

Files per Mail (4)

ein Service des ifb-JiraneK

www.i-f-b.de

Selbstmanagement - Glück allein reicht nicht

Neufahrn, Mai 2007

1 Selbstmanagement - Glück allein reicht nicht

Ein Kapitän steht braungebrannt am Ruder seines Schiffes - seine Mannschaft und er sind auf dem Weg zu einer fremden, verheißungsvollen neuen Welt. Er versteht sein Handwerk, beherrscht die präzise Navigation und sein Segler ist aus gutem Holz. Der Wind und das Meer toben um ihn herum, doch mit eiserner Hand und festem Willen sorgt er dafür, nicht vom Kurs abzukommen. Schließlich ist das Meer überwunden und sein Schiff läuft im fernen Hafen ein. Alle jubeln - besonders der Kapitän ist stolz und froh. Er geht von Bord und ein großes Fest wird zusammen mit den freundlichen Einheimischen gefeiert. Der Kapitän und seine Leute werden sesshaft und leben glücklich bis an ihr Lebensende.

Vielleicht gefällt Ihnen dieses kleine Märchen. Und tatsächlich wird es Ihnen - in etwas anderer Form - ständig erzählt. Allerdings weniger von einer gütigen strickenden Oma, sondern eher von Boulevardmagazinen, Lebensberatungs-Büchern und Zeitmanagement-Trainern. Und auf wundersame Weise werden Sie gleich in den Plot eingebaut - meistens als Kapitän. Ihre Geschichte trägt dann die Überschrift „Der Weg zum Traum-Body“ oder „Sogar Sie können Nichtraucher werden“ oder manchmal auch „Gute Führung ist lernbar“. Anschließend werden - mit diversen Variationen - folgende Botschaften vermittelt:

1. Es gibt lohnende Ziele (Abnehmen, mit dem Rauchen aufhören, eine erfolgreiche Führungskraft werden)
2. Die Sache wird schwierig, da Anfechtungen zu erwarten sind (kritische Situationen, innere Schweinehunde, alte Muster)
3. Gegen die Anfechtungen helfen ein eiserner Wille und nützliche Hilfsmittel (Kohlsuppendiät, Nikotinpflaster, Projektpläne)
4. Hält man die schwierige Zeit lang genug durch, wartet am Ende ein Gewinn (gesteigerte Attraktivität, besseres Lebensgefühl, zufriedenerer Mitarbeiter)

Meistens taucht dann auch irgendwann der Begriff Selbstmanagement auf. Die Botschaft klingt gut: Ich kann einen unfertigen, umschönen, ungesunden Teil meines Lebens „managen“ - also lt. Duden-Lexikon willkürlich und gezielt in eine gewünschte Richtung verändern. Ebenso wie eine kompetente Führungskraft ihr Team „managed“ kann ich selbst - wenn ich wirklich will und es richtig anpacke - mein Leben führen und gestalten. Auch uns gefällt diese Vorstellung. Und wir kennen Menschen, die derartiges erfolgreich umgesetzt haben - als erfolgreiche Führungskräfte wie als kompetente private Selbst-Manager. Vielleicht hatten sie das obige Märchen dabei ja auch im Hinterkopf - gereicht hat das in den meisten

Fällen sicher nicht, um wirklich Erfolg zu haben. Wir sind überzeugt, dass die - durchaus sinnvollen - Botschaften von oben auf spezielle Weise ergänzt werden müssen, wenn man sich nicht in das Heer der Diätabbrecher, Neujahrsvorsätze-Fasser und Rückfall-Raucher einreihen möchte.

1. Ziele: die „lohnenden“ Ziele gehören erst einmal unter die Lupe. Wer hat das Ziel? Bin es wirklich ich, der fünf Kilo abnehmen will oder ist es in Wirklichkeit meine Frau, die gerne wieder den Athleten von früher um sich hätte? Beide Anliegen können lohnenswerte Selbstmanagement-Themen für mich sein. Und trotzdem unterscheiden sich die damit verbundenen Emotionen beträchtlich.

Und das ist hoch bedeutsam: Die neuere Selbstmanagement-Forschung zeigt, dass Ziele emotional (und am besten körperlich) hochpräsent sein müssen, wenn sie sich als lohnenswert genug erweisen sollen (es müssen so genannte „somatische Marker“ existieren). Und diese fühlbaren Wünsche sehen in den beiden Fällen oben höchst unterschiedlich aus:

In Beispiel eins ankere ich vielleicht an der Vorstellung, den fiesen Berg wieder so leicht und schnell hinauf zu kommen wie damals in meiner schlanken Zeit. In Beispiel zwei dagegen ist es der schmachttende Blick meiner Frau, der das ultimative (weil berührende) Ziel meiner Bemühungen darstellt.

Grundsätzlich gilt: Das Ziel meines Selbstmanagement-Projektes sollte, wie alle brauchbaren Ziele, zunächst den SMART-Kriterien genügen (diese sind in den einschlägigen Büchern zum Thema Selbstmanagement näher beschrieben). Darüber hinaus muss es aber spürbare Belohnungen für mich bereithalten - diese muss ich mir so genau und so sinnlich vorstellen können, dass ich sie körperlich erfahre. Alles andere ist abstrakt und selten geeignet, um ein Vorhaben wirklich voranzutreiben. Anmerkung: Sehen Sie einmal einem Slalomläufer vor seinem entscheidenden Weltcup-Durchgang zu - er steht oben am Hang und durchfährt die komplette Strecke mehrfach mit allen Kurven „mental“- inklusiver der Zieleinfahrt, die er mit einem zufriedenen Lächeln „erlebt“.

2. Anfechtungen: In jedem Veränderungsprozess sind logischerweise Schwierigkeiten enthalten - sonst hätte man den gewünschten Zustand ja auch schon längst erreicht. Um es noch prägnanter auszudrücken: Ein erfolgreicher Abteilungsleiter, der regelmäßig das samstägliche Fußball spielen mit seinem Sohn verpasst, tut das nie „einfach so“. Ob er die Vater-Zeit lieber seiner liegen gebliebenen Arbeit vom Vortag, dem Besuch im Baumarkt oder der Pflege seines Autos opfert - er opfert sie auf irgend einem Altar, der für ihn in diesem Moment die größere Bedeutung besitzt. Die Suche nach

dem „inneren Schweinehund“, wie derartige Motive oft verkürzt genannt werden, muss genau hier ansetzen, und zwar bevor die eigentliche Veränderung beginnt.

Es muss klipp und klar auf dem Tisch liegen, auf was ich verzichten muss, wenn ich einen Aspekt meines Lebens verändere. Was wird mir am meisten fehlen und wie kann ich - zumindest ansatzweise - für Ersatz sorgen. Die Klippe „Baumarkt“ gefährdet meine Route umso weniger, je genauer ich sie kenne und je sinnvoller ich sie neutralisieren kann - zum Beispiel indem ich sie in den gemeinsamen Weg zum Fußball integriere.

Manchmal steht hier auch eine ernüchternde Erkenntnis an: es wird reale Verluste geben. Denn leider existieren schöne Gefühle, prickelnde Momente, genussvolle Augenblicke, die es so einfach nur mit einer Zigarette oder einem saftigen Wiener Schnitzel gibt. Hier gilt es - eventuell schmerzvoll, aber dafür ehrlich - Abschied zu nehmen, manchmal sogar ausgiebig zu trauern.

3. Hilfsmittel: Sicherlich sind sowohl ein fester Wille als auch ein sinnvolles Handwerkzeug nützliche Zutaten für erfolgreiches Selbstmanagement. Die Betonung liegt allerdings auf dem „sowohl als auch“: Sowohl derjenige, der im Coaching erlebt, wie er sein jahrelanges Bedürfnis nach mehr Durchsetzungskraft endlich gesprächstechnisch realisieren kann als auch derjenige, der trotz sündhaft teuren High-Tech-Nahrungsbreis nach vier Tagen einem Schnitzel-Flash erliegt merkt sehr eindrücklich, wie stark das „Wollen“ und das „Können“ beim Selbstmanagement zusammen gehören.

Dazu kommt, dass die Hilfsmittel passen müssen, wenn sie wirken sollen. Unterstützung von der Stange ist einfach nicht genau genug an meinen eigenen Lernstil und meine Situation angepasst. Die meisten Ratgeber-Bücher enden - wenn wir ehrlich sind - als Staubfänger. Was hilft mir auch ein Buch über Führungskommunikation, wenn ich als Montage-Meister die Ich-Aussagen nicht in normales Deutsch übersetzen kann?

Hier ist ein „echter“ Coach aus Fleisch und Blut - sofern er sein Handwerk versteht - oft viel wirkungsvoller. Gemeinsam kann eine vorübergehende Gehhilfe auf dem Weg zum Erfolg entwickelt und individuell angepasst werden. In dieser Hinsicht geben gute Fitnessstudios den Weg vor: ein individueller Trainingsplan und ein permanentes Coaching sind hier seit vielen Jahren selbstverständlich und führen zu nachweisbaren Erfolgen.

4. Am Ende alles gut? Wenn man am Ziel angekommen ist, dann ist doch oftmals nicht alles Gold was vorher so schön gegläntzt hat. Das liegt zum einen an der Eigenschaft unseres Hirns, Vergangenes zu „vergolden“ und damit das Neue verstärkt als fremd

zu empfinden und zu hinterfragen. „Ist es wirklich so toll, dass ich jetzt, wo ich tatsächlich Mitarbeitergespräche führe, dauernd offener Kritik ausgesetzt bin?“ Sich derartiges zu fragen trübt zwar ein wenig die Veränderungseuphorie, ist aber letztendlich sinnvoll. Das Neue kann auf diese Art kritisch bewertet und gegebenenfalls weiter angepasst werden. Glücklicherweise sorgt ein weiterer psychischer Mechanismus dafür, dass wir gerade das, was wir uns hart erarbeitet haben, anschließend besonders gut finden.

Die wirklichen Probleme kommen aber oft aus einer ganz anderen Ecke: Die Kollegen finden nämlich den frischgebackenen Nichtraucher auf einmal „nicht mehr so kommunikativ“ wie früher. Und die Mitarbeiter haben den deutlichen Eindruck, dass es früher irgendwie gemütlicherßuging, als der Chef noch nicht so interessiert an ihrem Motivationszustand war. Dass sich ein erfolgreiches Selbst-Management nahtlos und ausschließlich unter Applaus ins soziale Umfeld integrieren lässt, ist die absolute Ausnahme. Viel eher ist damit zu rechnen, dass die unterschiedlichsten Feedbacks (offen und auch hinter den Kulissen) geäußert werden, dass zumindest nicht alle Beteiligten gleichermaßen froh über die Veränderungen sind.

Damit müssen Sie als erfolgreicher Selbstmanager leben. Und Sie sollten so offen wie möglich damit umgehen: Brechen Sie das höfliche Schweigen, das sich breit macht, wenn Sie Ihr neues Führungs-Credo dargestellt haben. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach ehrlichem Feedback. Räumen Sie falls notwendig selbst mit nötigen Tabus auf, falls es kein anderer tut. Und: Machen Sie so klar wie möglich, was sich für wen verändern wird, wo Verhandlungsmöglichkeit besteht und - ganz besonders herausfordernd für Harmoniemenschen - wo nicht.

Um noch einmal auf das Märchen zu Beginn zurück zu kommen: Der Kapitän und seine Leute wurden tatsächlich glücklich - aber sie hatten wirklich verdammt Glück.

Wenn Sie ein wenig mehr auf Nummer sicher gehen möchten, nutzen Sie am besten die folgende Checkliste:

Checkliste: Was sollte ich beachten, wenn ich mich nachhaltig verändern möchte?

- Ich habe mein Ziel präzise definiert und ich kann mir den angestrebten Zustand genau (mit allen Sinnen spürbar) vorstellen.
- Ich bin mir darüber bewusst, was ich unweigerlich verlieren werde.
- Ich habe mir möglichst befriedigende Lösungen dafür überlegt.
- Ich habe mir konkrete Belohnungen für erreichte Teilschritte überlegt.
- Ich habe mir - eventuell mit professioneller Hilfe - die besten individualisierten Hilfsmittel (Diät-, Trainings- Verhaltensplan) für mein Vorhaben zugelegt.
- Ich bin mir darüber bewusst, für wen mein Erfolg Nachteile bedeuten könnte.
- Ich habe einen Plan, wie ich mit dieser Tatsache offen und lösungsorientiert umgehen werde.

Herzliche Grüße

Ihr ifb-Team