



**(Sich) besser
managen**
Führen beginnt bei
sich selbst

**Mieux (se)
manager**
Diriger commence
par soi-même

«Entwickeln Sie die Fähigkeit, einzigartig zu sein»

Selbstmanagement ist eine wirksame Methode, um sich innere Ressourcen zu erschliessen und damit Verhaltensänderungen herbeizuführen. Die Psychoanalytikerin und Trainerin Maja Storch zeigt auf, wie das funktioniert.

Frau Storch, Sie haben in einem Zeitungsartikel geschrieben: «Selbstmanagement ist die Fähigkeit, die eigenen Handlungen und Aktivitäten so zu steuern, dass sie dem entsprechen, was man auch tun will.» Viele Menschen wissen doch aber gar nicht, was sie wollen...

Ja, warum tun Menschen eigentlich nicht das, was sie wollen? Das hat drei Gründe.

1. Viele Menschen wissen in der Tat gar nicht, was sie selber wollen. 2. Viele Menschen tun nicht das, was sie wirklich wollen, sondern das, was sie wollen sollen – und verwechseln das mit dem, was sie wirklich möchten. 3. Eine weitere Gruppe von Personen weiss zwar, was sie will, kann es aber nicht in die Tat umsetzen. Selbstmanagement bedeutet Selbstkompetenz auf allen drei Gebieten.

«Wer will ich sein, was will ich wirklich?» – bei solch tiefschürfenden Fragen fühlen wir uns leicht überfordert. Wie komme ich meinem Herzenswunsch auf die Spur?

Hier setzt die Arbeit mit somatischen Markern an. Im Wort «Herzenswunsch» sind ja eine Körper- und eine Gefühlskomponente enthalten. Diesem Wunsch kommt man nicht durch Denken allein auf die Spur. Es braucht eine Kombination von Nachdenken und Nachspüren. Und man sollte bei diesem Wunsch eine positive körperliche Reaktion verspüren.

Können Sie das etwas konkreter ausführen?

Somatische Marker spielen in unserem Selbstmanagementtraining «Zürcher Ressourcen Modell» eine Schlüsselrolle. Somatische Marker sind Körper- und Gefühlssignale. Wir können solche Signale überall am Körper wahrnehmen. Diese

Körpersignale weisen auf Bewertungsprozesse hin, die im emotionalen Erfahrungsgedächtnis ablaufen – in der Psychoanalyse wird das auch als das Unbewusste bezeichnet. Das ist keine Esoterik. Es gibt im Gehirn ein grundlegendes System, das unbewusst arbeitet. Diese unbewussten Bewertungen wiederum steuern massgeblich Motivlage und Handlungen.

Was hilft mir, den erspürten Wunsch dann auch in die Tat umzusetzen?

Angenommen, Sie sind ein eher introvertierter Mensch und möchten eine Führungsposition einnehmen. Und gehen wir davon aus, dass dieser Wunsch motivational gut abgesichert ist, dass auch Ihr Unbewusstes dazu Ja sagt. Sie werden in Ihrer neuen Rolle gewisse psychologische Komponenten brauchen: Sie werden vor Leuten reden und präsentieren müssen und auftreten können. Kurz gesagt: Sie brauchen Ausstrahlung, Charisma, um als Leader wahrgenommen zu werden.

Zuerst erarbeiten Sie sich ein inneres Mottoziel. Es formuliert eine innere Haltung, eine Einstellung und kein konkretes Verhalten. Wir verwenden dazu Bilder und Metaphern. Als Führungskraft, die Ausstrahlung entwickeln möchte, könnten Sie zum Beispiel sagen: «Wie ein Löwe schreite ich durch mein Revier.» Aus dieser Haltung entwickeln sich dann automatisch vielfältige und überzeugende Verhaltensweisen. Ein Mottoziel ist in der Sprache der Hirnforschung nichts anderes als ein neu gebildetes neuronales Netz. Ein solches Mottoziel auf der Haltungsebene wird stets von einem starken positiven somatischen Marker begleitet. Wir arbeiten so lange, bis Sie ein bildhaftes Mottoziel gefunden haben, bei dem Sie wirklich «strahlen».

Und was geschieht danach?

Nun folgt das «Priming», die Bahnung, die das neu gebildete neuronale Netz stärken soll. Das ist wie beim Muskelaufbau im Fitness-Studio. Sie müssen das neue Netz bahnen – durch Üben, Üben und Üben! Im Gegensatz zum Training im Fitness-Studio braucht das Priming aber keine Zeit, denn es funktioniert wie unbewusstes Lernen. In unserem Training fordern wir Sie auf, ein Priming in eigener Sache zu betreiben, eigene Bahnen im Hirn anzulegen und so selber zu bestimmen, was Ihr Hirn unbewusst verarbeitet. Konkret geht da so: Wenn Sie zum Beispiel mit dem Bild eines Löwen arbeiten, besorgen Sie sich ein Löwenbild als Bildschirmschoner, laden sich einen Löwen auf ihr Handy-Display, hängen vielleicht ein solches Bild zuhause an die Wand, besorgen sich einen Plüschlöwen, der in Ihrem Auto mitfährt, und so weiter. Auf diese Weise beschäftigt sich das Gehirn ununterbrochen mit dem von Ihnen selbst gewählten Thema. Der Vorteil: Wenn Sie sich diese Erinnerungshilfen besorgt haben, lernt Ihr Hirn wie von selbst, Sie brauchen sich nicht mehr darum zu kümmern.

Das genügt schon, um charismatisch wie ein Löwe auftreten zu können?

Nein, dazu braucht es noch mehr. Wann wirkt ein Ausdruck echt? Wenn die Körperhaltung mitsamt Mimik und Gestik zum Zielverhalten passt. Diese Passung kann man nicht mit Vorgaben wie «Jetzt lächeln!» antrainieren. Der passende Körperausdruck muss von jedem selbst erarbeitet werden, passend zu seinem Mottoziel. Diese Technik nennen wir Embodiment. Sie verankert die Körperhaltung im Unbewussten. Nur so entsteht ein authentisches Verhalten und Auftreten.

Antrainierte Gesten wirken gekünstelt, unecht, weil sie vom Verstand gesteuert werden. Denken Sie etwa an das aufgesetzte Lächeln einer Stewardess.

Welches sind die typischen Probleme im Selbstmanagement, mit denen sich Manager an Sie wenden?

Stress-Management ist ein grosses Thema in diesen Kreisen. Die Leute haben einfach zu viel am Hals! Sie finden keine Erholung mehr. «Wie organisiere ich meine Zeit, wie komme ich zur Ruhe und halte mich gesund?» – Diese Fragen sind ganz wichtig geworden. Ein weiteres Thema ist Gelassenheit. Namentlich choleriche Temperamente möchten lernen, sich weniger aufzuregen, sich etwas zurückzulehnen und fünf gerade sein zu lassen.

Inwiefern sehen Sie im Selbstmanagement eine Chance für weibliche Führungskräfte?

Viele Frauen stellen sehr hohe Ansprüche an sich selbst. Sie sind getrieben von einem unglaublichen Perfektionismus. Sich abgrenzen können, auch mal Nein sagen können, nicht immer perfekt sein müssen – das sind die grossen Frauenthememen. Bei uns lernen die Frauen, auch mal so richtig faul zu sein. Mit gutem Gefühl! Danach arbeiten Sie viel effektiver.

Welchen Tipp möchten Sie jungen Führungskräften mit auf den Karriereweg geben?

Entwickeln Sie die Fähigkeit, einzigartig zu sein, sich als Unikat zu präsentieren! Diese «Uniqueability» braucht Mut und auch eine gute Portion Sturheit. Lernen Sie zu spüren, was Sie am besten können, was Ihnen am meisten Spass macht! ●

Interview: Markus Zürcher



«Sich abgrenzen können, auch mal Nein sagen können, nicht immer perfekt sein müssen – das sind die grossen Frauenthememen.»

DR. MAJA STORCH

ist Psychologin und Psychoanalytikerin. Sie arbeitet als Projektleiterin an der Universität Zürich und ist wissenschaftliche Leiterin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich (www.ismz.ch). Zusammen mit Dr. Frank Krause hat sie das Selbstmanagementtraining «Zürcher Ressourcen Modell» entwickelt. Sie ist auch als Trainerin, Coach und Autorin tätig.