

IMPULS: SELF-LEADERSHIP

AUSRICHTUNG UND COMMITMENT

I. SELBSTZIELSETZUNG

Die schwierigste Frage zuerst: **Wofür mache ich das?**

Es geht dabei zum einen um die Zielsetzung für deine Mitgliedschaft in der Leadership-Learning-Community: was möchte ich mir dadurch ermöglichen? Aber es geht zum anderen auch um das "bigger picture": wofür möchte ich meine Zeit, meine Fähigkeiten und meine Energie in diesem Lebensabschnitt einsetzen?

Ebenso wie bei der Führung Anderer geht es auch bei der Selbstführung immer um das Setzen und Erreichen von Zielen. Den meisten Menschen, denen wir in unserer Arbeit begegnen, geht es so, dass sie zu Beginn entweder viel zu viele Antworten oder gar keine klare Antwort auf diese Fragen haben. Manchmal fragen sie direkt zurück: *Muss man denn immer ein Ziel haben? Kann man nicht auch einfach das Leben leben, wie es sich nun mal entfaltet?* - Doch, klar, das kann und darf man. Nur sobald es uns ein Bedürfnis ist, unser Leben und Wirken bewusst(er) mitzugestalten, bedarf es der bewussten Ausrichtung und klaren Zielsetzung. Denn sie eröffnet uns einen Möglichkeitenraum, gibt uns eine Richtung und aktiviert uns. Ohne Ziele entstehen nur selten Motivation und Aktivierung, es gibt kaum konkrete Handlung und nur selten sichtbaren Fortschritt. Das Stecken von Zielen ermöglicht uns hingegen Bewegung, das Setzen von Prioritäten, das Treffen von Entscheidungen, das Beobachten von Fortschritten, die Reflektion unseres Verhaltens und - falls notwendig - auch den Impuls zur Verhaltensanpassung.

Selbst wenn man sich manchmal ziellos fühlt: Ziele hat jeder. Manchmal sind sie nur einfach unbewusst: Im Laufe unseres Lebens haben wir viel Wissen angehäuft, viele Fähigkeiten erworben, sind Experten auf Fachgebieten geworden, haben Verhaltensweisen oder Kompetenzen eingeübt und Routinen entwickelt, die uns zielführend und sinnvoll für unsere Entwicklung oder die Erreichung eines Ziels erschienen. Oft ganz bewusst, aber noch öfter ganz intuitiv und unterbewusst. Dann bemerken wir erst sehr viel später, wie sie uns auf zauberhafte Weise an unser Ziel gebracht haben.

Allerdings fällt uns manchmal im Nachhinein das Gegenteil auf: dass wir seit Langem an etwas arbeiten und aus Gewohnheit Zeit und Energie in etwas investieren, aber uns unseres Ziels gar nicht (mehr) bewusst sind oder es aus den Augen verloren haben. Oder wir haben ein Ziel vor Augen, aber wir haben uns nie die Mühe gemacht, es mit den entsprechenden Vorbereitungen, Routinen und Handlungen zu untermauern. Das kann sich anfühlen, als ob wir innerlich ins Schlingern geraten. Besonders dann, wenn wir augenscheinlich gerade auf einer Erfolgsschiene sind.

Wobei wir den Begriff Ziel im weitesten Sinne meinen: es kann ebenso eine Vision, ein Lebensgefühl, ein Alltagszustand oder ein konkret messbares Ergebnis gemeint sein. Nicht gemeint ist allerdings eine unerreichbare Wunschvorstellung oder ein utopischer Traum. Dies führt nicht nur irgendwann zu Frustration, sondern wirkt bereits von Beginn an deaktivierend. Unser Gehirn merkt sowas nämlich sofort.

Wie setze ich mir nun ein passendes, aktivierendes, motivierendes Ziel? Und was kann ich tun - und was sollte ich auch mal lassen - um es tatsächlich zu erreichen? Als Einstieg laden wir dich ein, mit der folgenden Übung zunächst deine Ausrichtung bewusst zu reflektieren und damit den wichtigsten Schritt in Richtung deiner eigenen Selbstzielsetzung zu machen.

II. COMMITMENT - WIE ENTSTEHT ZUKUNFT?

Commitment is what turns a promise into reality. - Abraham Lincoln

Wir erschaffen einen großen Teil unserer Zukunft zuallererst durch Sprache. Ein gutes Beispiel dafür ist die Eheschließung, wenn der/die Mitarbeitende im Standesamt deklaratorisch feststellt, „dass Sie nunmehr kraft Gesetzes rechtmäßig verbundene Eheleute sind“. Durch diese Worte entsteht Zukunft. Und damit kehren wir zurück zum allerersten Gipfel dieser Journey und klettern noch etwas höher in Richtung Zielsetzung.

Wann immer wir eine klare Idee formulieren, eine Vision mit anderen teilen oder eine Erklärung wie die obige abgeben, eröffnen wir einen zukünftigen Möglichkeitsraum. Solange wir diese Zukunftsmöglichkeit nicht durch Sprache formen, entsteht meist auch kein konkreter Raum, in den wir uns bewusst hineinbewegen können. Es kann dann keine klaren Pläne und Maßnahmen geben, um diese Zukunft entstehen zu lassen. Und andere können uns auch nicht helfen, unsere erklärten Ziele zu erreichen. Natürlich entfaltet sich das Leben auch so und es bewegt sich vorwärts, unabhängig davon, ob wir eine Zukunftsvision aussprechen oder nicht. Aber sobald es uns ein Bedürfnis ist, unser Leben und Wirken bewusst(er) mitzugestalten, gibt uns unsere Zukunftserklärung eine Richtung vor und aktiviert uns - ähnlich wie ein Straßenschild uns eine grobe Richtung und oft sogar einen konkreten Weg vorgibt.

Eine solche Zukunftserklärung abzugeben, gehört zu den grundlegenden Fähigkeiten von Führung - sei es, um unser eigenes Leben zu führen oder Andere zu führen. Eine Zukunftserklärung enthält nicht nur eine Absichtserklärung an uns selbst. Wenn wir eine Zukunftserklärung abgeben, erzeugen wir auch in unserem Umfeld eine neue Realität, in der auch Andere handlungsfähig werden. Wenn der/die Mitarbeitende im Standesamt zwei Personen für verheiratet erklärt, entsteht eine Realität, in der auch Freunde, Familie, Institutionen und sogar der Staat mit diesen Personen als Paar nun neue Praktiken eingehen. Wenn wir als Unternehmer erklären, dass wir ein neues Produkt launchen, beginnen unsere Community, unsere Kunden, Kooperationspartner und Wettbewerber sich auf dem Markt neu zu orientieren und anders zu verhalten. Wenn uns jemand seine Liebe gesteht, ist das nicht nur eine interessante Info, sondern es kommt bei uns zu einem Bewusstseinswandel, in dem sich unsere Stimmung, Handeln und Denken zu verändern beginnen.

Dabei gilt zu beachten: "Ziel ist nicht gleich Ziel", wie die Psychologin Maja Storch schreibt und sich als Begründerin des *Zürcher Ressourcen Modells* sehr intensiv mit den Themen Ressourcen, Potentiale und Ziele im Rahmen von Selbstführung auseinandergesetzt hat. In "Das Zürcher Ressourcen Modell. Gefühlsregulation und die Erzeugung von Sinn durch Motto-Ziele" schreibt sie zusammen mit der Wissenschaftlerin Julia Weber über Zielsetzung am Lebensende - eine berührende Perspektive. Dort unterteilt sie Zielsetzung und die sprachliche Formulierung von Zielen nochmal in drei Ebenen als eine Art Pyramide, die euch bei eurer Zielsetzung behilflich sein können.

Die Haltungsebene: diese betrifft die hohen, allgemeinen oder globalen, eher abstrakt formulierten Ziele. Meist handelt es sich um ein übergeordnetes Konzept eines Ereignisses und beschreibt die innere Haltung, die wir einem Thema, das uns berührt, gegenüber haben. (Warum? - Ich möchte Musik in meinem Leben einen Raum geben, weil sie mir Leichtigkeit, Freude und innere Erfüllung schenkt.)

Die Ergebnisebene: diese bezieht sich auf unseren Wunsch, was wir uns als Ergebnis unseres Ziels wünschen. Meist steigen wir bei Zielsetzungen über diese Ebene ein. (Was? - Ich möchte Klavierspielen können.)

Die Verhaltensebene: hier befinden sich spezifische und lokale Zielformulierungen, die sehr konkret formuliert sind, wenn wir uns überlegen, welches Verhalten oder welche Handlung wir vorhaben, um die beiden oberen Ebenen zu erreichen. (Wann? Wie? Wo? - Ich werde mir ein Klavier kaufen, eine Klavierlehrerin suchen und täglich eine halbe Stunde üben.)

Maja Storch gibt in ihrem Kapitel "Wie Embodiment in der Psychologie erforscht wurde" (aus dem Buch „Embodiment“) noch ein paar Hinweise, welche sprachlichen Formulierungen sich - jenseits der Sachebene - anbieten, besonders mit Blick auf das Gehirn und die körperliche Ebene, die wir mitnehmen wollen als Unterstützung bei der Zielerreichung, bzw. mitnehmen müssen, damit sie uns nicht in die Quere kommen:

„Man kann sein Ziel in einer potenziellen Stress-Situation einmal als Vermeidungsziel formulieren: Ich möchte vermeiden, in Stress zu geraten. Den meisten Menschen fällt spontan diese Art der Zielformulierung ein, wenn man sie nach ihrer Handlungsabsicht angesichts einer bevorstehenden Stress-Situation fragt. Wenn man sein Ziel in dieser Form in Sprache fasst, gehen im Gehirn mehrere Arbeitsschritte vor sich. Zunächst wird eine innere Vorstellung von einer gestressten Verfassung aktiviert und in einem zweiten Schritt wird diese Verfassung dann als unerwünscht gekennzeichnet. Das entsprechend neuronale Netz wird zuerst aktiviert, um dann gehemmt zu werden. Vom psychischen Energiehaushalt her gesehen entspricht das ungefähr der Taktik, zum Zwecke des Stehenbleibens in einem Ferrari erst den Gang einzulegen, Gas zu geben und dann die Handbremse zu ziehen. Ist sicher eine Methode, stehen zu bleiben, aber es gibt auch ökonomischere Varianten.

Die ökonomische Variante der Zielverfolgung für das Gehirn besteht in der Formulierung von Annäherungszielen. Sie fassen das in Worte, was Sie ausführen wollen. In welcher Verfassung wollen Sie sein? Wollen Sie souverän sein, oder selbstbewusst oder ruhig oder lieber in sich ruhend? Wollen sie wach und offen sein oder lieber auf sich selbst konzentriert? Wollen Sie charmant und hinreißend sein oder eher kompetent und ernst? Vielleicht wird Ihnen bei dieser Art von Fragen deutlich, dass es sehr viel mit der Passung auf die eigene Persönlichkeit zu tun hat, sich ein Annäherungsziel für ein Embodiment zu formulieren. Es wird – so hoffe ich – auch deutlich, dass eine gute wirklich individuelle adäquate Antwort oftmals eine ganze Weile Überlegung, Ausprobieren und Optimierungsarbeit benötigt. Versuchen Sie das, was sie wollen, in einer Annäherungs-Terminologie in Worte zu fassen, denn nur dann findet der Teil des Gehirns, der für die Ausführung von Verhaltenssequenzen zuständig ist, die optimale Grundlage vor, um in Ihrem Sinne tätig zu werden.“

Eine sprachlich sorgfältig zusammengestellte, positiv verkörperbare Erklärung ist also der erste Schritt zur Gestaltung unserer Zukunft. (Wer möchte kann noch ein wenig über das Thema „[Embodiment](#)“ auf unserer Website lesen.)

In der folgenden Übung wollen wir euch im zweiten Teil einladen, euch vor allem mit dem Ziel auf der Haltungsebene zu beschäftigen: eurer eigenen, ganz individuellen Zukunftserklärung - wir nennen es: Commitment. Darauf folgend gibt es ein paar Fragen und Ansätze, wie ihr euch diesem Commitment schließlich im Alltag konkret annähert. Bevor wir aber diese Pläne schmieden, sollte das übergeordnete Ziel, euer Commitment zuerst stehen: viele wissenschaftliche Untersuchungen haben bewiesen, dass wir Menschen eine bessere Selbstführung an den Tag legten, wenn wir uns zuvor intensiver mit dem "Warum?" unseres Ziels beschäftigt hatten, als wenn wir stattdessen vor allem über die spezifische, konkrete Umsetzung unseres Ziels nachgedacht hatten.

Wichtiger Hinweis: Wir leben noch nicht sehr lange in einer Zeit und in einer Welt, in der es viele Möglichkeiten gibt, unser Leben und unsere Umwelt so aktiv und selbstverständlich mitzugestalten. Für den größten Teil der Menschheitsgeschichte war dies nicht der Fall, und es gilt sicherlich noch lange nicht für alle Teile der Erde. Sich dies kurz bewusst zu machen hilft, um unsere hohen Anspruchsvorstellungen an uns selbst zu relativieren, die wir gerne mal hegen, wenn wir uns an die Gestaltung unserer Zukunft machen.

III. PLÄNE & SELBSTFÜHRUNG

The more we practice, the better our luck becomes. - Vince Lombardi, legendärer Trainer der Green Bay Packers.

Wenn wir unsere Zukunftsmöglichkeit durch Sprache formen und aussprechen, entsteht der konkrete Möglichkeitsraum, in den wir uns jetzt bewusst hineinbewegen können. Es können nun klare Pläne und Maßnahmen folgen, um unser Ziel zu erreichen und mit ihm die Zukunft entstehen zu lassen. Und andere können uns ab jetzt auch helfen, unsere erklärten Ziele zu erreichen. Auch wenn sich das Leben schon immer vorwärtsbewegte und entfaltete, ohne dass wir bewusst eine Zukunftsvision ausgesprochen hatten, so gibt uns unsere klar formulierte Zukunftserklärung, unser Commitment, jetzt die Energie bewusster zu gestalten und aktiviert uns ab jetzt täglich, einen nächsten Schritt zu tun.

Was es jetzt nur noch braucht, sind konkrete Ideen für unsere nächsten Schritte: dazu rufen wir uns noch mal kurz die verschiedenen Zielebenen von Maja Storch (oben) in Erinnerung. Neben der Haltungsebene, auf der ihr wahrscheinlich euer Commitment ansiedeln würdet, gibt es noch die Ergebnisebene für unsere Ziele und die Verhaltensebene. Die Ergebnisebene bezog sich auf unseren Wunsch, was wir uns als Ergebnis im Außen wünschen. Die Verhaltensebene bezog sich auf spezifische Schritte: welches Verhalten oder welche Handlung braucht es, um mein Ziel zu erreichen. Um diese beiden Ebenen soll es im Folgenden gehen.

Kennt ihr die Parabel vom Steinmetz? Ein Wanderer kommt auf seiner Reise an einem Steinbruch vorbei, wo er einen Steinmetz mit Hammer und Eisen einen Stein bearbeiten sieht. „Steinmetz, was machst du da?“ – „Ich mache einen Klotz!“ antwortet ihm der Steinmetz. Der Wanderer geht weiter und ein Stück weiter entlang des Weges sitzt wieder ein Steinmetz mit Hammer und Eisen vor einem Stein: „Steinmetz, was machst du da?“ – „Ich baue eine Wand!“ antwortet ihm der zweite Steinmetz. Schließlich begegnet der Wanderer einem dritten Steinmetz. Auch er sitzt, wie zuvor die beiden anderen Steinmetze, mit Hammer und Eisen vor einem großen Stein, den er bearbeitet. Auch ihn fragt der Wanderer: „Steinmetz, was machst du da?“ Er antwortet: „Ich baue eine Kathedrale!“

Welche Zwischenziele auf der Ergebnisebene (= die Mauer ebenso wie den Klotz erschaffen) und Aktionen auf der Verhaltensebene (= den Stein mit Hammer und Eisen bearbeiten) braucht es, damit du deine Zukunftserklärung, dein Commitment (= den Bau einer Kathedrale) umsetzen kannst?

Bevor du in der Selbstreflexionsübung darüber nachdenkst, wollen wir noch ein letztes Plädoyer dafür halten, dass der Körper in der Selbstführung einbezogen werden kann und muss, damit Selbstführung gelingen kann. Unser Körper als Resonanzraum unserer Gefühle und Emotionen formt unsere Einstellungen, unsere Urteile und unsere automatisierten Verhaltenssequenzen. Er hilft uns unsere Handlungen, unsere Gefühle, unser Denken und vor allem unsere Reaktionen auf unsere Umwelt bewusst wahrzunehmen und so zu koordinieren, so dass wir uns weite Strecken und so oft wie möglich lebendig, erfüllt, verbunden, mitfühlend, neugierig, resilient durch unser Leben bewegen - und auf allen Ebenen unsere Ziele erreichen.

Das bedeutet im Umkehrschluss, dass zu jedem von uns gefassten Plan eine passende Verkörperungsstrategie, ein Embodiment, gehören muss. Oder wie die Embodiment-Expertin aus vorangegangenen Modulen Maja Storch es formuliert:

„Mein Plan muss nicht nur auf der intellektuellen Ebene logisch schlüssig sein, er muss auch verkörpert werden. Wenn ich bei meiner Strategie vergesse, den Körper mit einzubeziehen, dann kann es sein, dass die Body-Feedback-Prozesse, die ablaufen, meine psychische Verfassung in einer Art und Weise verändern, die quer zu meiner Handlungsabsicht liegen.“

Nehmen wir den Körper nicht wahr und mit, riskieren wir auf allen Ebenen unsere Zielerreichung. Vielleicht schaffen wir es faktisch sogar, den Marathon zu laufen, Klavierspielen zu lernen, unser eigenes Unternehmen zu gründen oder Nachhaltigkeit auf die Agenda einer großen Organisation zu setzen. Aber das Gefühl, nachdem wir damit eigentlich auf der Suche waren, stellt sich in unserem Körper trotzdem nicht ein - wenn wir neben dem intellektuellen Intelligenzsystem nicht auch das emotionale und das körperliche Intelligenzsystem mit einbezogen haben. Emotionen und Körper sind für den gesamten Prozess Selbstführung kein Nice-to-Have oder Luxus aus der Wellness-Ecke, sondern tragen erheblich dazu bei, ob uns Selbstführung gelingt. Nicht nur, ob wir unser Ziel im Außen erreichen, sondern ob wir ein erreichtes Ziel schließlich im Innen als erfüllend, energetisierend und sinnstiftend erleben.

Zum Abschluss ihres Kapitels in "Embodiment" sagt Maja Storch:

„Wenn Sie jetzt dafür sensibilisiert sind, was ihre Körperhaltung in ihrer Psyche zu bewirken vermag, dann können Sie daran mitwirken, wann Sie fröhlich sein wollen, wann besinnlich, wann eine beleidigte Lebenswurst oder wann eine alberne Kichererbse. Der Mensch hat ein endliches Repertoire an psychischen Verfassungen und Gefühlslagen – denken Sie an die 10.000 Gesichtsausdrücke, die Paul Ekman entdeckt hat. Diese großartige Vielfalt auf ein „don't worry, be happy“ Mittelmaß einzupendeln hieße, die Menschheit eines Aspekts ihrer Kultur zu berauben. Derjenige Mensch ist in der Lage, ein gutes Selbstmanagement auszuüben, der den Reichtum seiner Psyche auszukosten versteht. Und zu diesem Reichtum gehört jede Art von Verfassungen, auch solche, die für andere Menschen unter Umständen unbequem sind. Der Unterschied zwischen geglücktem und missglücktem Selbstmanagement besteht nicht darin, ob man sich besser oder schlechter an eine gegebene Norm anpasst, sondern er besteht in der Freiheit zu wählen und das Spektrum der eigenen Einflussmöglichkeiten gut nutzen zu können.“

Wenn ihr euch jetzt an die Reflektionsübungen und Commitment-Formulierung macht, lasst eure Emotionen und euren Körper also unbedingt mitsprechen!

Wichtiger Hinweis: Für alle, die diese Commitment-Übung zum ersten Mal machen. Lasst euch Zeit. Setzt euch lieber 3-4-mal an die Übung, habt Geduld mit euch und fangt einfach irgendwo an. Nichts muss sofort perfekt und ewig gültig sein. Macht die Übung lieber in kürzeren Sessions als einmal ganz intensiv. Ein Commitment entsteht am besten iterativ, durch viele Schleifen. Fangt an und schaut, wohin es euch trägt.