

Coach dich selbst!

Nicht jede Führungskraft braucht einen Trainer. Wer sich selbst coacht, ist fein raus. Denn: Viele Trainer sorgen nur für den äußeren Schliff und vernachlässigen das Seelenleben des Managers

Der Mann ist ruhig. Gaanz ruhig. Seine Hände werden warm. Gaanz warm. Eine tiefe innere Ruhe durchströmt ihn. Vorstands-assistent Kühnel ist weit weg. Oder vielmehr ganz dicht bei sich selbst: Er macht eine Reise durch seine Geruchs- und Geschmackswelt. Denkt an offenfrisches Brot und eine frisch gemälte Wiese.

Der Jungmanager macht nicht etwa autogenes Training – das beherrscht er seit den Siebzigern. Nein, der Vorstands-assistent ist bereits einen Schritt weiter: Er coacht sich selbst. Und trainiert seine inneren Fähigkeiten, um – wie Boris Becker sagen würde – „mental gut drauf zu sein“.

Höchste Zeit: Nach all den Rhetorik- und Benimmseminaren für den äußeren Schliff kümmern sich Deutschlands Manager wieder um ihr Seelen- und Gefühlslieben. Evident, findet Zukunftsforscher John Naisbitt („Megatrends 2000“): „Es ist wichtig, was für ein Mensch man ist. Man führt andere immer nur durch das eigene Beispiel.“

Wer versucht, ein berufliches Ziel zu erreichen, muß sich zunächst die zwei Karrierefragen stellen: „Kann ich Erfolg haben“ (reicht das Know-how)? „Darf ich Erfolg haben“ (stören unbewusste Erfolgsblockaden)? Erst dann läßt sich das bewusste Selbstmanagement – auf der Basis des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) – in die Praxis umsetzen (Literatur: Cora Besser-Siegmund/Harry Siegmund: „Coach Yourself. Persönlichkeitskultur für Führungskräfte“, Econ Verlag, 1991).

Motivationale Vorteile. Viele Manager setzen sich durch negative Motivation unter Druck: Sie malen sich aus, was passiert, wenn sie ihr Ziel nicht erreichen. Die Angst zu versagen, gibt ihnen die nötige Kraft. Angenehmer und erfolgreicher ist jedoch die Methode der positiven Motivation: Der Manager stellt sich alle Annehmlichkeiten vor, die sich nach dem Erreichen des Ziels einstellen – wie etwa mehr Zufriedenheit und be-

rufliches Ansehen. Auch so lassen sich die nötigen körperlichen und seelischen Kräfte mobilisieren. Geübte Selbstmotivierer stimulieren ihr Inneres nicht mit der eigenen Stimme, sondern stellen sich vor, daß irgendeine sympathische Person mit tiefer Stimme auf sie einredet.

Richtig entspannen. Jeder Mensch entspannt sich mit einem anderen seiner fünf Sinne (Sehen, Hören, Riechen, Schmecken, Fühlen). So kann sich etwa ein Manager beim Geschmack von Himbeeren besonders relaxed fühlen. Das könnte ihm auch gegen seine Flugangst helfen: Vor jedem Start lutscht er ein Himbeerbombon – Psychologen nennen das einen „positiven Erinnerungsanker“. Andere Menschen bekommen angenehme Gefühle bei Musik (die Schlußfakte der Lieblings-sinfonie), bei Gegenständen (die Uhr, die sie bei der letzten Beförderung getragen haben) oder Farben (das blaue Meer im letzten Griechenlandurlaub).

Probleme verkleinern. Wer berufliche Schwierigkeiten hat und sie dann auch noch wie einen Berg von Problemen vor sich sieht, hat es schwer. Auf jeden Fall schwerer als ein Kollege, der es schafft, die Schwierigkeiten – zumindest in seiner Vorstellung – zu minimieren. Einfacher Trick: Er verkleinert das scheinbar tumhohe Problem auf das Format eines Fotos. Und schiebt es vor seinem geistigen Auge nach links unten – er läßt die Sache bildlich und tatsächlich „links liegen“. Ebenso wirkungsvoll: das Spiel mit den Farben. Der Manager stellt sich sein Ziel in bunten, optimistischen Farben vor – die auftretenden Hindernisse hingegen nur in schwarzweiß.

Identitätssuche. Kaum eine Führungskraft schätzt sich und ihre Wirkung auf andere realistisch ein. Deshalb: unbedingt gute Freunde um ihre ehrliche Meinung bitten. Überraschungen sind wahrscheinlich: Wer sich stets um ernsthaftes und seriöses Auftreten bemüht, wird vor allem als humorvoller Unterhalter geschätzt.

Nach all den Rhetorik- und Benimmseminaren kümmern sich Deutschlands Manager endlich wieder um ihr Seelenleben

Positive Selbstmotivation: Der Manager malt sich aus, was passiert, wenn er sein Ziel erreicht hat. Vorteil: Die vor ihm liegenden Hindernisse erscheinen ihm dann nur noch halb so schlimm



Illustration: Bernd Frosching/Esquire



Und umgekehrt. Klar, daß der Manager sich zu seiner ungeahnt positiven Ausstrahlung bekennen muß („Ich bin eben so, und das ist gut so“), sie künftig nutzt und sich durch ein Hilfsmittel im Berufsalltag immer wieder daran erinnert – eine ausgefallene Krawatte, einen seltenen Duft oder einen lieb gewonnenen persönlichen Gegenstand.

Innere Blockaden überwinden. Nur die wenigsten Führungskräfte sind eindimensionale Persönlichkeiten. Der häufigste Konflikt: Karriere oder Freizeit. Wer ständig seine Lebensfreude zugunsten des Berufs unterdrückt, läuft Gefahr, eine innere Blockade aufzubauen. Eine Blockade gegen jede Art von Karriere – unbewußt, aber sehr wirkungsvoll. Mögliche Folge: Der Manager schätzt seinen durch ständige Überstunden geschwächten Körper durch starken Alkoholkonsum unbewußt vor Überlastung. Er kann dann nämlich nicht mehr effektiv arbeiten. Die Lösung: sich auf einem Blatt Papier die Vor- und Nachteile der beiden Lebensweisen notieren und zwischen Karriere und Freizeit einen sinnvollen Kompromiß suchen.

Flexibilität. Auch ein Manager sollte sich alle paar Jahre geänderten Situationen anpassen können. Cora Besser-Siegmund, Diplom-Psychologin: „Was nützt Ihnen der Stand Ihrer Persönlichkeit von vor zehn Jahren, wenn sich um Sie herum alles gewandelt hat?“ Doch viele Führungskräfte wehren sich innerlich gegen jede Art von Veränderung. Genauer: Sie wehren sich nicht gegen den Wandel an sich, sondern gegen den damit für sie verbundenen Anpassungsaufwand. Dabei müßte gerade ein Manager der Zukunft die Flexibilität zu seiner stabilen Grundhaltung machen.

Wenn der Chef merkt, daß er neue Trends von außen nicht ausreichend wertet, ist es höchste Zeit für eine Gegenstrategie: Der Manager sollte sich einen Tag im Monat freihalten und sich intensiv mit allen aktuellen Veränderungen seines Arbeitsumfelds auseinandersetzen. Dann kann er immer noch entscheiden, auf welchen Trend er sich einläßt und auf welchen nicht.

Uli Dösch

100 ESQUIRE