

Selbstdisziplin

Die Kunst, sich selbst zu führen

Sind auch Sie ein Meister des Verzögerns, wenn Sie unangenehme Arbeiten in Angriff zu nehmen haben. Gehören Sie gar zu denen, die schnell gute Vorsätze haben aber von deren Verwirklichung leicht abgelenkt werden können. Wie trainieren Sie die Fähigkeit, Ihre Selbstdisziplin zu schulen? Managementtrainer Marc Stollreiter gibt Ihnen in diesem Beitrag wichtige Tipps zum Selbstmanagement.



Marc Stollreiter ist Trainer bei Pro Relatio Wien. Der Psychologe hat sich auf die Bereiche Zeit- und Selbstmanagement spezialisiert. Zusammen mit Johannes Völgyfy ist er auch Autor des neuen Buches „Selbstdisziplin“, das vor kurzem im Gabal Verlag erschienen ist

Stress! In dem war Herr EIGENTLICH wie so oft. Zuerst das überraschend anberaumte Meeting. Dann schnellte einer seiner Mitarbeiter unerwartet herein. Hinzu kam die Flut an dringenden Rückrufen und E-Mails, deren Beantwortung man sich ja nicht entziehen konnte, wollte man am Ball bleiben. Diese vielen Störungen führten zu einem ständigen Aufschieben der Vorarbeiten für das wichtige Marketing-Konzept. Ach ja, das Konzept. Herrn EIGENTLICH war schmerzlich bewusst, dass sich bei gutem Gelingen seine Chancen drastisch erhöhen würden, endlich die ersehnte Position des Bereichsleiters Marketing zu erreichen, die seit geraumer Zeit zur Neubesetzung stand.

Doch abgesehen davon, dass er keine Zeit hatte, wusste Herr EIGENTLICH nicht, wo er ansetzen sollte. Außerdem wusste er aus Erfahrung, dass ihm solch ein Konzept viel Kreativität abverlangen würde. Im Augenblick fühlte er sich kein bisschen kreativ. So richtig gut konnte Herr EIGENTLICH nur unter Stress, das heißt auf den letzten Drücker arbeiten. Und bevor er sich an die Arbeit machen konnte, musste er die Reorganisation seines Arbeitsplatzes durchdenken. In diesem Chaos war es ja praktisch unmöglich, sich zu konzentrieren. Wohin soll das noch führen, seufzte EIGENTLICH und dachte an die Zeiten als die Mannschaft fast doppelt so groß gewesen war. Ja, das waren noch Zeiten!

Am Beispiel von Herrn EIGENTLICH zeigt sich deutlich, dass beruflicher und privater Erfolg insbesondere durch ein funktionierendes Selbstmanagement zu erreichen ist. Herzstück dieses Selbstmanagements ist die Selbstdisziplin. Das Wort Disziplin allerdings bewirkt bei vielen Menschen einen schalen Beigeschmack. Allzu oft wurde uns im Laufe unseres Lebens Disziplin abverlangt. Bei Selbst-Disziplin hingegen geht es darum, die Oberhoheit über die Gestaltung des eigenen Lebens zu erhalten. Diese Eigenverantwortung schließt mit ein, die Wegweiser für längerfristige Ziele immer wieder zu beachten und den Verlockungen und kurzfristigen Belohnungen des Aktionismus zu widerstehen.

Unangenehme Aufgaben in Angriff zu nehmen, bereitet Gefühle der Unlust. Allein der Gedanke daran genügt. Doch was würde geschehen, wenn wir nur dem guten Riecher des Spaßschweins folgten und immer das täten, wonach es uns gerade gelüftet? Wohin würde es umgekehrt führen, wenn Sie ausschließlich sparten und allen Spaß auf später verschöben? Fazit: Spar- und Spaßschwein sollten keinen Grund zur Eifersucht aufeinander haben.

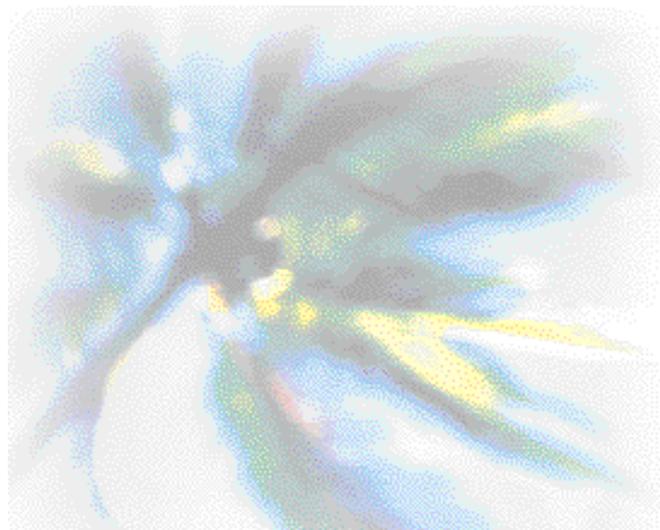
Das TATEN-Programm stellt sich in fünf flexiblen und wirkungsvollen Schritten dar:

- **Träumen:** In welcher Verfassung befindet sich ein Mensch, der keine Träume mehr hat? Doch auch Träumen will gelernt sein.
- **Abwägen:** Wie viele Ziele verglühen wie ein Feuerwerk zu Silvester?! Denn beim Zielesetzen geht es wie in einem Supermarkt des Lebens zu. Irgendwo wartet die Kasse auf Sie!
- **Tun!** Drei große Hürden stehen Ihren Zielen auf dem Weg zum Erfolg entgegen: Die Aufschieberitis, mangelndes Durchhaltevermögen und zu wenig Neinsagen.
- **Erfolge kontrollieren:** Viele Ziele versickern im Treibsand des Vergessens. Kurzfristige, aktuelle Ereignisse verhindern, dass sie über den Tellerrand des Tagesgeschehens hinaussehen und die mittel- und langfristigen Vorhaben im Auge behalten. Das Dringende verdrängt das Wichtige.
- **Neue Gewohnheiten aufbauen und festigen.**

Gewohnheiten werden gelernt, also ist es auch möglich, sie wieder zu verlernen. Persönliche Entwicklung verlangt nach der Konfrontation mit und dem Verinnerlichen von Neuem.

Träumen: Offensichtlich hat Herr EIGENTLICH immer wieder das Problem, dass ihn beim Träumen von der Karriere die Wirklichkeit der Tagesroutine einholt. Workaholics feiern unter der Tarnkappe des manischen Vieltuers

HABEN SIE SCHON EINMAL BEOBACHTET,
WIE VIEL SIE ERLEDIGEN, WENN SIE AM
NÄCHSTEN TAG IN URLAUB NACH TAHITI
FLIEGEN?



aktionistische und daher unbefriedigende Scheinerfolge. Die wichtigen Aufgabenstellungen bleiben oft auf der Strecke, weil sie meist komplex, manchmal auch unbequem sind und keine raschen Erfolge versprechen.

Reizvoll und nutzenorientiert: Für Herrn EIGENTLICH wäre es nützlich, sich besonders mit diesen Fragen auseinander zu setzen: Wodurch profitiere ich von der Umsetzung meines Vorhabens? Was ist der Nutzen für meine Mitmenschen? Inwiefern entspricht dieses Ziel meinen ethischen Wertansprüchen?

Einsatzorientiert und ergebnisorientiert: Hier lauert die Gefahr, sich gemütlich zurück zu lehnen und das eigene Ziel untätig zu bestaunen. Herr EIGENTLICH beschließt deshalb, noch am selben Tag, an dem er das Ziel aufstellt, erste Handlungsschritte zu unternehmen. Das kann er tun, indem er sich Informationen einholt, die Projektphasen festlegt und einen genauen Projektplan mit klaren, terminisierten Meilensteinen aufstellt. Die zweite Seite der Medaille ist die Ergebnisorientierung in Gestalt eines Zielbildes. Was wird zu sehen, zu hören und zu spüren sein, wenn das Ziel erreicht ist?

Präzise: Schriftliches Präzisieren der Ziele ist eines der Wundermittel der Selbstdisziplin. Es entsteht ein verbindliches Commitment, das nur mehr mit sehr viel Selbstdemontage wieder gekündigt werden kann.

Positiv und negativ formuliert: Negationen wie nicht, nie oder kein haben in wohlgeformten Zielsetzungen nichts verloren. Oder etwa doch? In Bezug auf seine Arbeitsorganisation kann Herrn EIGENTLICH empfohlen werden, sich auch im Klaren darüber zu sein, dass er keine endlosen Suchzeiten nach Schriftstücken und abgelegten Dateien mehr haben möchte. So werden zwei Motivationsenergien zu einem positiven Ziel hin und von einem negativen Ziel weg nutzbar. Positive Zielvorstellungen allein geraten leicht in Vergessenheit!

Erreichbar: Sind die ersten fünf Kriterien erfüllt, lassen sich die Erfolgsaussichten gut abschätzen. Dieser Vorgang ist zum Schutz Ihres Selbstvertrauens unerlässlich.

Abwägen: Woran denkt Herr EIGENTLICH, wenn er sich das Ziel setzt, zum Bereichsleiter Marketing befördert zu werden? Woran würden Sie denken? Wahrscheinlich an das Prestige der neuen Position und die Gehaltserhöhung. Daran ersehen wir den „Kardinalfehler für Anfänger“ beim Abwägen von Zielen: Beim Aufstellen eines Ziels denken Menschen meist nur an den Nutzen! Aus dem Nutzen ziehen wir unsere Motivation. Selbstdisziplin benötigen wir, wenn das erste Hindernis vor uns auftaucht. Darum ist Herr EIGENTLICH gut beraten, sich genau zu überlegen, ob er im Sinne der Supermarkt-Metapher bereit ist, die Kosten zu tragen.

Duales Denken: Was glauben Sie, welche Kosten verbindet Herr EIGENTLICH mit dem Marketing-Projekt? Vielleicht denkt er daran, welche Arbeitsschritte die Ausarbeitung des Projektkonzepts erfordern oder wie viel Zeit dazu notwendig sein wird. Mit einiger Sicherheit jedoch hat er nicht bedacht, wie viel Zeit er bislang mit Däumchendreien verbracht hat und dass ihm die Zeit dort fehlen wird. Dasselbe Prinzip gilt für seinen Karrierewunsch insgesamt. Bei Herrn EIGENTLICH ist eine Vielzahl von Lebensrollen betroffen, die er wahrnimmt: Führungskraft auf dem Weg nach oben, Familienmitglied, Lebenspartner, vielleicht sogar Vereinsfunktionär, Hobbysportler und Kulturliebhaber. Wie lässt sich seine Karriere bestmöglich mit den übrigen Rollen verbinden? Oder werden andere Lebensbereiche qualitativ und quantitativ kürzer kommen als bisher? Der „Kardinalfehler für Fortgeschrittene“ beim Abwägen von Zielen besteht darin, nur an die Vor- und Nachteile des Ziels zu denken, ohne die Alternativen mit einzubeziehen: Wann immer ein Vorhaben mit einem Mehraufwand an Zeit, Geld oder Nerven verbunden ist, wird das Zielesetzen zum Prioritätensetzen!

Ziele sind nicht bloß mit Kosten, sondern darüber hinaus mit Opportunitätskosten verbunden. Nur wer beim Zielesetzen in Prioritäten denkt, der denkt dual. Der weiß, dass entweder die eigenen strategischen Fähigkeiten gefordert sind (wie kann Herr EIGENTLICH zum Beispiel seine Kulturliebhaberei und seine Familie in Zukunft noch besser miteinander vereinen?) oder dass er andernorts Abstriche machen muss. Die einzige

WANN IMMER EIN VORHABEN MIT EINEM MEHRAUFWAND AN ZEIT, GELD ODER NERVEN VERBUNDEN IST, WIRD DAS ZIELESETZEN ZUM PRIORITÄTENSETZEN!



Strategie des Herrn EIGENTLICH bestand darin, mehr und mehr in seinen Terminkalender hinein zu stopfen.

Tun! Aufschieberitis reduzieren! Verschieben und aufschieben! Selbstverständlich schiebt Herr EIGENTLICH die Arbeit an seinem Marketing-Konzept nicht auf. Er hat bloß keine Zeit.

Jetzt-Formel: Herr EIGENTLICH weiß nicht, wie er an das Konzept heran gehen soll. Er bräuchte sozusagen ein Konzept für das Konzept. Zum Glück muss er nicht wissen, wo er beginnen soll. Es reicht, wenn er irgendwo beginnt! Bei Ladehemmungen hilft die Einsatzorientierung. Alles, was auch nur im entferntesten nach Konzept-schreiben aussieht, zählt. Der Einsatz zählt. Das Beginnen zählt.

Wer begonnen hat, der hat schon halb vollendet. (Horaz): Herr EIGENTLICH hat Angst zu scheitern. Doch Herr EIGENTLICH braucht nicht an das Endresultat zu denken und erst recht nicht an die Auswirkungen des Scheiterns. Er kann diese Gedanken ersetzen. Angst bezieht sich immer auf die Zukunft, darum schafft die Jetzt-Formel Abhilfe. Herr EIGENTLICH kann seine Handlungen gleich einem Sportmoderator kommentieren: „Jetzt setze ich mich zum Schreibtisch, jetzt lege ich eine neue Datei an, jetzt tippe ich die Überschrift ...“ Sind die ersten Gedanken erst einmal zu Papier gebracht, geht der Rest häufig wie von selbst. 3-2-1-Los! Fragen Spitzensportler danach, wie sie sich überwinden, lautet die Empfehlung, nicht darüber nachzudenken. Handeln statt denken! Dieses Motto gilt freilich nicht in allen Lebenssituationen, aber überall dort, wo Sie wissen, dass Sie durch Aufschieben nur eines erreichen – länger leiden!

Letzter Arbeitstag: Haben Sie schon einmal beobachtet, wie viel Sie erledigen, wenn Sie am nächsten Tag in Urlaub nach Tahiti fliegen? Plötzlich sind Ihnen die wirklichen Prioritäten bewusst und das Parkinson-Gesetz (je mehr Zeit zur Verfügung steht, desto mehr wird verbraucht) hat das Nachsehen. Funktioniert auch mit Hawaii.

AUCH DAS UNANAGENEHME KANN ANGENEHM SEIN

Unangenehmes angenehm gestalten: Eine Seminarteilnehmerin berichtete uns einmal, dass sie ihre Steuererklärung grundsätzlich bei Kerzenlicht, ihrer Lieblingsmusik und einem Glas köstlichen Rotweins zelebriert. Es muss nicht leicht sein, aber auch nicht schwerer als notwendig!

Zugbrücken-Metapher: Bei dem Gedanken an das Marketing-Konzept fühlt sich Herr EIGENTLICH heillos überfordert. So als ob er vor einer unüberwindlichen Wand stünde. Wenn Herr EIGENTLICH den Faktor Zeit mit einbezieht, geht ihm auf, dass sich die Wand wie eine Zugbrücke herunter klappen lässt. Denn bereits durch seinen ersten Schritt lernt Herr EIGENTLICH, er kann sich Feedback von Kollegen holen und vieles mehr.

3-2-1-Programm: Um einen Kaltstart am Morgen zu vermeiden, kann Herr EIGENTLICH zunächst mit drei Kleinigkeiten beginnen, zwei Routinetätigkeiten erledigen und erst dann, aber dann sofort mit seiner Top-Priorität beginnen. Durch die vorgeschalteten kleinen Erfolgserlebnisse sammelt er den nötigen Schwung.

Durchhaltevermögen steigern: Die Aufschieberitis war die erste Hürde des Herrn EIGENTLICH. Jetzt gilt es, konzentriert bei der Arbeit zu bleiben und sich nicht ablenken zu lassen.

Ablenken von der Ablenkung: An etwas nicht zu denken, kann zwar gelingen, ist jedoch bekanntlich nicht so unkompliziert. Kämpfen Sie also nicht mit der Ablenkung! Erheblich besser gelingt es, sich von der Ablenkung abzulenken. Am leichtesten kann sich Herr EIGENTLICH vom ständigen Telefonläuten ablenken, indem er an seine Arbeit denkt. Doppelte Ablenkung ergibt Konzentration!

Miniatur-Verbot: Es geht gar nicht darum, sich niemals von den E-Mails unterbrechen zu lassen. Es genügt vollkommen, wenn sich Herr EIGENTLICH gestattet, jederzeit seine E-Mails durchforsten zu dürfen – nur jetzt nicht. Dieses raffinierte Miniatur-Verbot beugt einer Begehrens-Neurose vor und bündelt die psychischen Kräfte.

Neinsagen verbessern: Herr EIGENTLICH wartet darauf, in aller Ruhe an seinem Marketing-Konzept

WER BEGONNEN HAT, DER HAT SCHON
HALB VOLLENDET. (HORAZ)



arbeiten zu können. Doch merkwürdigerweise bleibt ihm diese Zeit nirgendwo übrig. Das liegt zum Teil an seiner Neugierde und natürlich an seiner Angst, etwas Dringendes zu verpassen. Zum anderen an seinem mangelnden Durchsetzungsvermögen, durch welches er sich überflüssige Arbeiten aufhalsen lässt.

Erfolge kontrollieren: Herr EIGENTLICH schämt sich sehr. Nicht genug damit, dass er sich nicht überwinden kann, sein Marketing-Konzept zu schreiben. Er ist außerdem der einzige Berufstätige, der abends mit dem Gefühl nach Hause geht, heute nichts weiter gebracht zu haben. Das liegt zum Teil daran, dass er sich die Frage „was habe ich heute eigentlich erreicht?“ zwar stellt – aber nie beantwortet! Herr EIGENTLICH arbeitet wie ein Ackergaul, aber er enthält sich selbst die Anerkennung dafür vor. Aber das macht nichts, denn sein Chef kommt jeden Tag persönlich bei ihm im Büro vorbei, um ihm zu seinen Leistungen zu gratulieren. Nein, Selbstdisziplin ist die Kunst, sich selbst zu führen. Bloß führt sich Herr EIGENTLICH selbst genau so, wie er es seinem Vorgesetzten vorwirft. Nämlich ohne konkrete Anerkennung.

Eigenkontrolle ermöglicht Erfolgsbewusstsein und Leistungsklarheit. Beides kann Herr EIGENTLICH bewusst feiern – oder die so gewonnene Energie in seine Arbeit wieder investieren. Andererseits, wie soll Herr EIGENTLICH Konsequenz an den Tag legen, wenn es keine Konsequenzen gibt? Wenn es egal ist, ob er seine Selbstversprechen einhält oder nicht?

Neue Gewohnheiten festigen: Wie viel Selbstdisziplin benötigen Sie, um sich die Zähne zu putzen? Wie viel Selbstdisziplin verlangte Ihnen das als Kind ab? Der Vergleich macht deutlich, dass der Aufbau von Gewohnheiten einen hohen Stellenwert besitzt. Die Wissenschaft geht heute davon aus, dass Ihnen Selbstdisziplin als psychische Ressource nur in begrenzter Menge zur Verfügung steht (die sich allerdings gleich einem Muskel trainieren lässt). Ist erst einmal eine Gewohnheit installiert, benötigen Sie für die Handlung kaum noch Selbstdisziplin und können sich neuen Zielen widmen.

3-Wochen-Formel: Damit aus einem Verhalten eine Gewohnheit wird, sollten Sie es regelmäßig ausführen. Lernpsychologisch sind dabei die ersten drei Wochen (beziehungsweise 21 Wiederholungen) von besonderer Wichtigkeit, in denen es keine Ausnahme geben soll. Denn Ausnahmen sind erst dann Ausnahmen, wenn es eine feste Gewohnheit gibt. Ausnahmen töten Gewohnheiten!

Prinzip Alternativen schaffen: Sich etwas abzugewöhnen, ist furchtbar schwierig. Wesentlich leichter ist es da, eine alte Gewohnheit durch eine neue, hilfreiche zu ersetzen.

Knoten-Prinzip: Obwohl sich das Autorenteam nicht daran erinnern kann, jemals ein Vorhaben vergessen zu haben: Wir haben uns sagen lassen, dass viele Ziele nicht an der Selbstdisziplin scheitern, sondern vielmehr an den Gedächtnislücken, die sich durch die Alltagshektik auftun.

Konzentration der Kräfte: Dass Herr EIGENTLICH Ordnung auf seinem Schreibtisch halten will ist löblich. Er tut jedoch gut daran, eine Gewohnheits-Analyse durchzuführen und „Ordnung auf dem Schreibtisch halten“ in Teilgewohnheiten zu zerlegen. Eine Gewohnheit ist vergleichbar einer Kette. Und um eine Kette zu sprengen, genügt es, ein Glied zu zerstören. Darum sollte Herr EIGENTLICH eine herausfordernde Subgewohnheit herausgreifen, statt es mit der ganzen Gewohnheit auf einmal aufzunehmen.

Fazit: Wie Sie gesehen haben, beginnt Selbstdisziplin dort, wo man wüsste, wie es geht und es dennoch nicht tut. Wo ein günstiger Motivationswind alleine nicht mehr ausreicht, um Sie wohlbehalten in den Zielhafen zu geleiten, sondern Sie auch bei Flaute kräftig rudern müssen. Selbstdisziplin verlangt die Bereitschaft sich anzustrengen. Wir, das Autorenteam Stollreiter und Völgyfy, haben all diese Praxistipps erprobt und für Sie zusammengestellt. Das tut uns leid. Denn jetzt haben weder Sie noch wir eine Ausrede, weshalb wir unsere Ziele nicht verwirklichen sollten. Besuchen Sie uns unter www.selbstdisziplin.com, de, ch, oder at oder www.voelgyfy.com