

Selbstmanagement

Stellen Sie sich selbst ein Bein?

Der Job wird immer stressiger, es wird immer mehr in kürzerer Zeit verlangt, die Ziele werden jedes Jahr unerreichbarer, doch dafür werden die Budgets und Ressourcen geringer. Ist das eine Illusion? Ja, meint Wilfried Reiter, denn das Leben im Allgemeinen und die Arbeit im Speziellen wird rein objektiv betrachtet nicht wirklich schwerer - wir machen sie uns mit unseren eigenen »Beinstell-Rezepten« nur schwerer. Hier erfahren Sie, wie Sie sich selbst nicht im Wege stehen.

Was halten Sie von folgender Aussage: „Erfolg ist eine Frage von Engagement!“ Sie stimmen dieser Aussage zu? Nun, die meisten Menschen werden dies tun. Denn, wer sich selbst prüft, wird im eigenen Erleben dafür ausreichend Bestätigung finden. Konsequenterweise werden viele annehmen, dass sie mit noch mehr Engagement noch mehr Erfolg haben. Prüfen wir uns erneut. Sie werden feststellen, dass Sie im eigenen Erleben auch hierfür ausreichend Bestätigung finden. Es gibt ausreichend Situationen, die zeigen, dass mit noch mehr Engagement noch mehr Erfolg zu erreichen ist. Die Erfolgreichsten im Leistungssport sind hierfür ein bekanntes Beispiel.

Die Einsicht darf also sein: „Wer immer mehr Engagement an den Tag legt, wird immer noch erfolgreicher.“ Mit dieser Einsicht wird eine Motivation geschaffen, die künftiges Handeln bestimmt. Wer bei dieser Logik mitspielt, ist allerspätestens in eine Falle getappt. Eine Falle, die zunehmend mehr Menschen mit dem Krankheitsbild „Burn Out“ bezahlen. Erfolg ist eben nur zum Teil das Ergebnis von Engagement. Schlimmer noch, übertriebenes Engagement bewirkt eben nicht mehr, sondern weniger.

MACHEN SIE ETWAS ANDERS

Sie stimmen zu. Natürlich, „jedes Ding hat ein gültig Maß“. Wenn Sie sich die innere Erlaubnis geben, zu prüfen, wann einmal zuviel Engagement den Erfolg behindert hat, werden sie unmittelbar einige Beispiele finden. Die Erfolgreichsten im Leistungssport waren nicht engagierter als viele andere, sie haben meist etwas anders gemacht als die Engagiertesten, die trotzdem hinter ihnen blieben. Die Phänomene unzulässiger Verallgemeinerung, digitaler Sichtweise, singularer Ursachenzuschreibung oder linearer Extrapolation sind häufig, genauer gesagt ganz natürlich.

Unsere natürlichen und meist unbewussten Lernmechanismen funktionieren eben auf diese kognitiv ökonomische, aber leider auch sehr fehleranfällige Art und Weise. Tragische Konsequenz, die Fehleinschätzung bleibt unbemerkt und wir erwerben unabsichtlich Fehlkonzepte und Misserfolgsstrategien. Im Folgenden nenne ich diese Misserfolgsstrategien gerne etwas vereinfacht Beinstell-Rezepte.

Jeder Mensch hat solche Beinstell-Rezepte verinnerlicht, ohne zu merken, dass ihn diese weit reichend behindern. Wir alle haben solche Rezepte in uns, Rezepte die uns behindern, Rezepte mit denen wir uns das Leben unabsichtlich und ohne es zu bemerken schwer machen. In „Die Kunst sich selbst ein Bein zu stellen“ (Verlag Hoffmann & Campe) habe ich 50 solcher Misserfolgsstrategien untersucht. Erstaunlicherweise ist es relativ einfach, solche Beinsteller-Rezepte bei sich selbst zu finden, sobald man sich nur auf die Suche macht. Und die Suche lohnt sich, denn sind die Rezepte erst einmal gefunden, lassen sie sich entschärfen und das Leben wird dadurch leichter und erfolgreicher.

ERKENNEN SIE IHRE BEINSTELL-REZEPTE

Sie können sich diese Suche erleichtern, wenn Sie bereits einige dieser Rezepte erkannt haben. Ich möchte ich Ihnen einige häufige Beinstell-Rezepte vorstellen und Sie einladen sich selbst zu fragen: „Welche davon habe ich schon praktiziert?“ Sie werden schnell ein Gespür dafür entwickeln, wo sich Ihre persönlichen Rezepte verstecken.

Wenn Sie möchten, können Sie auch gerne den impliziten Bauplan dieser Misserfolgsstrategien rekonstruieren und zukünftig einige selbst entlarven. Der Trick bei der Sache, je mehr Rezepte Sie einmal entlarvt haben, umso schneller eliminieren Sie Ihre Beinsteller zukünftig. Praktizieren Sie Best Practice einmal auf die etwas andere Art.

Im Folgenden präsentiere ich Ihnen einige prototypische Beinstellrezepte in komprimierter Expressform. Zuerst formuliere ich das Beinstellrezept, danach mache Sie auf den unbeabsichtigten Beinstell-neben-Effekt aufmerksam und biete Ihnen jeweils ein einfaches Gegenrezept an. Vielleicht wird ein Gegenrezept Sie nicht sofort überzeugen. Vielleicht möchten Sie auch ein eigenes Gegenrezept mixen, bitte gerne. Hauptsache, zukünftig geht es leichter voran. Außerdem, wie schon angedeutet das Verständnis entsteht mit der Wiederholung.

Standen Sie bei einer Aufgabe schon einmal untr Zeit- Oder Erfolgsdruck? Das Beinstellrezept lautet: Beei-



Wilfried Reiter ist seit über 18 Jahren Berater. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Management Development, Projektmanagement, Organisationsberatung, Systemdenken.
Kontakt: office@wilfried-reiter.com

MINDESTEINS EINMAL DIE WOCHE FALLEN WIR AUF UNSERE EIGENEN SABOTAGEKONZEPTE HEREIN



len Sie sich, Zeit ist Geld, machen Sie schneller! Der Beinstelleffekt dazu: Sie sparen keine Zeit, Sie verlieren welche und machen Fehler! Und die Lösung: Suchen Sie lieber Zeitpotenziale in unwichtigen Teilaufgaben – das spart wirklich Zeit, ohne Erfolg zu kosten.

OPTIMALER ENTSCHEIDUNGSPUNKT

Vor großen Herausforderungen schlafen vielleicht auch Sie schlecht, weil sie sich die Sache erst gründlich durch den Kopf gehen lassen wollen. Das Beinstellrezept dazu hört sich so an: Je gewichtiger eine Entscheidung ist, desto reiflicher sollten Sie es sich überlegen. Das klingt sehr vernünftig, ist jedoch total unvernünftig. Denn die Realität richtet sich nicht nach Ihrer Bedenkzeit. Wie Sie sicher schon öfter festgestellt haben, können sich die Verhältnisse in ein, zwei entscheidenden Punkten leider schon verändert haben. Das Erfolgsrezept lautet in diesem Falle: Jede Herausforderung hat einen optimalen Entscheidungszeitpunkt. Verpassen Sie ihn nicht! Deshalb: Wann immer Sie vor einer Herausforderung stehen, legen Sie von vornherein fest, bis wann Sie die fällige Entscheidung spätestens getroffen haben wollen. Und dann halten Sie sich daran!

ACHTEN SIE AUF NEBENWIRKUNGEN

Sicher ist es Ihnen schon passiert, dass Sie in einem Meeting, einer Projektsitzung, bei der Planung oder in Problemgesprächen gesagt haben: »Hat eigentlich schon einmal jemand daran gedacht, was passiert, wenn wir...?« Und sicher hat man Ihnen darauf mit einem Aufstöhnen geantwortet, wie etwa »Man kann schließlich nicht an alles denken!« Das Beinstellrezept lautet in diesem Fall: »Denken Sie nicht an mögliche Konsequenzen Ihres Tuns!« Natürlich werden Ihnen die Konsequenzen nicht erspart, nur weil Sie sie ignorieren. Jedes Handeln oder Unterlassen, jede Entscheidung oder Nicht-Entscheidung hat Folgen und Spätfolgen.

Fragen Sie sich immer, welche das sind. Wer so tut, als ob seine Entscheidungen keine unerwünschten Nebenwirkungen, Sekundäreffekte, Wechselwirkungen mit anderen Maßnahmen und Zielen hätte, steck einfach den Kopf in den Sand. Deshalb heißt in die-

sen Fällen das Erfolgsrezept: Listen Sie vor jeder wichtigen Entscheidung die Sekundäreffekte auf! Fragen Sie sich dazu: Was könnte - über die beabsichtigte Wirkung hinaus - noch alles dadurch ausgelöst werden? Welche erwünschten und unerwünschten Nebenwirkungen, Spätfolgen, Wechselwirkungen, Widerstände, systemischen Feedbacks könnte es geben? Wenn Sie alle Sekundäreffekte aufgelistet haben und sie in wahrscheinlich auftretende und eher unwahrscheinliche Folgen aufgeteilt haben, können Sie die unwahrscheinlichen bewusst ignorieren. Denn es macht keinen Sinn, sich über Dinge sorgen zu machen, die nach menschlichem Ermessen überhaupt nicht akut werden. Und was machen Sie mit den Sekundäreffekten, die Sie nicht ignorieren können? Unterteilen Sie sie in drei Kategorien (tritt wahrscheinlich ein, weniger ernst, gravierend) ein. Für gravierende Folgen betreiben Sie am besten schon jetzt Vorsorge.

Wie Sie bemerkt haben werden, folgen Rezepte und Gegenrezepte einer einfachen Logik. Auf Basis dieser Logik können Sie zukünftig Beinstellrezepte entlarven und unschädlich machen:

Bemerken: Achten Sie auf sich und halten Sie so früh wie möglich inne, wenn Sie an einer Sache etwas stört.

Untersuchen: Achten Sie weniger darauf, was Sie an der Sache stört. Fragen Sie sich vielmehr, was genau Sie taten, sagten oder dachten bevor Sie die Störung wahrnahmen. Zerlegen Sie die Gedanken in einzelne Schritte. Bei einem der Schritte bemerken Sie: Hoppla! Dabei fühle ich mich doch sofort deutlich schlechter. Formulieren Sie diesen Denkschritt in einem Satz und Sie haben ziemlich sicher ein Beinstellrezept entdeckt.

Umformulieren: Setzen Sie an diesem Satz an. Verdrehen Sie den Satz in eine Richtung – egal, in welche Richtung. Fragen Sie sich, was stimmt an dieser Aussage? Mit der Antwort so entwickeln Sie automatisch eine neue Perspektive.

Prüfen: Fragen Sie sich nun noch, wann die Aussage gilt uns schon haben Gültigkeitsbereich für ein eigenes neues Erfolgsrezept.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg beim eliminieren von Beinstell-Rezepten. Sozusagen „Hals und Beinbruch!“ ■



Lesetipp:
Wilfried Reiter, Die Kunst sich selbst ein Bein zu stellen - 50 Erfolgsfallen und wie man sie umgeht, Hoffmann und Campe, 2004