – der physischen, emotionalen, mentalen und geistigen Ebene – gezielt Energie auf.
- ✓ Meistens sind die vorhandenen Belastungen weniger das Problem als die fehlenden Erholungsphasen: Also Sorge für regelmässige tägliche und wöchentliche Regeneration.
- ✓ Schau der Wahrheit ins Gesicht – wie es um deine Lebensenergie auf allen Ebenen steht –, formuliere inspirierende Ziele (schriftlich!) und setze konkrete Massnahmen in die Tat um.
- ✓ Ohne Sinn keine Motivation, ohne Motivation keine Leidenschaft, ohne Leidenschaft wenig Energie.

WAS DICH AUCH NOCH INTERESSIEREN KÖNNTE...

Hier werden weiterführende Literaturhinweise und Tipps ergänzt.