

Aus Prinzip erfolgreich

Grundlagen wirksamer Selbstführung

von Michael Hirt

Kein vernünftiger Mensch würde versuchen sich, in eine komplexe und gefährliche Umgebung zu begeben, ohne sich vorher mit den dort geltenden Prinzipien vertraut zu machen.

Auf dem Weg zu einer gelungenen Skulptur, würde kein Bildhauer beginnen den Stein zu bearbeiten, ohne vorher zu verstehen wie dieser Stein auf verschiedene Bearbeitungsweisen reagiert.

Und doch begeben wir uns tagtäglich auf den Weg der Selbstentwicklung und machen uns oft nicht klar, welche fundamentalen Prinzipien dabei gelten.

In diesem Artikel gebe ich Ihnen einen Überblick über Grundprinzipien persönlicher Verhaltensänderung.

Diese Prinzipien verbinden die neuesten Ergebnisse der Wissenschaft mit den tiefen Erkenntnissen der Weisheitsliteratur und haben sich in der Praxis bewährt.

Prinzip 1: Liebe deinen Nächsten wie dich selbst.

Dieses Prinzip besagt, dass konstruktives Menschsein nur möglich ist, wenn wir uns erstmal selbst lieben und wertschätzen.

Für die Selbstführung kann man daraus ableiten, dass die Menschlichkeit bei einem selbst anfängt. Viele Menschen gehen aber viel herzloser und rücksichtsloser mit sich selbst um als mit anderen!

Beispiele: Manche essen wenn sie alleine sind Nahrungsmittel, die sie einem geschätzten Gast nie vorsetzen würden. Andere wiederum legen Wert darauf, dass

ihre MitarbeiterInnen sinnvolle Arbeitszeiten einhalten, gönnen sich selbst aber nie eine Pause.

Es wird Zeit, dass Sie sich endlich einmal auf Numero Uno, auf sich selbst konzentrieren!

Das ist kein Aufruf zu rücksichtsloser Selbstverwirklichung und schrankenlosem Egoismus. Hier geht es einfach darum, ein wichtiges Lebensprinzip zu erkennen und umzusetzen.

Nur wenn Sie erkannt haben, dass Sie es Wert sind liebevoll und wertschätzend behandelt zu werden - auch von sich selbst - kann sinnvolle Selbstführung beginnen.

Prinzip 2: Sie sind ein einzigartiges Individuum!

Jeder Mensch ist ein ganz einzigartiges Individuum mit einer ganz persönlichen Entwicklungsgeschichte und einer ganz individuellen Motivationsstruktur.

Aus der Führungsforschung und -praxis wissen wir, dass die besten Ergebnisse bei der Mitarbeiterführung dann erzielt werden, wenn auf diese Individualität eingegangen wird.

Es geht also nicht darum, herauszufinden wie man allgemein MitarbeiterInnen motiviert, sondern wie man das konkret vor einem befindliche Individuum anspricht und zu Höchstleistungen anspornt.

Beispiele: Ein bestimmter Mitarbeiter wird vor allem durch die intellektuelle Herausforderung einer bestimmten Aufgabe motiviert. Eine andere Mitarbeiterin wird hingegen vorrangig dadurch motiviert, dass sie in einem

Hochleistungsteam arbeiten kann. Ein dritter Mitarbeiter wird vielleicht vor allem dadurch motiviert, dass seine Aufgabe eine wichtige ethische Komponente enthält und einen Beitrag zur Verbesserung unserer Umwelt leistet.

Der wesentliche Punkt für Sie: es kommt nicht darauf an die Erfolgsrezepte anderer einfach zu übernehmen, sondern Wege der persönlichen Verhaltensänderung für Sie zu finden, die bei Ihnen zum gewünschten Ergebnis führen.

Dabei gilt ein ganz simpler Grundsatz: Falls eine Maßnahme funktioniert, setzen Sie sie fort. Falls eine Maßnahme nichts bringt, hören Sie damit auf und probieren eine andere aus.

Dabei ist aber ein weiteres Prinzip zu beachten: das Ernte-Prinzip.

Prinzip 3: Das Ernte-Prinzip

Wir können nur ernten, was wir vorher ausgesät haben. Dieses Prinzip, das einem Landwirt sofort einleuchtet wird, besagt, dass persönliches Wachstum und Weiterentwicklung konsequente und langfristige Arbeit erfordern.

Selbststeuerung ist möglich. Das Wunder Mensch ist zu erstaunlichen Entwicklungsleistungen fähig. Aber: „Overnight Success Takes 10 Years“. Wir müssen dranbleiben, uns nicht schnell entmutigen lassen und tagtäglich die vielen kleinen Schritte gehen die letztendlich zum Erfolg führen.

Sie sollten daher einer neuen Maßnahme oder Methode die Zeit geben zu wirken, der Maßnahme und damit Ihnen selbst also einfach eine faire Chance geben.

Denn letztendlich kommt es nicht darauf an, wie oft Sie bei der Umsetzung hinfallen/scheitern, sondern wie oft Sie wieder aufstehen.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Menschen, die bei ihrer Selbstführung hochwirksam sind und anderen, die weniger wirksam sind, ist nicht, dass die Erfolgreichen weniger oft hinfallen.

Der Unterschied ist, dass die Erfolgreichen bei einem Rückschlag nicht am Boden liegen bleiben und sich endlos in Selbstmitleid ergehen, sondern wieder aufstehen und weitermachen.

Diese Fähigkeit Rückschläge und Niederlagen zu überwinden, hat sehr viel mit unserem Selbstbild und damit dem vierten Prinzip zu tun.

Prinzip 4: Sie machen Fehler, aber Sie sind kein Fehler.

Fehler und Rückschläge sind unvermeidlich, denn sie liegen in der Natur unserer Menschlichkeit.

Die Frage ist, ob Sie diese unvermeidlichen Fehler begehen können, ohne unsicher zu werden und den Glauben an sich selbst zu verlieren. Denn dann können Sie wieder aufstehen, aus den Fehlern lernen und es beim nächsten Mal besser machen.

Nehmen Sie zum Beispiel an, Sie sind beim Bogenschießen und haben zwei Pfeile, die Sie auf die Zielscheibe schießen möchten. Der erste Schuss geht daneben und Sie setzen zum zweiten Schuss an. Nehmen Sie den Ärger des ersten Scheiterns mit in den zweiten Schuss oder nicht?

Wird die negative Emotion des misslungenen ersten Schusses Sie so verunsichern, dass Ihre Hand beim zweiten Schuss vor Ärger zittert und der zweite Schuss auch daneben geht? Die Entscheidung liegt alleine bei Ihnen.

Was mir in Situationen des Scheiterns oft geholfen hat ist der Satz: „Ich mache Fehler, aber ich bin kein Fehler.“

Um das besser zu verstehen, müssen wir uns vom leistungsorientierten Denkmuster der Industriegesellschaft lösen. Ein Mensch hat nicht nur Bedeutung und Wert, wenn er wirtschaftlich oder sonst wie leistungsfähig ist. Jeder Mensch hat einen Wert an sich.

Ich sehe es so: Jeder Mensch ist ein ganz einzigartiges Individuum, das eine Bedeutung auf dieser Welt hat und einen positiven Beitrag leisten kann. Kein Mensch ist ein Fehler oder ein Zufall. Ich habe Bedeutung und Wert und jeder andere Mensch auch. Und diese Bedeutung und dieser Wert sind unabhängig davon, was ich leiste oder was mir gelingt. Sie sind einfach ein Geschenk und untrennbar mit mir verbunden.

Ich mache Fehler, aber ich bin kein Fehler.

Prinzip 5: Innenmotivation ist besser als Außenmotivation

Sie haben sicher schon den Ansatz gehört, dass zwischen Innenmotivation und Außenmotivation unterschieden wird.

Innenmotivation ist eine Kraftquelle, die von innen kommt und auf körpereigenen geistigen und emotionalen Prozessen beruht, die unabhängig von äußeren Einflüssen begonnen und aufrechterhalten werden.

Ein Beispiel dafür ist der Tischler, der mit Wonne mit der Hand über das Holz fährt, weil er sich einfach freut einen gelungenen Tisch in hoher Qualität hergestellt zu haben. Diese Freude ist unabhängig davon, ob der Tisch einen Käufer findet.

Außenmotivation hingegen beruht auf von außen kommenden Belohnungen (z.B.

Geld, Lob, Anerkennung) oder Bestrafungen.

Um beim Beispiel unseres Tischlers zu bleiben, kommt die Außenmotivation ins Spiel, wenn ein vorbeigehender Passant den Tisch in der Auslage der Tischlerei sieht, daran Gefallen findet und den Tischler für sein gelungenes Stück lobt oder das Stück sogar kauft. Jetzt kann sich der Tischler über das von außen gekommene Lob oder die von außen gekommene finanzielle Belohnung freuen.

Je reifer und entwickelter ein Mensch ist, umso unabhängiger wird er von der von außen kommenden Motivation. Die Kraftquelle seines Handelns wird immer weniger abhängig von seiner Umwelt. Er oder sie handelt nicht, um dadurch die Liebe oder Aufmerksamkeit anderer Menschen zu erlangen oder finanzielle oder sonstige materielle Belohnungen zu bekommen. Er oder sie handelt aus einer inneren Notwendigkeit heraus, in tiefer Verbundenheit zu seinen Werten und Begabungen und im Einklang mit seinem ganz persönlichen Lebenspfad.

Innenmotivation ist besser als Außenmotivation. Dieses Prinzip ist für die persönliche Verhaltensänderung sehr wichtig, weil es uns daran erinnert, dass Verhaltensänderung nur von innen nach außen stattfinden kann.

Es ist daher viel wirksamer bei der inneren Motivation, bei unseren Haltungen und Gedanken anzusetzen, als sich ausschließlich auf die Wirksamkeit von Methoden der Außenmotivation (wie z.B. einen Umsetzungspartner oder Coach) zu verlassen.

Letztendlich haben die Methoden der Außenmotivation nur dann Wert, wenn sie zur Stärkung des inneren Menschen, seiner Innenmotivation und zum Ausbau der selbständigen Problemlösungsfähigkeiten führen.

Prinzip 6: Es gibt nichts Gutes, außer man tut es

Dass wir wissen, dass etwas für uns gut ist, ist keine Garantie dafür, dass wir es auch umsetzen. Unzählige gebrochene Neujahrs-Entschlüsse sind nur einer der Beweise dafür.

Viele Veränderungsanstrengungen gehen davon aus, dass es genügt (1) Menschen zu erklären, dass ihr Leben besser sein könnte, (2) dass die Ziele, die es zu erreichen gilt, wertvoll sind, und (3) ihnen zu zeigen was zu tun ist, um sie zu Veränderungen zu bewegen. Aber diese Annahmen sind vollkommen falsch.

Würden sie zutreffen, dann gäbe es keine schlechten Ehen, keine Raucher und keine Alkoholiker. „Ah, ich verstehe, dieses Verhalten ist nicht gut für mich! Na ja, dann höre ich natürlich sofort damit auf!“ ...

Der entscheidende Ansatzpunkt eines Veränderungsprozesses ist daher nicht die Einsicht, dass Veränderung notwendig ist, sondern, dass ein Mensch ausreichend innere Energie und Entschlusskraft sammelt, um die Veränderung auch tatsächlich umzusetzen.

Und auch hier gilt es wieder bei Ihrer Individualität anzusetzen. Entscheidend sind nämlich nicht die Veränderungsmaßnahmen, die abstrakt und generell zu Verbesserungen führen, sondern die ganz konkreten Veränderungsmaßnahmen für die *Sie* sich persönlich begeistern und engagieren können, und die *Sie* mit hoher Energie und Konsequenz in Ihrem Leben umsetzen.

Es geht also nicht darum, welche die ideale Diät ist, sondern welche Diät *Sie* bereit sind in Ihrem Leben umzusetzen.

Dazu ein Beispiel aus der Fitness. Wenn Ihnen Ihr Arzt empfiehlt mehr Bewegung zu machen, dann geht es nicht darum die

Sportart mit dem wissenschaftlich höchsten Wirkungsgrad zu finden, sondern darum die Sportart zu finden, die *Sie* am besten in Ihr tägliches Leben integrieren können und zu der *Sie* sich am einfachsten motivieren können.

Es geht also darum, die Sportart zu finden, bei der die Wahrscheinlichkeit, dass *Sie* sie regelmäßig betreiben am höchsten ist.

Ob Sie jetzt mit zwei Stöcken durch die Landschaft laufen oder mit einem Stock versuchen einen kleinen weißen Ball zu treffen, ist aus diesem Blickpunkt Nebensache, Hauptsache Sie bleiben in Bewegung!

Prinzip 7: Es geht um eine nachhaltige Veränderung Ihres Lebensstils

Um unsere Ziele zu erreichen, müssen wir unseren Lebensstil und unsere täglichen Gewohnheiten *jetzt* verändern. Dann müssen wir genug Mut aufbringen, um die neuen Gewohnheiten *aufrechtzuerhalten* und den alten Versuchungen nicht nachzugeben. Dann, und nur dann, bekommen wir - allerdings erst *später* - die Belohnungen für das neue Verhalten.

Der Hauptgrund, warum wir Verhaltensweisen nicht ändern, obwohl wir wissen, dass wir sie verändern sollten, ist, dass die Belohnungen und positiven Emotionen für die Veränderung des Verhaltens in ferner und ungewisser Zukunft liegen.

Die unangenehmen Seiten des Veränderungsprozesses, die zu überwindenden inneren Widerstände und die negativen Emotionen, die mit dem Abgehen von lieb gewonnenen schlechten Gewohnheiten verbunden sind, treffen uns aber sofort.

Es ist für uns Menschen einfach eine große Herausforderung kurzfristige Belohnungen für langfristige Belohnungen aufzugeben.

Das Problem dabei ist, dass halbherzige oder kurzfristig ausgerichtete Veränderungsversuche nicht nur selten etwas bringen, sondern in vielen Fällen den langfristigen Erfolg sogar noch gefährden. Zum Beispiel führen kurzfristige Gewichtsabnahme-Maßnahmen meist zum gefürchteten Jojo-Effekt und letztendlich in vielen Fällen sogar zur Gewichtszunahme!

Ein noch schlimmerer Effekt ist, dass wiederholtes Scheitern mit kurzfristigen Anstrengungen, dazu führt, dass wir hoffnungslos werden und uns selbst gar nichts mehr zutrauen, also innerlich aufgeben.

Wenn Sie nicht verstehen und überzeugt davon sind, dass Sie Ihren Lebensstil und Ihre Gewohnheiten jetzt, nachhaltig und für immer ändern müssen, um die Vorteile des neuen Verhaltens zu erlangen, dann verschwenden Sie einfach Ihre Zeit.

Prinzip 8: Sie müssen Messgrößen und Verbindlichkeit herstellen

Wenn ein neues Verhalten umgesetzt werden soll, ist es erforderlich eine regelmäßige und möglichst öffentliche Messung und Kontrolle der Ergebnisse einzuführen.

Wenn Sie es zum Beispiel mit Gewichtsabnahme ernst meinen, müssen Sie sich regelmäßig auf die Waage stellen und die Ergebnisse aufzeichnen. Es ist sonst recht einfach sich selbst über den Fortschritt in die Tasche zu lügen.

Solange Sie die Messungen aber nur für sich selbst durchführen, erzielen Sie eine relativ geringe Verbindlichkeit. Viel mehr Verbindlichkeit könnten Sie z.B. erzielen in dem Sie Ihrem Partner, Freunden oder Kindern über Ihre Ergebnisse Rechenschaft ablegen!

Auch ein Coach kann hier wertvolle Hilfe leisten, indem er Sie mit der richtigen Mischung aus Herausforderung und

Ermutigung unterstützt und Sie nicht vom Haken lässt, wenn Sie aufgeben möchten.

Wir sind meistens recht gut darin unsere eigenen Schuldgefühle wegzustecken, aber der Druck andere nicht zu enttäuschen oder nicht vor ihnen bloßgestellt zu werden, kann sehr wirksam sein...

Sehr hilfreich für ein erfolgreiches Veränderungsprogramm ist es daher, von anderen Menschen Unterstützung und Ermutigung zu bekommen. Das zeigen auch die Erfolge der Weight Watchers und 12-Schrittegruppen.

Die richtige soziale Unterstützungsstruktur kann einen ganz wesentlichen Beitrag zum Erfolg leisten, und wir sollten sie bewusst in unseren Veränderungsplan einbeziehen.

Prinzip 9: Prinzipien sind wirksamer als Taktik

Die erfolgreiche Umsetzung neuer Verhaltensweisen in unserem Leben erfordert ein hohes Maß an Energie über lange Zeit.

Daher kann man neue Verhaltensweisen viel wirksamer umsetzen, wenn die Verhaltensänderung als eine Frage des Prinzips und nicht einfach als opportunistische Anpassung gesehen wird.

Wenn die neuen Verhaltensweisen nur anhand der angestrebten Ergebnisse gerechtfertigt werden ("Bewegung verlängert das Leben."), dann wird die Veränderungsmaßnahme immer als lästiger Schritt im Hinblick auf ein unsicheres Ergebnis in der Zukunft gesehen werden ("Morgen kann mir ein Ziegelstein auf den Kopf fallen und der ganze Sport war umsonst."). Dementsprechend wird man der neuen Verhaltensweise möglicherweise mit Widerwillen begegnen.

Wenn die neue Verhaltensweise allerdings die Kraft eines moralischen Prinzips oder ethischen Grundsatzes erlangt ("Nur in einem gesunden Körper wohnt auch ein gesunder Geist."), sind die Chancen für erfolgreiche Umsetzung deutlich höher.

Menschen, denen weitreichende und nachhaltige Verhaltensänderungen in ihrem Leben gelingen, ziehen die Energie dafür oft aus der Kraft der Prinzipien.

Was es bringt

Führungskräfte, die sich selbst gut führen können, finden einen deutlich besseren Zugang zur Motivation ihrer Mitarbeiter. Gute Selbstführung erfordert Selbstkenntnis, Sinnstiftung und Authentizität. Und genau das sind Kernpunkte, die es ermöglichen, in einer hoch entwickelten Gesellschaft zeitgemäß andere Menschen zum gemeinsamen Erfolg zu führen. Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Umsetzung!



Dr. Michael Hirt, Experte für Strategisches Management und Selbstführung verhilft Führungskräften und deren Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg durch innere Klarheit und konsequente Umsetzung. Der energiegeladene Österreicher begeistert durch Authentizität, Klarheit und Umsetzungsorientierung.

Er verbindet dabei souverän die neuesten Ergebnisse der Wissenschaft mit den tiefen Erkenntnissen der Weisheitsliteratur.

Vor der Gründung von HIRT&FRIENDS im Jahr 2001 war Michael Hirt Projektleiter bei der weltweit führenden Strategieberatung Boston Consulting Group (BCG) und der Österreichischen Industrieholding AG (ÖIAG).

Als leidenschaftlicher Berater, Trainer, Vortragender, Coach, Hochschullehrer, Managementpraktiker und Autor mit Studium u.a. in Wien, Fontainebleau (INSEAD MBA) und Montreal (McGill LL.M.) begleitet er seit über 15 Jahren Spitzen-Führungskräfte im In- und Ausland, mit Konzentration auf die erfolgreiche Verbindung von Leistung und Menschlichkeit.

TEL: +43-(0)-2773 20176

E-MAIL: m@hirtandfriends.at

WEBSITE: www.hirtandfriends.at

Weitere Artikel von Michael Hirt unter www.hirtandfriends.at:

**Den Schweinehund besiegen -
Persönliche Verhaltensänderung in der
Praxis**

**Ohne Ziel stimmt jede Richtung -
Der Strategiecheck für Ihr Unternehmen**

Sie können Michael Hirt's zukünftige Artikel und Podcasts (kostenlos) erhalten, wenn Sie eine E-Mail mit dem Stichwort „Artikel“ an office@hirtandfriends.at schicken.

Alle männlichen Bezeichnungen in diesem Artikel wie z.B. „Unternehmer“ beziehen sich generell auf beide Geschlechter.