

**Unsere neue Kooperationspartnerin:**

Es geht rund: [www.coachingdisc.com](http://www.coachingdisc.com)  
**coaching-disc®**, ein kreatives Tool zur  
Visualisierung komplexer Situationen,  
unterstützt Denk- & Beratungs-Prozesse.

**Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte –  
News-Letter Nr. 11/06**

**„Wir können viel mehr leisten, als wir selber glauben“  
(von Fredmund Malik)**

**Sehr geehrte «Anrede» «Nachname»,**

heute wird viel von der „gläsernen Decke“ geredet und sicherlich fragen Sie sich, wo ist sie und wie kann ich sie durchbrechen.

Jeder erfährt und weiß es, dass Menschen immer wieder an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stoßen. Das glauben sie zumindest – die Erfahrung zeigt aber, und das ist unsere Arbeit im Coaching, Training, Mentoring: jeder kann über seine Grenzen hinauswachsen.

Weibliche und männliche Führungskräfte aller Altersklassen, Branchen, Firmengrößen und Hierarchiestufen beschäftigen die Arbeitsbelastung, der Stress und der Zeitmangel für Dinge außerhalb des Berufes. Das Problem hat zwar mit Work-Life-Balance eine neue Bezeichnung und heute - besonders für die Frauen - auch zusätzliche Dimensionen, das Problem hat es aber immer schon gegeben. In diesen Zusammenhang gehört das Thema "Grenzen".

Viele Menschen scheinen permanent an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit zu stoßen. Die Erfahrung mit Grenzen - vermeintlichen und echten, fremd bestimmten und selbst gezogenen - berührt den Kern menschlicher Leistungsfähigkeit und Leistung. Und sie bestimmt die Einstellung der Menschen zur Wirtschaft als Ganzes und zum Unternehmen, für das sie arbeiten.

Das Interessante an Grenzen ist, dass sie existieren - aber so gut wie nie dort, wo man sie für sich gelten lässt. Denn es ist zwar möglich, Menschen zu überfordern, aber es ist schwieriger, als die meisten glauben. Menschen können viel mehr leisten, als sie selbst und andere für möglich halten. Nach meiner Erfahrung ist es im Gegenteil an der Tagesordnung, dass Menschen Dinge leisten, die niemand - sie selbst eingeschlossen - für möglich gehalten oder ihnen zugetraut hätte. Das ist für mich eine der eindrucksvollsten und vornehmsten Manifestationen des Menschseins.

Dennoch sind jedem von uns Grenzen gesetzt - die Frage ist nur, welche und inwieweit müssen wir diese akzeptieren? In diesem Zusammenhang sollten sich Führungskräfte vier Fragen stellen, die sowohl für sie selbst als auch für ihren Verantwortungsbereich nützlich sein können:

- Erfahre ich subjektive oder objektive Grenzen?
- Sind es Grenzen der Leistungsfähigkeit oder der Arbeitsweise?
- Geht es auch um Grenzen der Lebensweise?
- Handelt es sich um Grenzen der Stärken oder der Schwächen?

## **Subjektive oder objektive Grenzen?**

Wer mit seinen eigenen Grenzen und ihrer Überwindung noch nicht systematisch experimentiert hat, kann zwischen den objektiven Leistungsgrenzen und den subjektiv empfundenen kaum unterscheiden. Dafür gibt es zahlreiche Beweise, wobei der nächste aus dem Bereich des Leistungssports kommt: Jeder Ausdauersportler kennt die berüchtigten "toten Punkte". Schon nach kurzer Zeit sagt der Organismus: "Hör´ auf, Dich so zu schinden." Der erfahrene Sportler weiß, dass er seiner Intuition nicht nachgeben darf, sondern diese toten Punkte überwinden kann.

Jeder von uns sollte lernen, der inneren Kraft zur Wirkung zu verhelfen, die Viktor Frankl, der Begründer der Lehre vom Lebenssinn, so treffend die "Trotzmacht des Geistes" nannte. Ganz in diesem Sinn lautete denn auch einer seiner Standardsätze: "Wer ist jetzt stärker, ich oder ich?"

Sporttraining hat unter anderem den Zweck, die Fähigkeit zu erwerben, tote Punkte und Leistungseinbrüche zu überwinden, also zu lernen, wie man vermeintliche Grenzen durchbricht. Aber natürlich ist Sport nicht der einzige Weg, um dies zu lernen, sondern nur eine von vielen Möglichkeiten. Mir scheint, dass jeder Weg, der es ermöglicht, sich seiner selbst bewusst zu werden, letztlich zu dieser Fähigkeit führt. Grenzen zu überwinden ist folglich lernbar. Menschen brauchen die Erfahrung, dass Grenzen nicht dort existieren, wo sie sich zeigen, sondern weiter draußen, in der Regel viel weiter weg liegen, als viele es für möglich halten. Die Menschheitsgeschichte ist voll von Beweisen dafür.

Ich will nicht sagen, dass alle Menschen diese Haltung haben müssen. Letztlich hat das jeder selbst zu entscheiden. Doch wer an Leistung interessiert ist - für sich selbst, seine Aufgabe, seine Karriere - kann diesen Fragen nicht ausweichen und muss akzeptieren, dass Grenzen etwas Relatives sind. Denn nur mit dieser Einsicht ist es möglich, sein individuelles Potenzial überhaupt kennen zu lernen, es immer besser einzusetzen und es womöglich eines Tages auch auszuschöpfen. Vorher ist man noch nicht an einer objektiven Grenze angelangt, so zwingend der Eindruck des subjektiven Limits auch sein mag.

## **Grenzen der Arbeitsweise?**

Was viele als die ultimative Grenze der eigenen physischen und fachlichen Leistungsfähigkeit empfinden, ist fast immer zuerst eine Grenze der momentan angewandten Arbeitsmethodik. Nicht die Grenze der Möglichkeiten ist erreicht, sondern die Grenze der Art und Weise, wie wir etwas tun beziehungsweise wie wir arbeiten. Laut F. Malik: Ich habe in meiner Berufspraxis keinen erfolgreichen Manager kennen gelernt, der nicht mehrmals im Laufe seines Lebens seine Arbeitsmethodik geändert hat - und dies nicht im Sinne von kleinen Justierungen, sondern von Grund auf.

Es ist ein Versagen unseres Bildungssystems und für viele ein persönliches Unglück, dass praktisch niemand effizientes Arbeiten in der Schule oder an der Universität lernt. Die Arbeitsmethodik der meisten ist eine Folge von zufällig erworbenen Gewohnheiten, die nicht hinterfragt worden sind. Und viele interessieren sich auch überhaupt nicht dafür. Doch das ändert sich, sobald jemand zum ersten Mal an Grenzen stößt. Die meisten neigen dazu, diese Grenzen - mangels besseren Wissens - für ihre endgültigen und objektiven zu halten.

Ein weiteres Problem neben dem fehlenden Interesse ist die allgemein vorherrschende Meinung, dass es eine universelle Arbeitsmethodik gebe, die für alle Menschen gleich sein könne. Diesen Eindruck erwecken nicht nur die Bücher zu diesem Thema, sondern auch viele Managementtrainer. Die Erfahrung zeigt aber, dass keine zwei Menschen gleich arbeiten. Arbeitsmethodik ist etwas vom Individuellsten, was es gibt. Sie muss sowohl auf die persönlichen Eigenheiten als auch auf die Aufgabe beziehungsweise die Situation, in der jemand steht, sowie auf die Umgebungsfaktoren wie den Chef und die Mitarbeiter abgestimmt sein. Ändert sich auch nur einer dieser Einflussfaktoren, ist es in der Regel nötig, die Arbeitsweise anzupassen.

In der Regel stoßen wir an eine Grenze, die durch die gerade angewandte Arbeitsmethodik bestimmt ist, und nicht an die Grenzen unserer Leistungsfähigkeit. Wenn wir die Arbeitsmethodik ändern, erschließen sich neue Leistungshorizonte. Wie radikal Grenzen durch eine Veränderung der Arbeitsmethodik erweitert werden können, zeigen jene Menschen überzeugend, die zum Beispiel wegen eines Unfalls oder einer Krankheit mit einer gänzlich neuen Lebenssituation konfrontiert sind und diese erfolgreich bewältigen, indem sie ihre Arbeitsweise an die veränderten Gegebenheiten anpassen. Nicht nur können sie dadurch plötzliche Einschränkungen ausgleichen, sondern unter solchen Umständen sogar auf eine höhere Ebene der Wirksamkeit gelangen.

## **Grenzen der Lebensweise?**

Umfassender noch als die Arbeitsmethodik kann es die gesamte Lebensweise sein, die Menschen Scheingrenzen setzt. Doch genauso wie die Arbeitsmethodik lässt sich auch die Lebensweise ändern. Welche Gewohnheiten und Laster man sich selbst gönnen oder leisten will, ist eine persönliche Entscheidung. Fest steht, dass für gute oder gar höchste Leistungen - bei gleichzeitiger innerer Ausgeglichenheit - ein paar wenige Elemente ausschlaggebend sind:

- Eine sinnvolle Aufgabe auszuüben.
- Intakte private Beziehungen zu führen.
- Persönliche Interessen zu fördern.
- Körperliche Fitness zu wahren.

Eine sinnvolle Aufgabe ausüben: Die Grundlage für gute Leistungen und innere Ausgeglichenheit ist eine sinnvolle Aufgabe beziehungsweise ein Beruf, bei dem es nicht primär um das Geldverdienen geht - so wichtig dies auch ist -, sondern um den Beitrag, den wir dadurch leisten, und um die Gestaltungsmöglichkeiten, die sich damit bieten.

Intakte private Beziehungen führen: Das zweite Element, um Leistungen zu steigern, sind intakte private Beziehungen. Welcher Art diese Beziehungen sind - ob traditionelle Ehe- und Familienbeziehungen oder andere Formen der Partnerschaft -, ist nicht entscheidend, sie müssen vorhanden und stimmig sein. Denn sind sie das nicht, stößt ein Mensch rasch und an zahlreichen Punkten an seine Grenzen.

Persönliche Interessen fördern: Die dritte, die Grenzen erweiternde Dimension der Lebensweise sind die über den Beruf hinausgehenden, persönlichen Interessen. Darunter fallen beispielsweise Neugierde, Wissbegier, Weltoffenheit und Freude an den Schönheiten von Natur und Kunst.

Körperliche Fitness erhalten: Das vierte Element für eine erfüllte Lebensweise ist die Erhaltung der körperlichen Fitness. Ab Mitte Vierzig stoßen Frauen und Männer schneller an ihre Grenzen. Diese sind nicht mehr leicht zu korrigieren, wenn die Fitness vernachlässigt wird. Doch sobald Mann oder Frau wieder systematisch etwas für die Fitness tun, lösen sich solche Grenzen auf. Es ist nicht nötig, sich einer Bewegung zu verschreiben oder eine Mission zu erfüllen. Das Wichtigste ist schlicht Regelmäßigkeit. Sie ist wichtiger als die Dauer und die Intensität. Das bedeutet vor allem, dass niemand darauf warten sollte, bis er eine Motivation zum Trainieren verspürt, sondern unabhängig davon etwas für seine Fitness tun sollte. Das allein bringt schon den ersten Durchbruch einer vermeintlichen Grenze, nämlich jener der Motivationsabhängigkeit.

Wofür wir die erweiterten Grenzen nutzen, muss und soll jeder selbst entscheiden. Ich plädiere nicht dafür, alle Energie in den Beruf und die Firma zu investieren, für die man arbeitet. Stattdessen können wir die neuen Möglichkeiten für uns selbst, unsere Interessen, unsere Familie nutzen. Wichtig ist zunächst nicht, was jemand damit tut. Wichtig ist vielmehr in erster Linie, seine vermeintlichen

Grenzen nicht zu akzeptieren.

### **Grenzen der Stärken oder der Schwächen?**

Beim Umgang mit Grenzen geht es immer auch um die Frage, ob ich an der Grenze meiner Stärken angekommen bin - oder ob ich deshalb an Grenzen stoße, weil ich auf Gebieten und auf eine Weise tätig sein muss, wo meine Schwächen Gewicht bekommen.

### **Unser Tipp des Monats und zum Jahresabschluss:**

**Setzen Sie sich täglich das Ziel, Ihre eigenen Grenzen zu erkennen und „durch“ die eigene Angst zu gehen! Es ist nur eine Übung für Sie selbst – tun Sie so als ob. „Fake it – until you make it“**

Mit diesem Leitsatz wünschen wir Ihnen weiterhin einen schönen Spätherbst und viel Freude und Energie für die herausfordernden Aufgaben der nächsten Monate.

Viel Glück!

**Barbara Wietasch und das  
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an [barbara.wietasch@aon.at](mailto:barbara.wietasch@aon.at) mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.