

# Selbststeuerung

**Wolfgang Reiber**

## Selbststeuerung

Viele Menschen treffen in ihren beruflichen Positionen auf Erwartungen z.B. bei Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden, die sie auch beim besten Willen nicht jederzeit in vollem Umfang erfüllen können. Schon bei dem Versuch würden ein gewaltiger Arbeitsanfall sowie massive Anpassungs- und Lernanforderungen entstehen, die für die meisten nicht zu schaffen sind. Hinzu kommt, dass viele Erwartungen nicht wirklich klar und teilweise in sich oder mit anderen widersprüchlich sind. Das berufliche Umfeld ist in weiten Teilen überfordernd und gleichzeitig arm an klaren Strukturen. Dahinter steht die allgemeine Zunahme an Komplexität, die für rasch hintereinander folgende Veränderungen sorgt und damit u.a. ein hohes Maß an Unübersichtlichkeit mit sich bringt. Gleichzeitig gibt es fast überall einen anhaltenden Kostendruck, der tendenziell zu einer personellen Unterdeckung führt.

Die Menschen reagieren auf diese Situation sehr unterschiedlich. Manche versuchen, sich den vielfältigen Erwartungen in vollem Umfang zu öffnen. Wenn gleichzeitig ein inneres Programm mitläuft, das sich selbst ein persönliches Scheitern verbietet, ist der Burnout nicht fern. Andere versuchen mehr oder weniger erfolgreich, sich abzuschotten, zu verdrängen und sich an Routinen bzw. an Bewährtes zu klammern. Lange kann diese Strategie auch nicht gut gehen, weder für das Unternehmen noch für den einzelnen. Welche Alternative bietet sich vor diesem Hintergrund an?

Es liegt nahe, dass, wenn es außerhalb von einem selbst unklar ist und die Anforderungen in der Summe überfordernd sind, man eine möglichst klare und stimmige innere Struktur sowie ein zu den eigenen Ressourcen passendes Vorgehen braucht, um gesund und erfolgreich zu bleiben. Mit anderen Worten: Hilfreich kann eine gute Selbststrategie sein, die durch ein aufmerksames und konsequentes Selbstmanagement umgesetzt wird. Beides zusammen kann man als wirksame ‚Selbststeuerung‘ bezeichnen.

Eine Selbststrategie beantwortet im Kern die Frage, was man eigentlich grundsätzlich und längerfristig erreichen möchte, welche Ressourcen dafür zur Verfügung stehen und was einem auf dem Weg besonders wichtig ist. Am Anfang eines Strategieprozesses steht gewöhnlich eine sorgfältige Umfeldanalyse. Bezogen auf Selbststrategie bedeutet dies vor allem eine Analyse des relevanten Erwartungsfeldes: „Wer richtet eigentlich welche mehr oder weniger konkreten Erwartungen an mich?“ Dabei ist nicht immer das explizit Gesagte von größter Bedeutung, sondern manchmal das implizit Ausgedrückte. „Ich will zuerst bedient werden“, könnte eine unausgesprochene Forderung

lauten, oder „Verbünde Dich mit mir gegen XYZ“. Um darauf adäquat reagieren zu können, braucht es Antworten auf die Fragen: „Wer von den Anspruchsstellern ist für mich heute und morgen eigentlich wie wichtig?“ „Wie zufrieden dürften sie jeweils mit dem von mir Geleisteten sein?“ Und: „Wen kann ich ohne größere Nachteile frustrieren, auch wenn er laut und vielleicht unangenehm werden kann, und auf wen sollte ich besonders achten, auch wenn er eher leise daherkommt?“ Die relative Bedeutung der verschiedenen Anspruchssteller ergibt sich daraus, was einem selber wichtig ist und was man mit wessen Hilfe und Unterstützung erreichen möchte. Das kann unter Umständen bedeuten, dass man verstärkt auch auf Gruppen oder Personen zugehen sollte, die einem eigentlich nicht besonders liegen oder mit denen man nicht viel Spaß in der Zusammenarbeit erwarten kann – und umgekehrt.

Wenn es also darauf ankommt, sich in einem überfordernden Erwartungsfeld sinnvoll und konstruktiv abzugrenzen, sich dort zu engagieren, wo es sich lohnt, und zusätzlich seine eigenen Anliegen möglichst weit durchzusetzen, benötigt man eine eigene Vorstellung über seine Zukunft und Bewusstheit über seine wichtigsten Werte. „Wer bin ich und was mache ich, wenn die beste der von mir erreichbaren Zukunftsvorstellungen realisiert ist? Wie sieht, anders ausgedrückt, meine persönliche Vision aus?“ Darauf Antworten zu finden ist erfahrungsgemäß alles andere als einfach. Die positive Kraft einer persönlichen Vision wird wesentlich durch unsere Bedürfnisse gespeist, aber diese Bedürfnisse sind nicht immer gleich. Sie wechseln situativ und verändern ständig ihre jeweilige Stärke. Um herauszufinden, was man im Kern, also grundsätzlich und überdauernd erreichen will, kann es sich lohnen, nach einer Art ‚dauerhaftem Hintergrundrauschen‘ im Auf und Ab seines Bedürfnisorchesters zu lauschen. Einigermaßen zuverlässig tauchen unsere längerfristig präsenten und mehr oder weniger stabilen Wunschvorstellungen in Tagträumen auf oder am frühen Morgen, kurz vor dem endgültigen Aufwachen. Eine aktive Möglichkeit unser ‚eigentliches Wollen‘ zu identifizieren, könnte z.B. darin bestehen, sich selbst einen Brief aus der Zukunft zu schreiben, möglichst rasch und spontan, ohne langes Nachdenken beim Formulieren. Entscheidend ist, dass auch halb- oder unbewusstes Material auftaucht.

Damit ist es allerdings noch nicht getan. Unsere Wunschvorstellungen liegen normalerweise außerhalb unseres Alltagserlebens. Die Menschen müssen sich, von diesen Wunschvorstellungen angezogen, auf den Weg machen. Viele beginnen jedoch erst gar nicht damit, getreu dem Motto: „Gewollt hätte ich schon, aber getraut habe ich mich nicht“. Vertrauen ist notwendig, und zwar in sich selbst, in andere, die einen auf dem Weg begleiten oder die einem entgegenkommen, und allgemein in den Lauf der Dinge. Optimismus hilft, aber nur, wenn er nicht naiv ist. Welche persönlichen Erfahrungen können eine positive Zukunftsvorstellung stützen? Was ist in den letzten Jahren gut gelungen,

was nicht? Welche Kompetenzen können auf die Waage gelegt werden, zusammen vielleicht mit wichtigen persönlichen Kontakten und einer guten Reputation? Positives Denken kann bei der Zielverfolgung sehr unterstützen, weil selbsterfüllende Prophezeiungen ausgelöst werden können, es kann aber auch unerwünschte Realitätsteile systematisch ausblenden und dadurch ein Scheitern in die Wege leiten. Deshalb empfiehlt es sich, einen wohlwollenden aber gleichzeitig auch kritischen Gesprächspartner zur Seite zu haben, der ermuntert, auf Stärken und notwendige Lernwege hinweist, und der zeitweise auch die Rolle eines zweifelnden und skeptischen „Advocatus Diaboli“ einnimmt.

Erfolge beruhen gewöhnlich zu einem großen Teil auf dem Einsatz persönlicher Stärken. Ein guter Ruf, der einem vorausieht, hilft mitunter sehr. Und natürlich spielt auch Glück immer eine Rolle. Durch geschicktes Handeln ist es jedoch normalerweise möglich, die Eintrittswahrscheinlichkeit glücklicher Umstände positiv zu beeinflussen. Strategisch empfiehlt es sich, primär seine Stärken zu pflegen und weiterzuentwickeln. Schwächen zeigen sich oft situativ als Engpässe bei der Zielverfolgung: Mangelndes Können, unklare Orientierungen oder ungünstige Einstellungen. Solange persönliche Schwächen Engpässe darstellen, ist es sinnvoll, an ihrer Weitung zu arbeiten, also hinzuzulernen, sich über seine eigenen Ziele und Werte klarer zu werden oder an seinen Einstellungen zu arbeiten. Schwächen vollständig beseitigen zu wollen, auch wenn sie für die Zielerreichung keine ernsthafte Gefährdung oder Beeinträchtigung mehr darstellen, ist aus strategischer Sicht unsinnig.

Zu einer umfassenden Selbststrategie gehört es weiterhin, über mögliche Hürden auf dem Weg zum Ziel nachzudenken und über mögliche externe ‚Rückenwindfaktoren‘. Wie lassen sich Hindernisse effizient umgehen und wie lassen sich unterstützende Kräfte aktivieren? Am Ende solcher Überlegungen steht eine persönliche Roadmap mit einer zumindest groben Schrittfolge, die persönliche Zukunftsvorstellungen in die Realität überführen sollen.

Die Selbststrategie ist ein Konzept. Ob sie umgesetzt werden kann, entscheidet die Qualität des Umsetzungshandelns oder, in anderen Worten, des Selbstmanagements.

Bei der Herausbildung einer persönlichen Vision spielt Lust die entscheidende Rolle. Wie attraktiv oder lustvoll ist die Vorstellung des Zielzustandes? Beim Selbstmanagement spielen Konsequenz und Selbstdisziplin eine Hauptrolle. Das beginnt schon am Anfang: Bleibt das selbst Festgelegte die Richtschnur oder verfängt man sich in nicht enden wollenden Ambivalenzen? Ziele zu definieren ist relativ einfach. Schwierig wird es dadurch, dass sich normalerweise gleich mehrere ‚Zielkandidaten‘ auf einmal melden und dass jede Entscheidung für ein bestimmtes Ziel gleichzeitig eine Entscheidung gegen alle anderen ist, jedenfalls

dann, wenn sie miteinander unvereinbar sind. Ist man wirklich bereit, zugunsten seiner ausgewählten Ziele alle anderen Optionen loszulassen? Wenn nicht, muss der Prozess der Zielklärung noch einmal von vorne beginnen.

Gute Ziele energetisieren. Eine volle Identifikation mit dem Ziel ist auch notwendig, damit genügend viel Energie ‚auf die Straße‘ kommt. Eine volle Identifikation kann aber auch blind machen gegenüber Teilen der Realität, die gerade nicht im Fokus sind oder die nicht zu den Wünschen und Vorstellungen passen. Deshalb ist es genauso notwendig, immer wieder Abstand zum eigenen Tun herzustellen und kritisch zu reflektieren: „Bin ich auf dem richtigen Weg?“ „Mache ich das Richtige?“ „Gibt es neue und relevante Informationen, die bisher nicht verfügbar waren?“ „Was bedeuten diese für mein Ziel und mein Vorgehen?“ etc.

Gutes Selbstmanagement ist zielorientiert und planvoll. Aber ähnlich wie im Fall der Identifikation kann es auch hiervon ein Zuviel geben. Die Realität ist erfahrungsgemäß reich an Überraschungen. Ein noch so aufwändig ausgetüftelter Plan kann sie nicht vollständig antizipieren und einfangen. Wer deshalb permanent seinen Plan im Kopf hat, ohne sich zwischendurch einmal umzuschauen, läuft Gefahr, die Gegenwart mit ihren spezifischen Chancen und Risiken zu übersehen. Um das zu verhindern, empfiehlt sich eine innere Pendelbewegung: Die geplante Zukunft fest im Blick und immer wieder zurück ins Hier und Jetzt, um den günstigen und unerwarteten Augenblick nicht zu verpassen.

Dennoch bleibt es sinnvoll, die Dinge auf dem Weg zum Ziel grundsätzlich vom Ende her zu denken. Das Ziel kann als Fixstern dienen, der hilft, notwendige Zick Zack – Bewegungen letztlich wieder in Zielrichtung zu bringen. Außerdem liefern das angestrebte Ziel und die darin implizierten Werte Maßstäbe, die es möglich machen, überraschende Ereignisse und aufkommende Entwicklungen adäquat zu bewerten, als Voraussetzung für eine angemessene Reaktion darauf. Während des konkreten Tuns ist es wichtig, auf die Beziehungen mit den Menschen zu achten, die einem begegnen. Sich durchzusetzen mit Hilfe der eigenen Ellenbogen und zum Nachteil anderer ist selten eine gute Idee, und zwar nicht nur unter moralisch-ethischen Gesichtspunkten. Gewöhnlich trifft man sich in Organisationen immer wieder, und Retourkutschen bestimmen einen nennenswerten Teil der Alltagsrealität. Deutlich klüger ist es, Win-Win- Lösungen anzustreben. Dies wird nicht immer gelingen, vor allem dann, wenn man sich gerade abgrenzen möchte, jedoch wirkt schon der Versuch, eine Win-Win- Lösung zu erreichen, positiv. Dazu gehören Verständnis und Respekt für das Anliegen des anderen und die erkennbare Suche nach Möglichkeiten, ihm weiterzuhelfen, auch wenn man seinen Wünschen nicht direkt folgen möchte.

Win-Win-Lösungen anzustreben ist naheliegend bei Personen, die einem aktuell wichtig erscheinen oder von denen man glaubt, dass sie in Zukunft wichtig werden. Nur: Wie genau kann man das wissen? Vielleicht wird der etwas unscheinbare Kollege, den ich gerade so elegant austrickse, mein nächster Chef oder ein Kollege, von dessen Arbeitseinsatz mein Erfolg mit abhängt. Kooperatives Handeln als generelle Maxime ist also auch unter Nützlichkeitsgesichtspunkten zumindest längerfristig sinnvoller.

Zu wissen, was man will und sich dementsprechend klug zu verhalten, scheint ein Schlüssel zu sein, um sich in einem tendenziell überfordernden Umfeld gesund und erfolgreich bewegen zu können. Eine stimmige Selbststrategie und ein dazu passendes Selbstmanagement können verhindern, sich grenzenlos den Erwartungen des Umfeldes zu öffnen oder sich vollkommen abzuschotten und einzuigeln. Die erfolgreiche Selbststeuerung erfordert allerdings ein nicht einfaches Miteinander von Bauch (was ist mir wichtig?), Kopf (wie ist mein Plan?) und Herz (wie können wir trotz aller Unterschiede eine gute Beziehung aufrechterhalten?). Mit anderen Worten: Wir werden als ganze Personen gefordert und benötigen dafür ‚standing‘ – nach innen wie nach außen.