

Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte – Newsletter Nr. 3/06

„Selbstmanagement: Am Limit? Wenn Grenzen keine sind!“
(nach Fredmund Malik)

Sehr geehrte Frau Wietasch,

eines der häufigsten Themen in Gesprächen mit Führungskräften sind die Grenzen, an die jeder irgendwann einmal stößt. Dass es für jede Person Grenzen gibt, bedarf keiner Erwähnung. Eine der Grundfragen von Management und Selbstmanagement ist aber, ob es sich um echte Grenzen handelt oder um vermeintliche, also um Scheingrenzen.

Grenzen dort zu akzeptieren, wo sie sich zeigen, ist eine Tragik im Leben der Menschen. Grenzen sind nie dort, wo man sie gelten lässt – sie liegen viel weiter draußen, als man es ahnt. Ob man sie ausloten und überschreiten will, muss jede und jeder für sich selbst entscheiden. Es wird nie eine Mehrheit sein.

Die Minderheit, die es tut, setzt die neuen Maßstäbe, zeigt die neuen Horizonte auf und beweist, dass es zum Wesen menschlicher Existenz gehört, Grenzen zu überschreiten.

Die Menschen dafür zu ermutigen, herauszufordern und sie dabei zu unterstützen, scheint mir eine der vornehmsten Führungsaufgaben zu sein.

Am Limit? Wenn Grenzen keine sind!

Seit einigen Jahren kommt ein Thema auffallend häufig vor: **Grenzen**. Die meisten Menschen scheinen permanent an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit zu stoßen. Nicht nur Stress, sondern Angst und das Empfinden, am Limit zu sein, das Gefühl ständiger Überforderung, bestimmen den Alltag von Mitarbeitern ebenso wie deren Chefs. Dieser Druck scheint unabhängig davon empfunden zu werden, ob jemand letztlich erfolgreich ist oder nicht.

Die Erfahrung mit Grenzen – vermeintlichen und echten, fremdbestimmten und selbstgezogenen – berührt den Kern menschlicher Leistungsfähigkeit und Leistung. Sie bestimmt die Einstellung zur Wirtschaft als Ganzes und zum Unternehmen, für das man arbeitet. Dieses Thema ist eine der wichtigsten heutigen Führungsfragen und es ist ein Schlüssel für die Integration von Beruf und Privatleben. Letztlich bestimmen Erfahrung und Auseinandersetzung mit Grenzen Grundfragen der menschlichen Existenz.

Welche Grenzen muss man akzeptieren? Hier einige Fragen, die für Führungskräfte in diesem Zusammenhang nützlich sind, für sich selbst und für ihre Verantwortungsbereiche.

1. Der tote Punkt: Objektive Grenzen oder subjektive Grenzen?

Wer mit seinen eigenen Grenzen und ihrer Überwindung noch nicht systematisch experimentiert hat, kann zwischen objektiven Leistungsgrenzen und den subjektiv empfundenen Limiten kaum unterscheiden. Dafür gibt es zahlreiche Beweise, die besonders aus dem Leistungssport kommen.

Jeder Ausdauersportler kennt die berühmten „tote Punkte“. Schon nach kurzer Zeit sagt der Organismus: „*Hör auf, dich so zu schinden...*“. Der erfahrene Sportler weiß, was seine Intuition von ihm fordert. Es weiß, dass man tote Punkte überwinden **muss**. Es weiß, dass man sie überwinden muss, weil man sonst einen Ausdauerwettbewerb, z. B. einen Marathon-Lauf, eine schwierige Bergtour, nie zu Ende führen kann. Er weiß aus, dass er nur durch die Überwindung der vermeintlichen Grenzen seinen Körper in jenen Zustand bringen kann, den manche als „**Flow**“ bezeichnen. Es ist die Fähigkeit, beinahe anstrengungsfrei, scheinbar endlos, weitermachen zu können. Bei Ski-Touren kommt dabei der Ausdruck „**meditatives Gehen**“ in den Sinn. Es ist das Gefühl vollständiger Harmonie von Bewegungen, Fühlen und Denken mit der Umwelt.

Man muss lernen, einer inneren Kraft zur Wirkung zu verhelfen, die Viktor Frankl so treffend die „**Trotzmacht des Geistes**“ nannte. „**Wer ist jetzt stärker, ich oder ich?**“, war einer seiner Standardsätze.

Sporttraining hat unter anderem den Zweck, die Fähigkeit zu erwerben, tote Punkte und Leistungseinbrüche zu überwinden, also zu lernen, wie man vermeintliche Grenzen überwindet. Sport ist nicht der einzige Weg, das zu lernen, es gibt deren viele. Mir scheint jeder Weg, der es ermöglicht, sich selbstbewusst zu erfahren, letztlich zu dieser Fähigkeit zu führen. Man kann das lernen. Menschen brauchen die **Erfahrung**, dass Grenzen nicht dort existieren, wo sie sich zeigen, dass sie weiter draußen in der Regel **viel weiter weg liegen**, als man es für möglich hält. Die ganze Menschheitsgeschichte ist ein einziger Beweis dafür.

2. Grenzen der Leistungsfähigkeit oder Grenzen der Arbeitsweise

Erfolgreiche Manager, ändern mehrmals im Laufe ihres Lebens ihre Arbeitsmethodik, und zwar nicht im Sinne von kleinen Justierungen, sondern von Grund auf. Es ist ein Versagen des Bildungssystems und für viele ein persönliches Unglück, dass praktisch niemand effizientes Arbeiten in der Schule und an der Universität lernt. Die Arbeitsmethodik der meisten ist eine Folge **von zufällig erworbenen** Gewohnheiten, die nicht hinterfragt sind. Die meisten Menschen interessieren sich dafür überhaupt nicht, bis sie zum ersten Mal an Grenzen stoßen, die sie – mangels besseren Wissens – für ihre endgültigen und objektiven halten.

Ein zweites Unglück ist die allgemein vorherrschende Meinung, dass es eine **universelle** Arbeitsmethodik gebe, die für alle Menschen gleich sein könne. Diesen Eindruck erweckt der Großteil der Literatur zu diesem Thema sowie auch viele Seminare. Die Erfahrung hingegen zeigt über jeden Zweifel hinaus, dass keine zwei Menschen gleich arbeiten. Arbeitsmethodik ist etwas vom Individuellsten, was es gibt. Sie muss auf die persönlichen Eigenheiten passen, auf die Aufgabe, die Situation, in der man steht, auf die Umgebungsfaktoren, den Chef und die Mitarbeiter, die man hat. Wenn sich auch nur einer dieser Einflussfaktoren ändert, muss in der Regel die Arbeitsweise angepasst werden.

Regelmäßig – und wie ich aus zahlreichen Begegnungen weiß, bis ins hohe Alter – stößt man nicht an die wirklichen Grenzen seiner Leistungsfähigkeit, sondern immer wieder neu an eine Grenze, die durch die gerade angewandte Arbeitsmethodik bestimmt ist. Ändert man diese, erschließen sich neue Leistungshorizonte.

Wie radikal Grenzen durch die Veränderung der Arbeitsmethodik erweitert werden können, zeigen überzeugend die Beispiele von Menschen, die sich zum Beispiel wegen eines Unfalles oder einer Krankheit mit einer gänzlich neuen Lebenssituation konfrontiert sehen. Und diese durch Anpassung ihrer Arbeitsweise erfolgreich bewältigen. Nicht nur können sie dadurch die plötzlichen gegebenen Einschränkungen ausgleichen, sondern es ist möglich, sogar unter solchen Umständen auf eine höhere Ebene von Wirksamkeit zu kommen.

3. Oder Grenzen der Lebensweise...?

Umfassender noch als die Arbeitsmethodik kann es die gesamte Lebensweise sein, die einem Scheingrenzen setzt. So, wie die Arbeitsmethodik kann man auch seine Lebensweise ändern. Welche Gewohnheiten und vielleicht „Laster“ man sich selbst gönnen oder leisten will, ist eine persönliche Entscheidung. Wo immer ich gute oder gar höchste Leistung und gleichzeitig innere Ausgeglichenheit angetroffen habe, waren es ein paar wenige Elemente, die ausschlaggebend waren.

Die **erste** Grundlage dafür ist eine **sinnvolle Aufgabe**, ein Beruf, der nicht primär wegen des Geldverdienens ausgeübt wird, so wichtig das ist, sondern wegen des Beitrages, den man dadurch für jemanden oder etwas außerhalb von sich selbst leisten kann, wegen der Gestaltungsmöglichkeiten, die sich damit bieten.

Das **zweite** Element sind **intakte private Beziehungen**. Welcher Art diese Beziehungen sind, ist nicht entscheidend. Ob traditionelle Ehe- und Familienbeziehungen oder andere Formen von Partnerschaft, mag manchen Leuten eine Scheinlegitimation zum Moralisieren geben; für den hier angesprochenen Kontext ist das bedeutungslos. Das Wesentliche ist, dass man rasch und an zahlreichen Punkten an Grenzen stößt, wenn die privaten Beziehungen nicht in Ordnung sind.

Die **dritte**, grenzerweiternde Dimension der Lebensweise sind die über den Beruf hinausgehenden, **persönlichen Interessen**, Neugierde, Wissbegier, Weltoffenheit, Freude an den Schönheiten von Natur und Kunst.

Das **vierte Element ist körperliche Fitness**. Ab Mitte seiner Vierziger wird man, Frau oder Mann, rasch an Grenzen stoßen, die nicht mehr leicht zu korrigieren sind, wenn man nichts für seine Fitness tut. Solche Grenzen lösen sich in fast magischer Weise auf, sobald man systematisch etwas für seine Fitness tut. Es braucht nicht viel zu sein; man muss sich keiner „Bewegung“ verschreiben und keine „Mission“ erfüllen.

Das Wichtigste ist Regelmäßigkeit. Wie in der einschlägigen Literatur nachzulesen ist und meiner eigenen Erfahrung entspricht, genügen dreimal pro Woche eine Stunde Ausdauertraining im niedrigen Pulsbereich und ein- bis zweimal zusätzlich etwas Kraft-, Beweglichkeits- und Gleichgewichtstraining.

Regelmäßigkeit ist wichtiger als Dauer und Intensität. Das bedeutet vor allem, dass man nicht darauf warten darf, bis man zum Training **motiviert** ist, sondern sich unabhängig von Motivation aufmachen muss. Das allein bringt schon den ersten Durchbruch durch eine vermeintliche Grenze, nämlich der Grenze der **Motivationsabhängigkeit** (Training ist selbstverständlich wie Zähneputzen)

Wofür man seine erweiterten Grenzen nutzt, muss und soll man selbst entscheiden. Ich plädiere nicht dafür, alles in den Dienst des Berufs und der Firma zu stellen, für die man arbeitet. Man kann die neuen Möglichkeiten für sich selbst, seine Interessen, seine Familie nutzen. Wichtig ist zunächst nicht, was man damit tut; wichtig ist, dass man seine vermeintlichen Grenzen nicht akzeptiert.

4. Grenzen und Stärken oder Grenzen von Schwächen?

Die nächste Frage lautet: Bin ich an der Grenze meiner Stärken angekommen oder stoße ich an Grenzen, weil ich auf Gebieten und auf eine Weise tätig sein muss, wo meine Schwächen Gewicht bekommen.

Es gibt nur eine Möglichkeit Leistung zu erwirken, nämlich Menschen dort einzusetzen, wo sie ihre Stärken haben. Tut man das, braucht man niemanden zu motivieren. Tut man es nicht, hilft alle Motivation nichts. Nur die besten Führungskräfte akzeptieren dieses Prinzip kompromisslos. Sie sind es, die die großen und nachhaltigen Erfolge erzielen.

Die meisten Manager tun das Gegenteil: Sie sind auf Schwächen ausgerichtet und auf deren Beseitigung. Dieser Fehler beherrscht die heutige Praxis des Personalwesens in fast jeder Erscheinungsvariante, sei es in Form des Coachings oder der Personal- und Organisationsentwicklung. Es ist auch eine Folge missverstandener Prinzipien des Organisierens. Diese stammen aus der Zeit der manuellen Massenproduktion, wo es nötig und möglich war, Stellen ohne Bedacht auf die Eigenarten und Stärken von Menschen zu bilden. Man sollte Menschen nicht versuchen zu verändern, man muss sie nehmen, wie sie sind und entsprechend entwickeln.

Das bedeutet nicht, dass man Schwächen ignorieren soll, im Gegenteil. Schwächen muss man kennen, und zwar sehr genau. Dies aber nicht, um sie zu **beseitigen**, wie es durchwegs das Ziel von Personalentwicklungsmaßnahmen ist, sondern aus einem anderen Grund: **Um nicht den Fehler zu begehen, Menschen dort einzusetzen, wo sie ihre Schwächen haben.**

Genau dieser weitverbreitete Fehler ist es, der Menschen an scheinbare, aber brutale Grenzen führt – ihnen Aufgaben zu geben, die sie zwingen, tätig zu werden, wo sie Schwächen haben. Nicht nur bleibt der Erfolg aus, sondern die Grenzen treten drastisch und entmutigend ins Bewusstsein. Das ist einer der Hauptgründe für Demotivation. Diese Grenzen verschwinden aber sofort wieder von ganz allein, wenn man es den Menschen ermöglicht, ihre Stärken zu nutzen.

5. Expedition zu sich selbst und zu neuen Horizonten

Es gibt ganz generell, besonders jedoch im Management, kaum etwas Wichtigeres, als Menschen, vor allem jungen, früh vor Augen zu führen, dass man Grenzen überwinden kann, und dass man genau das tun muss, um überhaupt eine Chance zu haben, sein Potenzial herauszufinden. Was sonst soll Entwicklung und Förderung von Menschen sein? Das hat nichts mit Ausnützen, gar Ausbeuten zu tun, es ist die menschlichste aller menschlichen Expeditionen – jene zu sich selbst. **Lerne zu sein, was du werden kannst, könnte die Maxime formuliert werden.**

Jede Sportart kennt Beispiele für das Überschreiten von Grenzen, und in gewisser Weise ist das das Wesen von Sport überhaupt. Aber nicht nur der Sport, sondern jede menschliche Tätigkeit ist reich an Beispielen erfolgreicher Grenzerweiterung, und vielleicht sind Exploration, Neudefinition und Überschreiten von Grenzen Wesen und Sinn des Menschseins schlechthin.

6. Sich selbst und die Organisationen über die Grenzen führen

Was ein Mensch tun kann, können **alle** Menschen tun, lautet sinngemäß ein Sprichwort. Es stimmt so nicht, sondern muss leicht modifiziert werden. **Was ein Mensch tun kann, können andere, nicht alle, aber einige auch tun...**

Das ist der Weg, wie man Menschen und Organisationen zu immer größeren Leistungen führt. Nicht durch übliche Motivationsrituale, Incentives, Schulterklopfen und hohles Lob, sondern durch immer größere Aufgaben und durch den sichtbaren Nachweis, dass man diese bewältigen und Grenzen überwinden kann.

Menschen reagieren nicht auf rhetorische Appelle ihrer Vorgesetzten; sie können durch die ewig selben Powerpoint-Präsentationen nicht bewegt werden. **Man kann Menschen aber sagen, oder noch besser zeigen und am besten vormachen, dass man Grenzen nicht akzeptieren muss.** Gelingen kann das nur dann, wenn man das Vertrauen der Menschen hat. Niemand folgt einem Bergführer beim Überschreiten von Grenzen, dem er nicht vertraut.

Die Einsicht, dass Grenzen nicht dort sind, wo sie sich zeigen, dass man die Limitationen von überholter Arbeitsmethodik, falscher Organisation und eines fehlgeleiteten Personalwesens nicht als gegeben hinnehmen muss, ist die entscheidende Voraussetzung für die Entwicklung von Menschen.

Es wird nie eine Mehrheit sein, die dieser Einsicht folgend von sich aus auf die Suche nach ihren Möglichkeiten geht. Aber es sind jene, die die anderen in ihrem Fahrwasser mitnehmen. Es sind jene, die ein Unternehmen braucht, um die Werte und Maßstäbe anhaltender Konkurrenzfähigkeit zu schaffen.

Die wichtigste Entscheidung, die Menschen für sich zu treffen haben, ist die Antwort auf die Frage, wohin man gehört, damit man seine Möglichkeiten ausloten und vielleicht ausschöpfen kann. In einer Organisation, wo das nicht verstanden wird, sollte man nicht länger arbeiten. Jeder sollte sich die Möglichkeit suchen, dorthin zu gehen, wo man ermutigt wird, Grenzen zu überwinden.

Zum Schluss ein Zitat:

Eine alte Einsicht zu lesen bei Konfuzius: „Der Edle erwirbt sich das Vertrauen, dann erst bemüht er seine Untertanen; wenn sie noch kein Vertrauen haben, so halten sie das für Härte gegen sich“

Mit diesem Motto verabschieden wir uns und wünschen Ihnen einen erfolgreichen März.
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 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.