Soft Skills

George Pennington

Bewusst Leben

Psychologie für den Alltag

Beruf – Familie – Schule

Veröffentlicht im Lenzwald Buch- und Medienverlag, D-84570 Polling
1. Auflage 2014

© 2013 Lenzwald Buch- und Medienverlag, D-84570 Polling
Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht der Übersetzung, des Vortrags, der Reproduktion, der Vervielfältigung auf fotomechanischem und anderen Wegen und der Speicherung in elektronischen Medien.

Satz und Umschlaggestaltung: Lydia Luczay, trend label die WerteAgentur
Grafik Titel: Lydia Luczay
Druck: SDL digitaler Buchdruck, Berlin

ISBN: 978-3-9815643-1-0

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter http://dnb.ddb.de abrufbar.

Ich widme dieses Buch meinen vielen Lehrern,
ohne die es nie hätte entstehen können,
und meinen vielen Schülern,
die ebenso viel dazu beigetragen haben.

Inhalt

Vorwort 11
Einleitung 12
Zur Gestaltung und Struktur des Buches 14
Orientierung 15
Persönliche Grundlagen 17
Was ist Selbstkompetenz? 18
Die Wahrnehmung 21
Außen- und Innenwahrnehmung 21
Achtsamkeit 22
Formen der Wahrnehmung 23
Konzentration und Denken 24
Vom Denken zur weichen Aufmerksamkeit 26
Wie man die weiche Aufmerksamkeit herstellt 28
Aufhören zu denken 29
Die Balance halten 30
Geistesgegenwart 31
Praktische Anwendungen der weichen Aufmerksamkeit 33
Die Übung der weichen Aufmerksamkeit 37
Die Metaebene der Wahrnehmung 39
Metaebene und Bewusstsein 41
Mentale Prozesse 43
Selektive Wahrnehmung 43
Deutung 44
Bewertung im Gefühl 44
Reaktion 45
Der konditionierte Reflex 46
Innehalten 47
Wahlfreiheit 50
Es gibt keine „richtige“ Reaktion 51
Mentale Flexibilität 52
Der Umgang mit Idealen: Guter Rat für Perfektionisten 55
Perfektionistenmobbing 57

Der Umgang mit Territorien 59
Wer bin ich? Neigung, Eignung, Begabung, Motivation 62
Die drei Primär-Motivatoren 63
Der I-Typ 64
Der F-Typ 65
Der L-Typ 66
Der Misch-Typ 67
Intrinsische Motivation 67
Jeder ist anders 69
Empfohlene Hausaufgaben 69
Eine kurze Überprüfung der Lebenserfüllung 70
Emotionen 72
Emotionen sind Energie 72
Dreierlei Herausbewegung 76
E-movieren tut gut 77
Schock 79
Eine Landkarte der Emotionen 80
Gefahren emotionalen Staus 83
Verschiedene Arten zu weinen 87
Ein anderer Weg: Meditation 88
Angst 90
Das Unbewusste 92
Kreativität und Inspiration 94
Altlasten 99
Abonnements 100
Den Abonnements auf der Spur 101
Die Wunden der Vergangenheit heilen 103
Konflikte - innen und außen 106
Die Konflikt-Landkarte 109
Innere Konflikte beenden 113
Die drei Optionen: Love it - Change it - Leave it 114
Entscheiden 119
Die Kraft der inneren Bilder 123

Körperliches Selbstmanagement 127
Die Intelligenz des Körpers 127
247 Arten sich zu strecken 128
Schlaf 132
Hilfsmittel 133
Kurze Pausen für Körper und Geist 136
Den „Home Ground“ kultivieren 138
Soziale Kompetenz 139
Innen und außen: Das Gleichgewicht halten 139
Sozialer Narzissmus 140
Negative Urteile und Gefühle 143
Das Wort „nur“ 148
Gedanken zum Urteilen über Andere 149
Streit 150
Projektion 152
Einsichten aus der Projektion: Yin-Yang-Tao 154
Kommunikation 161
Worte und innere Haltung 162
Der verbale Giftschrank 163
Die drei Elemente eines Dialogs 165
Geschäftliche Besprechungen 169
Unsere Aufmerksamkeitsspanne ist kurz 170
Die Magie des Gesprächs 171
Mentale Präsenz während der Kommunikation 172
Die Verwaltung des inneren Raumes beim Dialog 173
Übung der Präsenz im Gespräch 175
Ein guter Dialog 176
Konfrontation 176
Kriterien für ein gutes Ultimatum 178
Die Soft Skills am Arbeitsplatz 184
Die Beurteilung der eigenen Anlagen 186

Intrinsische Motivation und Führung 187
Work-Life-Balance 188
Mentale Organisation 189
Mentale und körperliche Belastbarkeit 190
Teams 192
Kommunikation und Gesprächsführung 195
Konfliktkompetenz 200
Führung 201
Entscheidungen treffen 203
Kreativität 204
Praktische Übungen 206
Die Wahrnehmung 206
Wahrnehmung und Achtsamkeit 206
Aus dem Denken aussteigen 208
Die Metaebenen-Wahrnehmung 208
Aus konditionierten Reflexen aussteigen 208
Mentale Flexibilität 209
Umgang mit Idealen 209
Umgang mit Territorien 209
Neigung, Motivation, Talent 209
Emotionen 210
Das Unbewusste 211
Klares Denken in unklaren Situationen 211
Meditation 212
Kurzmeditation 212
Der Körper 212
Soziale Beziehungen 213
Kommunikation 214
Brettspiele 215
Erfolg 218
Liebe 220

Vorwort

Ein alter Indianer sagte mir einmal, im Leben käme es darauf an, Hindernisse in Quellen der Kraft zu verwandeln. Mein grösstes Hindernis war, dass ich in meiner Kindheit und Jugend niemanden hatte, der mir die Welt und das Mensch-Sein erklärt hätte. Ich verließ die Schule mit 18 Jahren (nach meiner „Reifeprüfung") trotz des ganzen angelernten Wissens ziemlich ahnungslos und gänzlich unvorbereitet auf das Erwachsenenleben. Die ersten Fragen, die sich mir stellten, waren: „Was läuft hier überhaupt?", „Was will ich?" und „Wie mache ich es richtig?"

Vom Studium der Soziologie und der Psychologie erhoffte ich mir, herauszufinden, wie Menschen funktionieren, im sozialen Verbund und jeder für sich. Die akademische Perspektive erwies sich als sehr interessant, war aber nur bedingt alltagstauglich. Erst als ich in London auf einen Therapeuten stieß, der mir dabei half, mich selber auszusortieren und auf die Reihe zu bringen, bekam Psychologie für mich eine praktische Relevanz. Und eine durchaus lebensbezogene Faszination: Sie wurde zu meinem Lebensthema.

Seither habe ich nicht aufgehört, dieses Gebiet zu erkunden[1]. Viele namhafte Lehrer, Autoren, Wissenschaftler, Psychologen, Therapeuten, Trainer und Schamanen machten mich auf Aspekte der Psyche aufmerksam, die mir ohne sie wahrscheinlich entgangen wären. Ich schulde ihnen Dank. Sie halfen mir, den roten Faden in meinem Leben zu finden und weiter zu verfolgen. Ohne sie hätte dieses Buch nicht entstehen können.

Das Buch ist kein wissenschaftliches Werk. Es enthält meine eigenen (provisorischen; ich höre nicht auf, dazuzulernen) Einsichten in das Getriebe der menschlichen Psyche. Auch wenn diese Einsichten subjektiv sind, so habe ich sie doch Jahrzehnte lang an mir selber und Anderen auf ihre allgemeine Gültigkeit hin überprüft. Alles was ich hier schreibe hat dieser Überprüfung standgehalten.

Erwachsene Teilnehmer meiner Seminare sagten mir wiederholt: „Wenn ich das mit 16 gewusst hätte, wären mir viele Schwierigkeiten erspart geblieben." Nun, ich hoffe sehr, dass auch jüngere Leser in diesem Buch Hilfreiches finden. Sie liegen mir besonders am Herzen. Ich möchte dazu beitragen, dass künftige Generationen von Schulabsolventen nicht mehr so naiv auf die Welt losgelassen werden, wie ich vor 50 Jahren.

[1] Auszüge aus meinen lebenslangen Forschungen auf diesem Gebiet habe ich 2013 veröffentlicht in *Shadowrider - Field Notes of a Psychonaut* (Lenzwald 2013)

Einleitung

In diesem Buch geht es um die Grundlagen unserer Lebenstüchtigkeit. Wir bezeichnen diese Grundlagen als persönliche und soziale Kompetenzen. Im Business-Kontext spricht man von den *Soft Skills*[2] bzw. von *Selbstmanagement*. Diese Fähigkeit, uns unseren eigenen Bedürfnissen und der gegebenen Situation entsprechend zu organisieren und zu verhalten, basiert auf dem Wissen um uns selbst. Wenn ich weiß, dass ich Laktose nicht vertrage, mache ich einen weiten Bogen um Milchshakes. Wenn ich die Erfahrung gemacht habe, dass ich meinen Nachtschlaf unbedingt brauche, um tagsüber fit zu sein, dann nehme ich keinen Job in einer Bäckerei an. So einfach ist das.

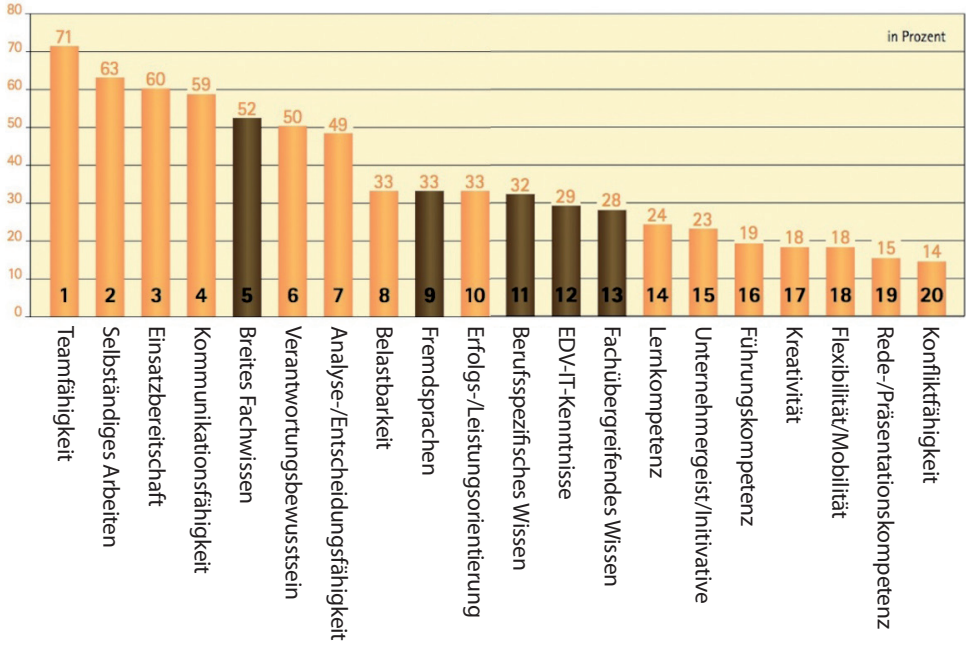
Platon erkannte in dieser Art von Wissen eine Form der Weisheit, die *phronesis*, die für gewöhnlich mit „praktische Weisheit" übersetzt wird. Die Anwendung der *phronesis* führt, so sagen Platon und Aristoteles übereinstimmend, zu *eudaimonia*[3], d.h. zu Wohlergehen, und zwar im privaten, ebenso wie im beruflichen Leben.

Die Trennung in „persönliche" und „soziale" Kompetenzen ist eine künstliche. Es geht immer nur um unsere Selbstkompetenz, also darum, wie wir uns selber handhaben, ob alleine oder in einem sozialen Kontext. Ebenso künstlich ist die Einteilung der Soft Skills in viele verschiedene Disziplinen, wie Konfliktfähigkeit, Stressmanagement, Teamfähigkeit, Führungsqualität, Kommunikationskompetenz und noch etliche andere. Wir handhaben keinen Konflikt, keine Führungsrolle, keinen Stress etc. Wir handhaben immer nur uns selbst - unter den jeweils erschwerenden Umständen, die ein Konflikt, hoher Arbeitsdruck, eine Teamsituation oder eine Führungsrolle mit sich bringen. Es geht immer um Selbstkompetenz.

Es dauerte viele Jahre bis ich erkannte, dass diese verschiedenen persönlichen und sozialen Kompetenzen ein gemeinsames Ganzes bilden, ein ineinander verflochtenes System verschiedener Aspekte unseres Mensch-Seins. Für sich genommen ist kaum einer dieser Aspekte von großer Tragweite[4]. Gemeinsam aber bilden sie die Grundlage einer bewussten und eigenverantwortlichen Lebensführung. Sie sind, um ein Bild aus der Computerwelt zu gebrauchen, das Betriebssystem des Menschen.

Eigentlich sollte Selbstkompetenz an unseren Schulen gelehrt werden. Arbeitgeber legen bei Berufsanfängern großen Wert auf die „Soft Skills". 2008 veröffentlichte der Deutsche Industrie- und Handelskammertag einen Bericht über die wichtigsten Kompetenzen, die Arbeitgeber von Bewerbern erwarten. Von den 20 wichtigsten waren 15 (!) Soft Skills. Der erste „Hard Skill" (Fachwissen) kam erst an vierter Stelle.

[2] den ***weichen*** Fertigkeiten
[3] wörtlich: gute Dämonen, gute Geister, *good spirits*
[4] ausgenommen die Wahrnehmung



Ergebnisse der Umfrage des DIHK[5] (Soft Skills ocker, Hard Skills braun)

Da unsere Schulen und Hochschulen die von den Arbeitgebern gewünschten Kompetenzen noch nicht gewährleisten können, reichen die Unternehmen ihren Angestellten die fehlenden *Soft Skills* in internen Weiterbildungsseminaren und Trainings nach. Der glückliche Umstand, dass die Erfordernisse der betriebsinternen Weiterbildung genau das Gebiet betrafen, das ich lebenslang erkundet hatte, erlaubte es mir schon in den 80er Jahren, mich in diesem Kontext nützlich zu machen. Ich bin den unzähligen Teilnehmern meiner Seminare dankbar für ihre kritischen Fragen, ebenso wie für ihren Zuspruch. Mit ihrer Hilfe konnte ich über 20 Jahre lang mein bisheriges Verständnis für das Getriebe unserer Psyche überprüfen, vertiefen, systematisieren und didaktisch verfeinern. Auch diese Menschen sind am Zustandekommen dieses Buches maßgeblich beteiligt.

Bei meinem Thema geht es allerdings um wesentlich mehr als nur um die Tauglichkeit für einen Arbeitsplatz. Es geht um unsere Lebensqualität schlechthin, bei der Arbeit ebenso wie im privaten Bereich. Es geht um die persönlichen Voraussetzungen für ein bewusstes, eigenverantwortliches und letztlich erfülltes Leben. Ich halte es für unerlässlich, dass die Grundlagen dieser Lebenstüchtigkeit in die Lehrpläne unserer Schulen eingebunden werden. Das würde den Unternehmern die teure Nachsorge ersparen und bei den Schülern frühzeitig die Voraussetzungen schaffen für eine Reife, die durch bloßes Sachwissen niemals zustande kommen kann.

[5] *Die Studienreform zum Erfolg machen!, Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen,* Dr. Franziska Pankow, DIHK Januar 2008

Zur Gestaltung und Struktur des Buches

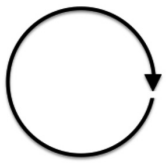
Zur Darstellung von Zusammenhängen verwende ich - genau wie in meinen Seminaren - „kognitive Landkarten", d. h. Zeichnungen, die einen Überblick über den behandelten Bereich vermitteln. Wie alle Landkarten haben auch kognitive Landkarten Vorteile und Nachteile. Zu den Vorteilen gehören die Vereinfachung und der klare Überblick, den sie ermöglichen. Der Nachteil ist, dass Details verloren gehen. Landkarten beschränken sich auf das Wichtigste und vernachlässigen dadurch gelegentlich den einen oder anderen Aspekt der Sache.

Es fiel mir nicht leicht, die Abfolge der Themen - und damit das Inhaltsverzeichnis - in Kapiteln zu strukturieren. Alle Themen hängen mehr oder weniger zusammen, bedingen einander, auch wenn sie manchmal hundert Seiten auseinander liegen. Ich werde auf diese Zusammenhänge an gegebener Stelle hinweisen. Dennoch hat die Themenabfolge eine logische Struktur und folgt im Wesentlichen der Übersichtslandkarte im Kapitel „Was ist Selbstkompetenz?". Sie können natürlich jedes Kapitel für sich lesen, in beliebiger Reihenfolge. Trotzdem schlage ich vor, dass Sie der Struktur des Buches folgen.

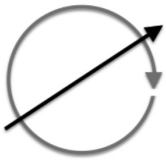
Und Sie werden bemerken, dass ich Pink-Floyd-Fan bin. Die Songtexte dieser Band bringen viele meiner Themen auf den Punkt.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Orientierung



In früheren Zeiten war die Orientierung im Leben noch einfacher als heute. Man orientierte sich an zyklischen Prozessen. Die Zyklen der Jahreszeiten und des Kirchenjahres hatten eine immer gleich bleibende Abfolge und gaben dem Leben eine klare Struktur. Man war Teil des ewigen Kreislaufs von Geburt, Kindheit, Jugend, Heirat, Lebensblüte, Alter und Tod. Manchmal lebten bis zu vier Generationen unter einem Dach. Familienmitglieder hatten eine starke Bindung zueinander. Der Ratschlag der Älteren war für die Jüngeren Gesetz. Auch Kirche und Gemeinde gaben Orientierung. Es war keine Welt, die den Menschen Sicherheit bot, aber mit ihren ewig wiederkehrenden Zyklen war sie immerhin einigermaßen überschaubar und verlässlich.



Dann lernten wir, einer linearen, zielgerichteten Denkweise den Vorzug zu geben. Wir setzten uns Ziele und verfolgten sie gemeinsam. Zyklische Denkmuster wurden mit Stagnation gleichgesetzt. Worte wie *mehr, grösser, besser, schneller* gaben uns eine neue Richtung. Das „management by objectives“[6] war eine der letzten populären Manifestationen dieser Denkweise. So lange sie sich hielt war sie sicher eine praktische Art zu denken.

Heute sind die zyklischen Prozesse, die unseren Vorfahren Orientierung gaben, in den Hintergrund gerückt. Und der linearen Denkweise sind wir uns auch nicht mehr sicher. Langsam wird uns bewusst, dass es nicht ewig so weitergehen kann. Wir bezweifeln die Segnungen immer währenden Wachstums. Mögliche Katastrophen, ökologische, soziale, wirtschaftliche oder medizinische, drohen am Horizont. Wir sind nicht mehr sicher, wer eigentlich wofür zuständig ist. Die gestrigen Gewissheiten haben sich als Irrtümer, Fehlentwicklungen oder Illusionen erwiesen. Der arme Schlucker von gestern ist heute Millionär, während es nicht ungewöhnlich ist, dass Universitätsabsolventen Taxi fahren. Nichts ist mehr gewiss. Alles kann jederzeit passieren. Die Welt ist chaotisch geworden. Wie sollen wir in ihr noch Orientierung finden?

Es gibt einen Zweig des Islam, in dem die Hinwendung zu Gott auf recht unorthodoxe Weise gepflegt wird. Bei den Türkischen Sufis sind das Musizieren und der Tanz Teil der religiösen Übung. Der Tanz ist kreisförmig. Endlos drehen sich die Tänzer um sich selber, begleitet von der Musik und dem Gesang ihrer Mitbrüder. Dieses Drehen ist eine mutwillige Desorientierung: Das visuelle Bild verschwimmt in der Bewegung, das ständige Drehen macht eine akustische Orientierung unmöglich. Wie können sie sich so lange drehen, ohne dass ihnen dabei übel wird?

Ich habe einen Sufi gefragt. Er sagte, dass es in der Mitte dieses desorientierenden Drehens eine vertikale Achse gibt, die dem Tänzer immer bewusst ist. Diese Achse geht vom linken Fuß (der kaum einmal den Boden verlässt) durch den

[6] Führen durch Zielvereinbarungen

ganzen Körper senkrecht nach oben. So lange der Tänzer diese Achse spürt, gibt sie ihm eine klare Orientierung, sogar in dem Chaos, welches das schnelle Drehen mit sich bringt. Niemandem wird übel[7].

Die Antwort des Sufi gab mir zu denken. Wenn die ganze Welt chaotisch wird, dann sollten wir vielleicht eine solche innere Achse in uns selber entwickeln, um im zunehmenden Chaos nicht unsere Orientierung und Klarheit zu verlieren. Wenn es außen keine Gewissheiten mehr gibt, in denen wir zuverlässige Orientierung finden können, dann müssen wir wohl lernen, uns auf uns selber zu besinnen und eine innere Orientierung suchen. Es sieht ganz so aus, als wären Eigenverantwortlichkeit und eine gute Selbstkompetenz heute wichtiger denn je[8].

Orientierung in einer chaotischen Welt

[7] Ich habe es selber versucht: Es funktioniert.
[8] Die Anregung zu diesen Gedanken verdanke ich meinem Freund und Kollegen Peter Claus.

Persönliche Grundlagen

Was sind nun die Grundlagen einer guten Selbstkompetenz? Im Laufe der Jahre habe ich drei Vorbedingungen gefunden:

1. **Ich muss mich kennen.**
   Über mich selber darf ich keinerlei Illusionen haben. Meine Licht- und Schattenseiten, Stärken und Schwächen, Vorlieben und Abneigungen, Körper, Geist und Emotionen, Werte, Hoffnungen und Ängste müssen mir zutiefst vertraut sein. Selbstreflexion öffnet diese Tür. Aber auch unsere Reflexion im Spiegel, den uns die Umwelt jeden Tag vorhält. Und natürlich die Meditation. Wenn wir mit uns selber nicht wirklich gut vertraut sind, können wir auch nicht bewusst und eigenverantwortlich leben. Sich selbst zu kennen ist die Grundlage, ohne die es nicht geht. Dieses Sich-Kennen-Lernen ist ein lebenslanger Prozess. Und je besser wir uns selber kennen, desto leichter fällt es uns auch, Andere zu verstehen.

2. **Ich muss mich mögen.**
   So wie ich bin, mit all meinen Höhen und Tiefen, muss ich mich mögen. Ich muss mir selber mein bester Freund sein. Nicht unkritisch, aber prinzipiell wohlwollend. Das ist für viele Menschen nicht einfach. Viele von uns haben die negativen Urteile unserer Eltern und Lehrer so verinnerlicht, dass der Selbstzweifel sich in ihnen ein Hausrecht erworben hat. Ein Mensch, der mit Selbstzweifeln oder Minderwertigkeitsgefühlen lebt, hat keinen sicheren Stand. Auch eigene negative Gefühle den Eltern gegenüber spielen hierbei eine Rolle. Wir *haben* keine Eltern; wir *sind* unsere Eltern. Und wenn es uns nicht gelingt, sie wenigstens zu *ehren*[9], dann haben wir dort, wo unser Selbstwertgefühl sein sollte, ein Loch.

3. **Ich muss mich so organisieren, dass ich nicht zu klagen habe.**
   Hier geht es um bewusste und eigenverantwortliche Lebensführung. Die Inhalte dieses Buches können dabei helfen.

[9] Das vierte Gebot sagt es deutlich: *„Du sollst Vater und Mutter ehren, auf dass Du lange lebest und es Dir wohl ergehe auf Erden."*

Was ist Selbstkompetenz?

Ich definiere Selbstkompetenz als die Fähigkeit zu gutem Selbstmanagement. Es ist die Kompetenz, sich selbst so zu organisieren und zu verhalten, wie es uns selber und der gegebenen Situation entspricht.

Das Leben ist so vielfältig, dass der Einsatzbereich der Selbstkompetenz unüberschaubar, ja schier unendlich zu sein scheint. Wo sollen wir mit dem Erlernen dieser Kompetenz beginnen, wo sie anwenden? Bei sorgfältigerer Betrachtung jedoch stellen wir erleichtert fest, dass das Ganze relativ einfach ist. Es geht um uns als Menschen. Und dieses Gebiet ist, wie wir gleich sehen werden, durchaus überschaubar.

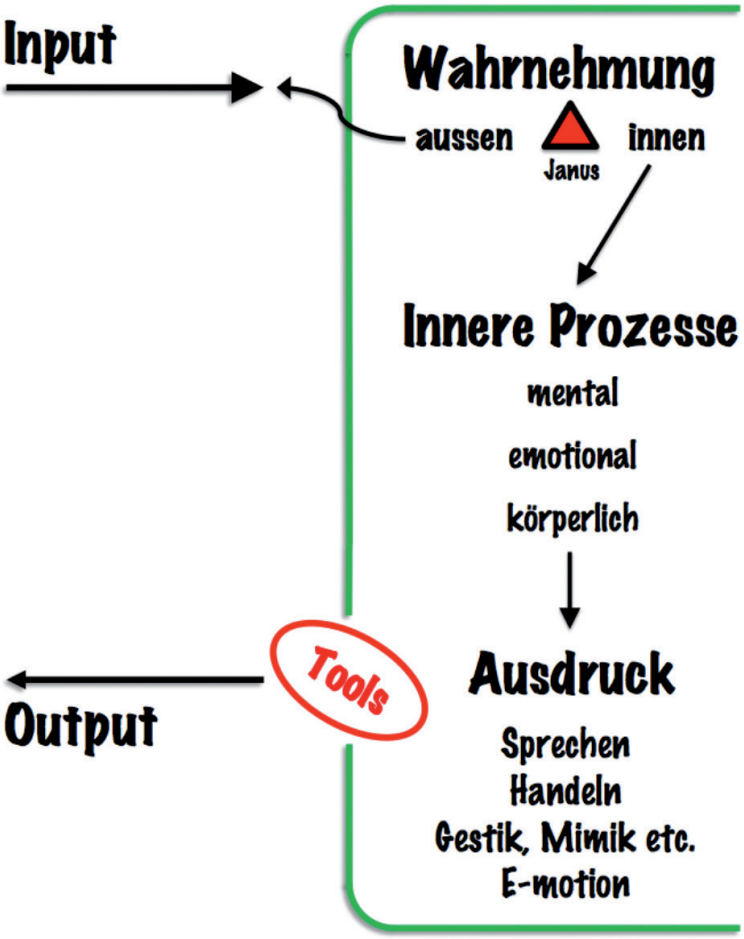
Menschen haben, wie alle anderen dynamischen Systeme auch, ob es nun Gänseblümchen sind, Autos oder Galaxien, drei klar definierte funktionale Ebenen:

1. eine Input-Ebene, auf der etwas in das System hereinkommt,
2. eine Ebene, auf der innere Prozesse stattfinden, und
3. eine Output-Ebene, auf der etwas aus dem System herauskommt.

Die kompetente Handhabung von körperlichen Funktionen wie Stoffwechsel, Flüssigkeits- und Wärmehaushalt etc. gehören natürlich auch zur Selbstkompetenz. Sie sind jedoch nicht mein Fach. Und es gibt hierzu eine Menge ausgezeichneter Literatur. Uns interessieren hier in erster Linie die psychologischen Aspekte.

Unsere **Wahrnehmung** entsteht in einer Reihe von Organen, mit denen wir Reize aus unserer Umwelt aufnehmen, auch soziale. Sie ist der Generalschlüssel zur Selbstkompetenz, weil sie nicht nur unsere wichtigste Schnittstelle zur Außenwelt und zu unseren Mitmenschen ist, sondern (als Innenwahrnehmung) auch das Instrument unserer konstruktiven Selbstreflexion.

Die **inneren Prozesse**, die wir zu verwalten haben, können mental, emotional oder auch körperlicher Natur sein. Meist hängen diese drei Bereiche eng zusammen, ja bedingen einander sogar. Gemeinsam beinhalten Sie das Bewusstsein unserer eigenen Stärken und Schwächen, unserer Zu- und Abneigungen, unserer Werte und Ziele, also der Kräfte, die uns von innen her Sinn und Richtung im Leben geben. Die Verwaltung der mentalen und emotionalen Prozesse, das Abwägen zwischen Alternativen und das Entscheiden, finden auf dieser Ebene statt. Im Hinblick auf ein möglichst bewusstes, selbstbestimmtes und erfülltes Leben, im Hinblick auf das Wohlergehen, das uns Platon verspricht, sollten wir diese inneren Prozesse so bewusst und so kompetent wie nur möglich verwalten.



Übersicht über den Bereich, in dem unsere Selbstkompetenz zum Tragen kommt [10]

Der **Ausdruck**, die Output-Ebene, ist unsere zweite Schnittstelle zur Außenwelt. Unser Ausdruck bekommt seine Kraft und seine Authentizität aus der bewussten und kompetenten Handhabung der ersten beiden Bereiche (Wahrnehmung und innere Prozesse) und nicht aus der Befolgung vorgegebener Werte und Verhaltensschablonen. Wer aus sich selber heraus agiert und interagiert, wird im Ausdruck klarer und überzeugender in Erscheinung treten, als einer, der sich lediglich anpasst und nur die entsprechenden *tools* anwendet.
Tools (Hilfsmittel und Verfahren, die man lernen kann) dienen in der Regel der Output-Optimierung. Wenn wir uns aber einen Menschen vorstellen, der zwar alle Tools kennt, aber seine Wahrnehmung nicht geübt hat und infolgedessen weder nach aussen wirklich aufmerksam, noch seine inneren Prozesse kompetent zu verwalten in der Lage ist, so wird das Ergebnis immer recht dürftig ausfallen. Wer aus sich selbst agiert, bedarf keiner Tools. Und wenn er dennoch einige Tools kennt und anwendet, so wird das für den Eindruck, den er macht, vielleicht vorteilhaft, aber nicht ausschlaggebend sein.

[10] Die Themen dieses Buches sind in dem grün umrandeten Bereich. Der Janus-Punkt (siehe S. 20) ist mit einem roten Dreieck markiert.

Beim Selbstmanagement geht es immer nur um diese drei Bereiche. Es ist also ein recht überschaubares Gebiet. Ob ein Konflikt zu handhaben ist, ein kniffliges Gespräch, hoher Arbeitsdruck und komplexe Aufgaben, eine Führungsrolle, ein problematischer Kollege, Kunde oder Nachbar, eine schwierige Team- oder Familiensituation - immer ist der Angelpunkt, um den sich alles dreht und der über Erfolg oder Nicht-Erfolg entscheidet, das **Selbstmanagement der Beteiligten** und zwar in dem grün umrandeten Gebiet.

Erinnern wir uns, dass Platon von *eudaimonia* spricht, von einem Wohlergehen, das sich einstellt, wenn man sich in der *phronesis*, der praktischen Weisheit übt. Hier geht es um nichts anderes, als um die Übung dieser praktischen Weisheit.

Das war erst einmal ein grober Überblick. Jetzt gehen wir ins Detail. Wir werden uns im Laufe der folgenden Kapitel der Reihe nach alle drei funktionalen Ebenen vornehmen: den Input, unsere mentalen, emotionalen und körperlichen Prozesse und schliesslich den Output.