

Sebastian Kodden

BEGEISTERUNG

Erwecke den inneren Helden

„WIE **BEGEISTERUNG** UND **VITALITÄT**
DEN UNTERSCHIED MACHEN“

Für meine Mutter, Ineke Kodden,
die mich Begeisterung für das Leben und die deutsche Sprache lehrte.

Begeisterung - Erwecke den inneren Helden
Sebastiaan Kodden
www.sebastiaankodden.de

Projektkoordination: Donald Suidman, BigBusiness Publishers
Übersetzung: 1to1 Translations
Design: Twin Media bv
Fotonachweis: Bernard Daniel Press
Herausgeber: Donald Suidman, BigBusiness Publishers und
Bernard Daniel Press
www.bbpublishers.nl/bdp

ISBN: 9789491757228
Erste Ausgabe: Januar 2016

© 2016 Bernard Daniel Press, Utrecht / Niederlande

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Vervielfältigung und Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben, auch bei auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur mit vorheriger Zustimmung des Herausgebers und in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Niederlande zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Inhalt

| | |
|---|----|
| Vorwort | 6 |
| Einleitung | 9 |
| 1 Begeisterung | 14 |
| Vitalität, Hingabe und Absorption | 15 |
| Flow | 17 |
| 2 Talent | 20 |
| Seine Talente nutzen als Bedingung | 22 |
| Hingabe und Beharrlichkeit | 27 |
| Die Entdeckung Ihrer Talente | 28 |
| Die Entfaltung Ihrer Talente | 33 |
| Zusammenarbeit und Talent | 34 |
| 3 Helden | 40 |
| Was ist ein HELD | 41 |
| Ein HELD hat einen Masterplan | 43 |
| Es geht nicht immer nur ums Gewinnen | 47 |
| Begeisterte Menschen sind intrinsisch motiviert | 50 |
| 4 Energie und Vitalität | 51 |
| Nicht zufriedene, sondern begeisterte Mitarbeiter sind für jede Organisation entscheidend | 52 |
| Begeisterung und arbeitsbezogene Energiequellen | 56 |
| Begeisterung und persönliche Energiequellen | 58 |
| Begeisterung ist ansteckend | 58 |
| Die Bedeutung des Sports für Glück und Wohlbefinden | 60 |
| Fokussieren Sie, um energiegeladener und vital zu bleiben | 61 |
| Burnout: Beugen Sie Energieverlust vor | 63 |
| Weitere Gründe für Sport | 66 |
| 5 Energiequellen fürs Heldentum | 68 |
| 1. Autonomie | 69 |
| 2. Rückmeldung | 72 |
| 3. Sozialer Beistand | 74 |
| 4. Coaching | 76 |
| 5. Optimismus | 77 |

| | |
|---|-----|
| 6. Selbstwert | 79 |
| 7. Belastbarkeit | 79 |
| 8. Selbstwirksamkeit | 80 |
| Hohe Anforderungen | 82 |
| 6 Machen | 86 |
| Kämpfen oder fliehen, aber niemals gefrieren | 87 |
| Was ist Heldentum? | 90 |
| Heldentum braucht Energie und Nonkonformität | 92 |
| Der Effectuation-Ansatz, um die gesteckten Ziele zu erreichen | 96 |
| 7 Selbstkenntnis | 100 |
| Selbstkenntnis: Die eigenen einzigartigen Energiequellen mit dem Enneagramm entdecken | 101 |
| Einführung in das Enneagramm | 102 |
| 8 Leiten und Führen | 121 |
| Anwerben und Auswählen von Spitztalenten | 122 |
| Die Verwaltung von Talenten | 124 |
| Der CEO als Chief Energy Officer | 125 |
| Das Managen von Vitalität und Energie | 127 |
| Die Kraft des Energiemanagements | 129 |
| Stufenplan für den HELDEN | 132 |
| Nachwort | 135 |
| Literatur Übersicht | 138 |

Vorwort

Vorwort

fünfzehn Jahre Unternehmertum liegen hinter mir. 2013 feierte mein erstes Unternehmen schon wieder sein 15jähriges Bestehen. Mehr als dreißigtausend Stunden harter Arbeit und zahlreicher Rückschläge. Vom Wohnzimmer zu verschiedenen Niederlassungen und alles dazwischen. Es waren aber auch fünfzehn Jahre des Studiums und der Forschung, die am Ende gar in einer Promotion resultierten. Was einmal mit dem Ziel begonnen hatte, meine Firma zu verbessern – denn nichts ist praktischer als eine gute Theorie (Lewin 1951) –, endete Jahre später in einer Anstellung bei einer angesehenen Wirtschaftsuniversität, wo ich derzeit ambitionierte Fachleute im Bereich der Führung und Persönlichkeitsentwicklung unterrichte.

Die Frage, die in einer Vorlesungspause auf einmal in mir aufkam, traf mich wie der Blitz: Was hatte ich von all diesen Jahren Praxis und Studium wirklich gelernt, welche Theorie war mir wirklich wichtig? Was war die Quintessenz, weshalb einiges in meiner Praxis gut und anderes schiefgelaufen war? Was hatte mir Spaß gemacht? Und ließen sich die diversen Theorien, von denen ich im Laufe der Jahre gehört hatte, überhaupt in der Praxis anwenden?

Der amerikanische Bestsellerautor Malcolm Gladwell bestätigt in seinem Buch *Überflieger* (2009) die These des schwedischen Psychologen Anders Ericsson (1996), dass man frühestens nach 10 000 Stunden Übung zu erfolgreichen Einsichten gelangen kann. Ich hatte dreimal soviel Stunden Praxis und Theorie vorzuweisen. Es war höchste Zeit für eine Bestandsaufnahme.

Gladwells Buch und die Zehntausend-Stunden-These von Anders Ericsson waren der Auslöser, um mit großem Schaffensdrang dieses Buch zu schreiben. Drängende Fragen harren der Beantwortung, zum Beispiel: Welche Managementtheorien erwiesen sich in den letzten Jahren als wertvoll? Welche Unternehmens- und Managementaspekte erlauben mehr Freude an der Arbeit, führen zu besseren Leistungen und höheren Erfolgsaussichten?

Um sich verbessern zu können, braucht man eine Vision, muß man aus Fehlern lernen, um sich sodann weiterzuentwickeln, wie mir mein ehemaliger Hockeytrainer Tom van „t Hek einmal vorgehalten hatte. Um im Sinne von Ericsson und Gladwell fortzufahren: „Inspiration ist gut, Transpiration ist besser.“ Eine Vision entwickeln, sich ein Ziel setzen – die Inspiration –, aber auch das Leisten

Vorwort

der unerläßlichen Arbeitsstunden – die Transpiration: dies sind Schlüsselbegriffe, die in dem vorliegenden Buch des öfteren zur Sprache kommen werden.

Besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof.Dr. Rob Blomme – Direktor des Center for Leadership and Management Development an der Business University Nyenrode –, für sein Vertrauen und seine großartige Begleitung in den vergangenen Jahren. Sie sind ein Vorbild!

Mein großer Dank gilt auch allen, die auf ihre Weise diesem Buch positive Energie gegeben haben, insbesondere: Christel, meinen Eltern, meinem Bruder Berndt, Boudewijn, Edwin, Ineke und den vielen anderen Familienmitgliedern und Freunden.

Abschließend möchte ich meinen Helden für die unvergeßlichen Begegnungen und ihre vielen Aussagen, die ich für dieses Buch verwenden konnte, danken. Dieses Buch zu schreiben, war eine wunderbare Reise.

Für all jene, die dieses Buch trotz oder gerade wegen Konfuzius,, Worten: „Es ist besser, zehntausend Meilen zu gehen, als zehntausend Bücher zu lesen“ in die Hand nehmen wollen, hoffe ich, dass die Reise zu und mit den Helden viel positive Energie freisetzen wird.

Januar 2016

Sebastiaan Kodden

Einleitung

Einleitung

Helden faszinierten mich schon immer. Menschen, die eine besondere Leistung vollbracht hatten oder auf dem Weg dahin waren. Die mit ihrer positiven Energie keine Zweifel kannten und sich voll ihrer Leidenschaft hingaben. Zu sehen, mit welcher Begeisterung sie im Leben standen, bereitete mir großen Genuß. Als Sohn eines Sportlehrers galt meine Aufmerksamkeit besonders den Helden des Sports. Meine Helden wurden meine Vorbilder und viele Jahre später die Inspiration, um dieses Buch über sie und mit ihnen zu schreiben.

Ich wuchs in einem kleinen Dorf in den Niederlanden auf und verbrachte meine Jugend hauptsächlich auf Tennisplätzen. Durch den Beruf meines Vaters hatten mein Bruder und ich die Gelegenheit, alle Sportarten auszuprobieren und so unsere Talente zu entdecken. Tennis erwies sich letztlich als meine große Liebe. Fünfzehn Jahre alt war ich, als ich im Fernsehen einen jungen Burschen mit der Ausstrahlung eines gestutzten Achilles aus dem Film Troja sah. Unverzagt, selbstbewußt und hochtalentiert, so betrat der damals fünfzehnjährige Boris Becker seine Arena in Wimbledon. Seine Gegner mußten sich einer nach dem anderen geschlagen geben. Ich wußte nicht, wie mir geschah, kein anderes Schauspiel hatte mir je so den Atem verschlagen. Es war ein Schauspiel, das sich mit der größten Selbstverständlichkeit abzuspielen schien: Dieser Junge konnte nicht verlieren. Ich genoß seine energische Haltung, seinen Mut und seinen Wunsch, der Beste der Welt zu werden. Das wollte ich auch. All meine Freizeit widmete ich der Übung unserer gemeinsamen Leidenschaft, um so gut wie Boris Becker zu werden. Doch letztlich erwiesen sich mein Talent und meine Begeisterung als unzureichend für eine Karriere als Tennisspieler der Spitzenklasse. Mir wurde klar, dass die lokalen Tennisplätze nicht mein Lebensziel waren. Worin konnte ich wirklich gut werden? Verzweifelt zog ich mit siebzehn in eine große Universitätsstadt, unschlüssig über Studienwunsch und Zukunftspläne. Diese mangelnde Fokussierung erfuhr ich als zermürend. Mein Held, seine Energie und seine Leidenschaft fehlten mir. Wo war mein Wimbledon? Eine Frage, die mich noch lange beschäftigen sollte.

Nachdem ich mit verhaltener Begeisterung mein Jurastudium beendet hatte, schloß ich Jahre später ein Studium der Betriebswirtschaft an, das mir viel mehr Spaß machte. Ich war unterdessen ein mittelgroßer Unternehmer geworden und vergegenwärtigte mir, dass mein juristischer Hintergrund nicht die Kenntnisse und Managementfähigkeiten bereithielt, die für ein Vorwärtkommen

Einleitung

nötig sind. Bei diesem neuen Studium wurde ich mit jeder Menge Theorien über Führung und Persönlichkeitsentwicklung konfrontiert, die ich nur allzugern in mich aufnahm. Das waren meine Themen, hierfür konnte ich mich begeistern, an Aufhören war nicht mehr zu denken. Nach zwölfteinhalb Jahren trat ich die Leitung meiner Firma ab, um weiter studieren und mich vervollkommen zu können – meine Begeisterung nahm stetig zu. Mir war, als hätte ich meinen Weg gefunden: Ein euphorisches Gefühl erfaßte und verließ mich auch nicht mehr. Manchmal fühlte ich mich wie Boris Becker: „Komm schon, das ist meine Arena, ich bin hier, um zu bleiben!“

Im Jahre 2011 fiel der Groschen: An einer angesehenen Wirtschaftsuniversität promovierte ich über das Thema Begeisterung. Nach meinem Dafürhalten hatte ich auch nach fünfzehn Jahren Unternehmertum noch immer nicht den Finger auf die Wunde legen können und trotz aller Erfahrungen und Studien noch immer keine Antwort auf die folgende Frage bekommen: Weshalb sind manche Personen und Unternehmungen erfolgreich und warum andere nicht? Bis ich 2009 mit dem Begriff und der Theorie der Begeisterung in Berührung kam. Schaufeli & Bakker (2001), beide seinerzeit Professoren an der Universität Utrecht, definieren Begeisterung als „einen positiven affektiv-kognitiven Zustand größter Erfüllung, der durch Vitalität, Hingabe und Absorption gekennzeichnet ist.“

Mir wurde klar, dass sich meine früheren Helden durch eben diese Persönlichkeitsmerkmale ausgezeichnet hatten. Ausschlaggebend war also nicht ihr an-

„**BEGEISTERUNG IST EIN POSITIVER
AFFEKTIV-KOGNITIVER ZUSTAND
GRÖSSTER ERFÜLLUNG, DER
DURCH VITALITÄT, HINGABE UND
ABSORPTION GEKENNZEICHNET IST.**“

– Wilmar Schaufeli & Arnold Bakker

Einleitung

geborenes, der Konkurrenz weit überlegenes Talent. Gerade diese Begeisterung war auch der Grund, weshalb ich als Unternehmer nur einige meiner Ziele erreicht hatte. Manche Themen hatten mir nämlich keine Energie gegeben, während ich mich von anderen Projekten kaum lösen konnte, weil sie mich ständig beschäftigten und zu einem erfolgreichen Abschluß drängten. Vitalität, Hingabe und Absorptionsfähigkeit sind für jeden von uns Bedingungen für Erfolg. Ihr persönliches Heldentum ist erreichbar, wenn Sie nur genügend Energie und Begeisterung investieren und nicht aufgeben, bevor Sie Ihre Ziele erreicht haben.

Dieses Buch handelt von Helden und Begeisterung. Oder besser gesagt: von einer Kombination dieser beiden. In diesem Buch stelle ich die begeisterte Persönlichkeit in Form des Konzepts HELD dar – Akronym für „Hoch energetischer leistungsfähiger Durchsetzer.“ HELD beruht auf der Theorie von Begeisterung und schlägt eine Brücke zwischen dem Spitzensport und Management- und persönlichen Führungstheorien. Als einstiger Sportlehrer und inzwischen promovierter Betriebswirt erkannte ich, dass viele Aspekte dieses Konzepts der Begeisterung, das ich selbst jahrelang erforscht hatte, ganz klar den Spitzensport prägen. So sind die der Begeisterung zugrundeliegenden Aspekte Vitalität und Hingabe für einen Spitzensportler unerlässlich, um hohe Leistungen zu erbringen. Selbiges gilt übrigens für Unternehmer. Die zahlreichen Parallelen zwischen Begeisterung und Sport veranlaßten mich, einige Sporthelden nach ihren Erfahrungen mit Aspekten wie Vitalität, Hingabe und Begeisterung zu befragen.

Mit praktisch anwendbaren Managementtheorien, persönlichen Erfahrungen und Begegnungen mit äußerst begeisterten Personen bietet Ihnen dieses Buch einen Stufenplan, wie Sie vom Denken zum Tun kommen, um das Leben voller Energie in die eigene Hand zu nehmen. Es ist für all jene bestimmt, die neue Energie, Leidenschaft und Begeisterung suchen. Auch für den Manager, der sein Unternehmen aus einem positiven Flow heraus wachsen lassen will.

Der rote Faden in diesem Buch ist die Inspirations- und Energiequelle, die Helden sein können. Als Professor für Führungs- und Persönlichkeitsentwicklung unterrichte ich heute junge Berufstätige in der Theorie der Begeisterung, wobei ich mir meine praktischen Erfahrungen in meiner Firma reichlich zunutze mache. Ich zeige welche Bedeutung den verschiedenen Aspekten der Begeisterung in meiner Firma und für mich persönlich beigemessen werden kann und welche Auswirkungen diese hatten, wenn Dinge verkehrt liefen. Und ich offenbare,