

Erfolgreich durch Selbstmanagement? Verlassen Sie sich besser nicht darauf!

Das Leben ist bunt und birgt Konflikte. Oft möchte – oder soll – man mehr schaffen, als in einen Tag hineinpasst. Selbstoptimierung und Zeitmanagement werden dann gern als Ausweg aus dem Hamsterrad angeboten, als Mittel für ein zufriedenes Leben. Unser Autor meint: Erwarten Sie nicht zu viel – und ist gleichzeitig überzeugter Verfechter des Selbstmanagements.

Thomas Schaber

Als Mediatorinnen und Mediatoren wissen wir um die Bedeutung klarer Formulierungen. Die Begriffe Selbstmanagement und Zeitmanagement sind allerdings alles andere als klar. Kann man Zeit managen? Oder sich selbst? Und was genau bedeutet „managen“?

Was ist Selbstmanagement?

In der Theorie wird Management verstanden als das Steuern von Aktivitäten und Ressourcen zu dem Zweck, Ziele und Ergebnisse zu erreichen. Das bringt uns der Sache näher. Aktivitäten sind das, was wir tun. Zu den Ressourcen zählt alles, was wir dafür einsetzen: Zeit, Engagement, Wissen, Geld sowie die eigene Arbeitskraft. Ziele schließlich geben unseren Aktivitäten eine Richtung und bestimmen die Ressourcen, die wir dafür brauchen. Ohne Ziel wäre beides beliebig. Mit der Einstellung „Egal, was ich tagsüber gemacht habe, Hauptsache, ich

bin abends müde“ wären Sie immerhin im Hamsterrad gut aufgehoben – aber ist das Ihr Lebensziel? Mit Management hätte es zumindest nichts zu tun.

Management beruht auf Zielen. Die Zahl der Ziele, die uns erstrebenswert scheinen oder von außen vorgegeben werden, ist potenziell unbegrenzt. Unsere Ressourcen sind es nicht. Wir müssen uns entscheiden, wofür wir sie einsetzen. Sich für ein Ziel zu entscheiden bedeutet in der Regel, andere Ziele aufzugeben. Das ist ein Konflikt, zumindest in der Entscheidungsphase. Wenn wir wirklich managen wollen, also die zielführenden Aktivitäten planen und ihnen unsere Ressourcen zuordnen möchten, können wir diesem Konflikt nicht ausweichen.

Ich selbst habe erst (an-)erkannt, wie begrenzt meine Zeit tatsächlich ist, als ich begonnen habe, Aktivitäten und Ressourcen zu managen, um Ziele und Ergebnisse zu erreichen – auch für mich selbst, nicht nur für mein Unternehmen. Erst, wenn Sie sich der Begrenztheit Ihrer Ressourcen stellen, werden Sie beginnen, sich wirklich zu fokussieren. Aus einer Liste von Wünschen und Absichten wird dann ein Bündel von Zielen – und die Liste Ihrer Ziele wird kürzer sein als die Liste Ihrer Wünsche.

Das klingt banal. Selbstverständlich muss man seine Ziele kennen. Schließlich steigt ja auch am Bahnhof niemand in irgendeinen Zug, bloß weil der da gerade steht – nach dem Motto: Hauptsache, er fährt irgendwann los. Man kennt doch das Ziel seiner Reise und wählt natürlich den Zug, der einen dorthin bringt. Bestimmt ist jede(r) von uns in der Lage, Bahn zu fahren. Müsste dann nicht folgerichtig auch jede(r) wie selbstverständlich Selbstmanagement mit dem Dreieck Ziele – Ressourcen – Aktivitäten betreiben können?

Wie detailliert sollten Ziele sein?

Das Leben folgt allerdings noch weniger einem zuverlässigen Fahrplan als die Deutsche Bahn. Und oft genug gleicht unser Ziel weniger einem Punkt als einer Fläche. Ein praktisches Bei-



Schon gewusst?

Depression: Psychotherapie via Internet

Depressionen (besser) heilen – das World Wide Web macht's möglich. Forscher der Universität Lübeck fanden in Kooperation mit sechs weiteren Universitäten in Deutschland und der Schweiz heraus, dass sich Depressionen auch mithilfe des Internets erfolgreich behandeln lassen. Im Rahmen der Studie wurden 1.000 Menschen mit leichten bis mittelgradigen depressiven Symptomen per Zufall in zwei Gruppen aufgeteilt: Eine Gruppe erhielt die übliche psychotherapeutische Behandlung, die zweite bekam zusätzlich Zugang zu einem Online-Selbstmanagement-Programm zur Depressionsbewältigung. Die Studienteilnehmer wurden über ein Jahr lang regelmäßig zu ihrer psychischen Gesundheit befragt und parallel von Klinikern untersucht. Das Ergebnis: Bei Personen, die zusätzlich durch das Internet behandelt wurden, nahm die Depressionschwere stärker ab als bei solchen, die nur die übliche Behandlung erfuhren. Die Studie wurde vom Bundesministerium für Gesundheit gefördert und bezieht sich auf das Programm „deprexis“.

Quelle: Klein, Jan Philipp et al. (2016): Effects of a Psychological Internet Intervention in the Treatment of Mild to Moderate Depressive Symptoms: Results of the EVIDENT Study, a Randomised controlled Trial. *Psychotherapy and Psychosomatics* 85 (4), S. 218–228. DOI:10.1159/000445355.

spiel: Zu Beginn einer Mediation streben Sie eher unspezifisch an, dass die Parteien eine Einigung finden, die für sie stimmig ist – das ist die Fläche. Ihr erstes Ziel lautet ziemlich sicher nicht: A bekommt den Schmuck und eine Entschuldigung, B das Haus und C die Aktien – das wäre der Punkt.

Je grundsätzlicher Ihre Ziele sind und je weiter sie in die Zukunft reichen, desto „flächiger“ werden sie. „Ich möchte ein Unternehmen führen, finanziell abgesichert sein, eine gute Partnerschaft leben und meine Kinder liebevoll erziehen.“ Angenommen, Sie stecken sich diese Ziele mit Mitte 20: Welches Unternehmen Sie einmal leiten werden – falls dies überhaupt jemals geschehen wird –, ist noch ungewiss, Ihrer zukünftigen Partnerin sind Sie vielleicht noch nicht begegnet und auch ob Sie jemals Kinder haben werden, bestimmen Sie nicht allein. Trotzdem begeben Sie sich auf den Weg. Aber wie? Wenn Ziele im wirklichen Leben oftmals nicht sehr konkret sein können, wie kann man dann zielgerichtet Aktivitäten und Ressourcen managen? Wäre es nicht lebensnäher, sich einfach treiben zu lassen und Gelegenheiten zu ergreifen, wenn sie sich bieten? „Je planmäßiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer vermag sie der Zufall zu treffen“, schrieb Friedrich Dürrenmatt in seinem Drama *Die Physiker*. Und Helmuth von Moltke, preußischer Generalstabschef von 1857 bis 1888, wusste: „Kein Plan überlebt die erste Feindberührung.“

Machen Pläne unflexibel?

Situativ leben, sich treiben lassen, Gelegenheiten ergreifen, wenn sie sich bieten: Das klingt gut – ein wenig wie Urlaub oder zumindest wie ein langes Wochenende. Schafft der liebe Gott ein Schäflein, schafft er auch ein Gräslein.

Stellen sie sich vor, Sie ließen sich tatsächlich ziellos treiben: Wie unterscheiden Sie, was eine Gelegenheit, also ein Gräslein ist, und was eine Distel? Wie reagieren Sie, wenn Sie an Ufer getrieben wurden, an denen Sie nicht sein wollen? Das

Dilemma ist: Auch wenn Sie sich keine Ziele stecken, stehen Sie jeden Morgen auf und sind den Tag über beschäftigt. Ihre Ressourcen wie beispielsweise Ihre Zeit, Kraft oder Konzentration setzen Sie so oder so jeden Tag ein, Sie können sie ja nicht ansparen. Ihre Vorgaben kommen jedoch von außen. Wenn Sie Glück haben, können Sie sie sich zu eigen machen. Wenn nicht, sitzen Sie im falschen Zug. Wollen sie das?

Pläne machen Sie nur unflexibel, wenn Sie sie nicht weiterentwickeln. Die Aussage „Kein Plan überlebt die erste Feindberührung“ bedeutet sicher nicht, nach dem ersten Schuss planlos unterwegs zu sein. Passen Sie Ihr Handeln, vielleicht sogar Ihre Ziele, immer wieder der sich verändernden Wirklichkeit, neuen Anforderungen und wandelnden Möglichkeiten an. Das ist komplex und kann einem auch mal über den Kopf wachsen. Diese Gefahr ist aber umso geringer, je besser man durchdacht hat, wohin man will. Um noch einmal einen Militär zu zitieren, Dwight D. Eisenhower, 34. Präsident der USA und im 2. Weltkrieg Oberbefehlshaber der alliierten Streitkräfte in Nordwesteuropa: „Pläne sind nichts. Planung ist alles.“





Ihre „flächigen“ Ziele fungieren als Ihr persönlicher Nordpol. Er bestimmt, wohin der Kompass zeigt, mit dem Sie durch Ihr Leben navigieren. Stellen Sie sich vor, Sie wären im Gelände unterwegs. Sie kennen Ihr nächstes Zwischenziel und die Richtung dorthin. Ziemlich sicher werden Sie keiner geraden Linie folgen. Die Topografie des Geländes wird dazu führen, dass Sie immer wieder von der Ideallinie abweichen, vielleicht sogar ein Stück zurückgehen müssen. Eventuell bekommen Sie Lust auf einen Umweg, weil Sie abseits der Strecke etwas entdecken, das Sie sich genauer anschauen wollen. Die Witterung und Ihre Kraftreserven beeinflussen, wie oft Sie einen Unterschlupf suchen und die Tour unterbrechen. Vielleicht kommen Sie viel langsamer voran, als Sie sich das gedacht hatten. Oder viel schneller. Was immer auch geschieht, Ihr persönlicher Nordpol richtet Ihren Kompass aus und sorgt dafür, dass Sie bei allen Unwägbarkeiten grundsätzlich die Richtung beibehalten, für die Sie sich entschieden haben. Ihren persönlichen Pol bzw. Ihre Ziele können Sie übrigens im Lauf Ihres Lebens und Ihrer Entwicklung verschieben – anders als den magnetischen Nordpol. Pläne schränken Sie also nicht in Ihrer Flexibilität ein.

Pläne und Ziele können – und müssen – variabel sein

Schauen wir uns vor diesem Hintergrund noch einmal die Ziele an, die Sie sich vielleicht mit Mitte 20 gesteckt haben: Karriere und Familie. Sie könnten zunächst sich selbst und andere fragen, was Sie noch bräuchten, damit Ihnen einmal jemand die Leitung eines Unternehmens anvertraut. Abhängig von Ihrer Ausbildung und Ihrer Branche könnten das vielleicht Auslandserfahrung, Sprachkenntnisse, Führungspraxis und betriebswirtschaftliche Grundlagen sein. Ein Auslandsaufenthalt erscheint Ihnen vorrangig, kollidiert aber mit Ihrem

Ziel, eine Familie zu gründen – Ihre Partnerin ist nicht bereit, ihren Beruf aufzugeben, um mit Ihnen in ein anderes Land zu gehen. Ihr Plan hatte gerade die erste Feindberührung. Entscheiden Sie sich. Wenn Sie Ihre Partnerschaft vorziehen, geben Sie den Auslandsaufenthalt auf, aber nicht Ihr Karriereziel. Vielleicht wird es jetzt, entgegen Ihrer ursprünglichen Absicht, Zeit, in eine Branche zu wechseln, in der Auslandserfahrung kein relevantes Kriterium ist? Nun nehmen Sie sich ein berufsbegleitendes BWL-Studium als nächsten Schritt vor. Da Sie Ihre Ressourcen planen, erkennen Sie, dass Sie sich besser nicht gleichzeitig auf Ihre erste Führungsposition bewerben sollten. Dummerweise bietet man Ihnen wenige Monate nach Studienbeginn die Abteilungsleitung an.

Konflikte sind produktiv, erzählen wir gerne unseren Medianten. Doch selbst mit einem persönlichen Nordpol stehen Sie vor einer schwierigen Entscheidung. Wenn Sie sich managen, also nicht allein Ziele formulieren, sondern auch Ihre Ressourcen beachten, werden Sie zumindest mit geringerer Wahrscheinlichkeit den Fehler machen, beide Optionen wahrzunehmen in der Hoffnung, „Schafft der liebe Gott ein Schäflein ...“. Bestenfalls wären sie an beiden Stellen mittelmäßig, schlimmstenfalls würden Sie an beiden Aufgaben versagen. Idealerweise wägen Sie ab, welche der beiden Entscheidungen Sie Ihrem langfristigen Ziel näherbringt – Irrtümer und spätere Korrekturen inbegriffen. Gute Pläne sind dynamisch.

Macht Selbstmanagement Sie am Ende erfolgreich, zufrieden und glücklich, wie es manche Ratgeber versprechen? Zumindest erhöht es die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Ihre Ziele erreichen. Ob Sie das erfolgreich macht, hängt von Ihren Zielen ab. Immerhin steigert es die Zufriedenheit, wenn man erlebt, dass man an einem Ziel ankommt, das man sich gesetzt hat – im Hamsterrad kommen Sie nie irgendwo an. Ob Sie glücklich werden, hängt weit mehr von Ihrer Einstellung ab als von äußeren Gegebenheiten. Wenn Sie sich bewusst machen, was Ihnen im Leben wichtig ist,





und Sie diesem Kurs folgen, ist das Ihrem Glücksempfinden sicherlich dienlich. Denken Sie daran: Selbstmanagement ist keine Zwangsjacke. Von Erasmus von Rotterdam ist die Einsicht überliefert: „Die höchste Form des Glücks ist ein Leben mit einem gewissen Grad an Verrücktheit.“

Tipps für erfolgreiches Selbstmanagement

- (Selbst-)Management ist das Steuern von Aktivitäten und Ressourcen zu dem Zweck, Ziele und Ergebnisse zu erreichen.
- Die Zahl unserer Ziele ist potenziell unbegrenzt. Unsere Ressourcen sind endlich. Sich für ein Ziel zu entscheiden bedeutet daher in der Regel, andere Ziele aufzugeben. Selbstmanagement heißt, sich diesem Konflikt zu stellen.
- Sich einfach treiben zu lassen ist keine Lösung. Entscheidungen auszuweichen ist auf Dauer kein Ausweg, sondern der Weg ins Aus.
- Selbstmanagement bestimmt Ihren persönlichen Nordpol. Daran richtet sich Ihr Kompass auch in unübersichtlichem Gelände aus.
- „Kein Plan überlebt die erste Feindberührung“ (Helmuth von Moltke). Deshalb sollten Sie beharrlich sein in Ihren Zielen und dynamisch in Ihren Plänen.
- Mit Selbstmanagement werden Sie wahrscheinlich erreichen, was Sie sich vorgenommen haben. Allerdings gilt: Bullshit in, Bullshit out. Haben Sie sich unsinnige Ziele gesteckt, sind Sie weder zufrieden noch erfolgreich, wenn Sie sie erreicht haben. Macht nichts. Lernen Sie daraus. Sie werden von Schritt zu Schritt besser werden.

Thomas Schaber



Wirtschaftsmediator, Interimsmanager und Dozent. Er war selbst über 20 Jahre Geschäftsführer in mittelständischen Unternehmen.
Kontakt: t.schaber@thomas-schaber-consulting.de.

**Bundesverband
Steinbeis-Mediationsforum e.V.**
Für Mediatoren, Mediationsvereine und Unternehmen



**Aktuelle
Informationen & Fachvorträge
zur Mediation**



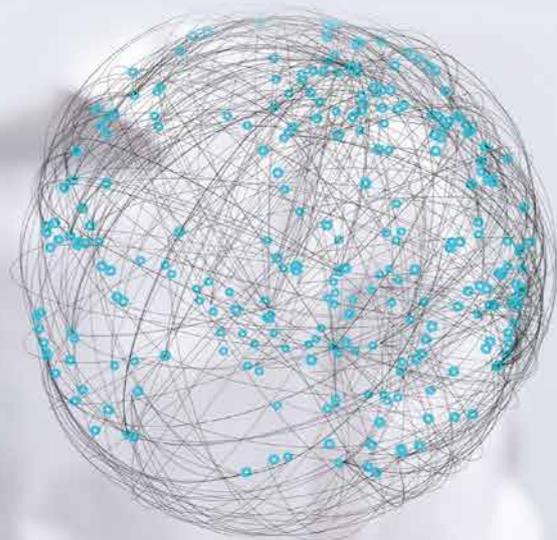
**Vernetzung
mit Mediatoren & Unternehmen**



**Abonnement „Die Mediation“
(im Mitgliedsbeitrag enthalten)**



**Mitarbeit in diversen
Fach- & Regionalgruppen**



www.steinbeis-mediationsforum.de