

Personalentwicklung

Die Kunst der Selbstführung

Die Anforderungen an Führungskräfte, ihr Gefühlsleben und ihre Stimmungslage bewusst zu steuern und in ihrer Außenwirkung zu bedenken, sind erheblich gestiegen. Selbstführung gilt inzwischen als wesentliche Voraussetzung aller Mitarbeiterführung. Vor dem Hintergrund neuerer psychologischer Ansätze, die ein differenziertes Bild von der menschlichen Persönlichkeit zeichnen, skizzieren die Erfolgsautoren und Trainer Ingeborg und Thomas Dietz die Grundzüge einer richtungsweisenden Selbstführung.



Ingeborg und Thomas Dietz haben einen psychotherapeutischen Hintergrund und sind als Trainer und Berater tätig. Sie haben sich auf die Themen Persönlichkeitsentwicklung, emotionale Intelligenz und psychologisches Konfliktmanagement spezialisiert. Ihren Ansatz nutzen und vermitteln sie in Trainings, Coaching und Coaching-Weiterbildungen. Sie leben und arbeiten südlich von München am Starnberger See und sind Autoren des Buches „Selbst in Führung“ (dietz-training.de)

Andreas Wolf ist unzufrieden mit sich: Bei einer Präsentation vor den Mitarbeitern seines Bereiches hatte er einen Einwurf so scharf zurückgewiesen, dass die Atmosphäre in seiner Mannschaft von diesem Moment an gespannt war. Über den Vorfall wurde anschließend nicht mehr gesprochen, und seine Vorschläge wurden ohne weitere Diskussion angenommen. Aber dem Einverständnis seiner Mitarbeiter fehlte jede Begeisterung. Herr Wolf spürte erstmals eine gewisse Feindseligkeit in seinem Team...

Situationen wie diese sind Herrn Wolf in letzter Zeit häufiger passiert, vor allem, seit die wirtschaftliche Lage schwieriger geworden und der Druck auf ihn und seine Mitarbeiter gestiegen ist. Eigentlich hat Herr Wolf ein gutes Verhältnis zu seinem Team, er gehört zu jenen Vorgesetzten, die sich der Wichtigkeit guter emotionaler Führung bewusst sind. Auch sein messerscharfer Verstand und seine Durchsetzungskraft werden geschätzt. Als dynamischer und erfolgreicher Manager hat er bisher stets die unternehmerischen Ziele im Blick gehabt und dabei gleichzeitig die Interessen seiner Mitarbeiter berücksichtigt. Inzwischen aber häufen sich kritische Rückmeldungen zu seinem Ton, den einige als „oberlehrerhaft“ empfinden. Will er nicht Gefahr laufen, seine Kollegen und Mitarbeiter gegen sich aufzubringen, wird es für Herrn Wolf höchste Zeit, sich mit diesem Teil seiner Persönlichkeit auseinander zu setzen.

EMOTIONALE SELBSTFÜHRUNG

Viele Führungskräfte sind jahrelang erfolgreich, bis sie irgendwann doch an Grenzen ihrer Persönlichkeit geraten. Das mag damit zu tun haben, dass der Anspruch an emotional intelligente Führung eindeutig gestiegen ist. Was vor zehn Jahren oft noch als übertriebenes „Psychologisieren“ abgetan wurde, ist spätestens seit dem Erfolgsbuch „Emotionale Intelligenz“ von Daniel Goleman Gegenstand zahlreicher Managementseminare und eines intensiven wissenschaftlichen Diskurses. Auch wenn die wissenschaftliche Fundierung dessen, was auf dem Weiterbildungs- und Buchmarkt inzwischen unter der Kategorie „emotionale Intelligenz“ zu finden ist, inzwischen auch kritisch hinterfragt wird – die Aufmerksamkeit, die dem Thema gewidmet wird, ist positiv zu bewerten. Ein

Schlüsselfaktor für wirtschaftlichen Erfolg wird in Zukunft die Fähigkeit zur Selbstführung sein. Als Führungskraft sein Innenleben so zu steuern, dass es positiv auf Emotionen und Verhalten anderer wirkt, wird immer entscheidender. Die Herausforderung bei der Selbstführung besteht analog zum Führen von Teams in der Vielschichtigkeit der menschlichen Persönlichkeit. Äußere Situationen genauer zu analysieren und einzuschätzen, ist für die meisten selbstverständlich. Aber Zugang zu eigenen Persönlichkeit zu finden, fällt vielen schwer.

Der Begriff Selbstführung weist noch in einer anderen Hinsicht Parallelen zur Führung anderer Menschen auf. Theorien wie das „innere Team“ oder die „innere Familie“ erlauben es, sinnvolle Konzepte und erprobte Praktiken aus Management, Kommunikationsforschung und Psychotherapie für den Umgang mit der eigenen Innenwelt zu nutzen. Vor Jahrzehnten wurde von Assagioli und Ferrucci mit der Psychosynthese bereits ein erfolgreicher Ansatz vorgestellt, wie auch psychologische Laien gut mit ihrer Innenwelt umgehen können. In letzter Zeit wurden diese Forschungen wieder aufgegriffen und erweitert. Bekannt sind zum Beispiel der Voice Dialog von Hal und Sidra Stone und die schon erwähnten Ansätze des inneren Teams (Schulz von Thun) oder der systemischen Therapie mit der inneren Familie (Richard C. Schwartz).

VIELSCHICHTIGE PERSÖNLICHKEIT

Eine verbindende Grundannahme dieser Ansätze ist, menschliche Identität nicht als eindimensionale und widerspruchsfreie Einheit, sondern als vielschichtiges Konstrukt zu verstehen. Wenn Menschen den Lauf ihrer Gedanken, Gefühle und Stimmungen erforschen, berichten die meisten spontan von unterschiedlichen Anteilen oder Stimmen in ihrer Persönlichkeit, die verschiedene, oft auch kontroverse Sichtweisen gegenüber kleinen Alltags- oder größeren Lebensfragen beinhalten. Dazu ein Beispiel: Herr Wolf wird von einem befreundeten Kollegen aus einem anderen Unternehmen angerufen. Dieser arbeitet an einem ähnlichen Projekt wie Herr Wolf und bittet diesen, der damit schon weiter ist, ihm doch seine Konzepte zur Verfügung zu stellen. Kurz nacheinander (oder fast gleichzeitig) kann Herr Wolf folgende innere Reaktionen bei

BEMERKENSWERT IST, DASS DIE MEISTEN MENSCHEN MIT EINIGER ÜBUNG TATSÄCHLICH VERSCHIEDENE INNERE ANTEILE IDENTIFIZIEREN KÖNNEN, DIE WIE UNTERSCHIEDLICHE PERSÖNLICHKEITEN AGIEREN KÖNNEN



sich selbst bemerken: „Klar, das mache ich! Man soll sich ja gegenseitig unterstützen!“ (sagt der Idealist). Eine andere Stimme wirft ein: „So ein Schmarotzer, das soll er sich gefälligst selbst erarbeiten!“ (sagt der wettbewerbsorientierte Kämpfer). Eine dritte Stimme könnte sich mit folgendem Einwand zu Wort melden: „Na, wenn er das so ohne weitere Erklärungen verwendet, dann fällt er damit gründlich auf die Nase!“ (sagt der kritische Perfektionist). Um diese Reaktionen zu einer vernünftigen Entscheidung zusammenzuführen, muss Herr Wolf etwas Zeit gewinnen. Dabei hilft ihm, dass er noch über einen weiteren Anteil in seiner Persönlichkeit verfügt (den Diplomaten), der gewohnt ist, unverbindlich und freundlich zu bleiben: „Oh, da brauche ich einen Moment Bedenkzeit. Diese Frage kommt jetzt sehr überraschend. Das kann ich nicht allein entscheiden, sondern ich muss erst mit den Kollegen besprechen, ob und in welcher Form wir das nach außen geben können.“

DAS INNERE ENSEMBLE FÜHREN

Bemerkenswert ist, dass die meisten Menschen mit einiger Übung tatsächlich verschiedene innere Anteile (Emotionen, Einstellungen, Werte, Wünsche) identifizieren können, die wie unterschiedliche Persönlichkeiten agieren können. Jeder Teil kann als bestimmend für die eigene Person erlebt werden, mit individuellen Körperempfindungen, Gedanken, Gefühlen und Erinnerungen. Wenn beispielsweise bei Herrn Wolf der „Oberlehrer“ in Führung ist, ist er angespannter, spricht lauter und schneller, seine Gedanken drehen sich darum, wie er anderen sein Wissen vermitteln kann, die Gefühle sind mal euphorisch, wenn er ganz begeistert bei den Sachinhalten ist, oder genervt, wenn er etwas zum wiederholten Mal erklären muss. Wenn der Idealist die Führung innehat, schaut er eher auf andere Menschen, hört aufmerksam zu, ist einfühlsam und meist entspannt. Der kritische Perfektionist hingegen lässt nur makellose Leistungen gelten, beobachtet scharf und wertet schnell (kritisiert zum Beispiel auch das oberlehrerhafte Verhalten).

Im inneren Team gibt es ähnliche Phänomene wie im äußeren: Jeder Anteil hat eigene Sichtweisen, Stärken und Limitierungen, es gibt Koalitionen (Macher mit Perfektionist) und Polarisierungen (Idealist gegen

Kämpfer). Solange die Teammitglieder harmonisch zusammenwirken, macht man sich über die Art der Führung wenig Gedanken. Wenn aber herausfordernde Ziele erreicht werden sollen, wenn äußere Faktoren kritisch werden oder einzelne Teammitglieder mit einer Situation nicht mehr zurechtkommen, dann wird Führung umso wichtiger. Die Bedeutung guter Mitarbeiterführung ist unbestritten – sie zu verbessern und zu verfeinern selbstverständlich. Aber zur Selbstführung gibt es neben den bekannten Ansätzen und Empfehlungen (Stressmanagement, Arbeitstechniken, Steigerung der Selbstdisziplin) erstaunlich wenig Konzepte. Moderne Modelle der multiplen oder mehrdimensionalen Persönlichkeit unterscheiden sich von früheren Ansätzen (zum Beispiel Transaktionsanalyse) dadurch, dass sie eine Aufforderung beinhalten, die eigenen einzigartigen Anteile zu identifizieren und zu benennen (statt eine allgemein gültige Anordnung von Eltern-, Erwachsenen- und Kind-Ich zu postulieren).

Das hat den Vorteil, dass die Anteile eher der inneren subjektiven Wirklichkeit entsprechen und sich – wie Teammitglieder – leichter „ansprechen“ und führen lassen. Klare Orientierung bringt ein Team dazu, Kräfte zu bündeln und effektiv zu arbeiten – auch im inneren Team. Aber gerade für langfristige Pläne ist es manchmal schwer, eine eindeutige Ausrichtung zu finden. Besonders bei komplexen Entscheidungen ist eine sorgfältige persönliche Zielklärung unter Berücksichtigung aller Anteile wichtig. Nur eine Pro- und Kontra-Liste zu erstellen, hilft häufig nicht, um Unentschiedenheit aufzulösen. Erst wenn man sich die Zeit nimmt, all die emotionalen Aspekte und tief greifenden Konsequenzen zu erfassen, die jede der Möglichkeiten hat, kommt man weiter. Der entscheidende Ansatz besteht darin, eigene Gewohnheiten mit mehr Distanz zu betrachten. Man ist weniger identifiziert, sieht eigene Muster mit mehr Abstand und ist schon deshalb gelassener. Und man ist schneller in der Lage, neue intelligente und kreative Lösungen zu finden.

Um mit schwierigen Klärungsprozessen in realen Teams besser umzugehen, bietet sich der Einsatz eines Moderators an. Genauso verhält es sich im inneren Team: Spätestens wenn die Bewältigungsstrategien



Buchtip:
Ingeborg und Thomas Dietz, *Selbst in Führung, Achtsam die Innenwelt meistern*, Junfermann 2007

GUTE SELBSTFÜHRUNG KOSTET ZEIT UND BRAUCHT KONZENTRATION. DIE MÜHE WIRD JEDOCH BELOHNT: MAN IST MIT SICH MEHR IM REINEN IST, TRITT AUTHENTISCHER AUF UND KENNT SEINE RESSOURCEN



zu unbefriedigenden Ergebnissen führen, ist es wichtig, innezuhalten und Klarheit zu gewinnen. Das geht am besten, wenn eine innere Instanz, die wie ein Moderator den Überblick und die Allparteilichkeit wahrt und über Prozesskompetenz verfügt, die Führung übernimmt.

Diesen Moderator haben Assagioli, Ferrucci und neuerdings auch Schwartz das „Selbst“ genannt. Andere Bezeichnungen sind „bewusstes Ich“ oder „Oberhaupt“. Der Sinn der Selbstführung liegt darin, gemäß seinen Lebenszielen wirkungsvoll zu handeln. Dazu gehört, möglichst alle inneren Anteile gut zu integrieren, Kooperation und Ausgleich zwischen ihnen anzustreben und sie situationsangemessen einzusetzen. Dazu braucht man einen gewissen Überblick über wesentliche Anteile der eigenen Persönlichkeit. Mit dem Wissen, welche Anteile Stärken darstellen und wann es gut ist, sie einzusetzen, lassen sich dann ähnliche Richtlinien und Praktiken anwenden wie mit Menschen in äußeren Teams. Entscheidend ist, in der Innenwelt die Position des Moderators zu finden und innere Dialoge bewusst zu strukturieren. Anstatt einzelne Anteile ungeordnet agieren zu lassen, ist es besser, zu ihnen einen tieferen Kontakt aufzunehmen und zu versuchen, sie unvoreingenommen zu verstehen. Wie man es von Moderationen kennt, kommen dem

Menschen, der eigentlich seine Ziele konsequent verfolgen will, im alltäglichen Verhalten oft andere Anteile mit ihren Gedanken und Gefühlen ‚dazwischen‘. Um sich aber auf einen Anteil konzentrieren zu können, ist es notwendig, diese anderen Anteile vorübergehend ‚um Ruhe zu bitten‘ (eine andere Metapher könnte lauten: diese anderen Anteile eine Weile „schweigen zu lassen“).

Die Mühe lohnt, denn wenn „schwierige“ Anteile erst einmal verstanden worden sind, erweisen sie sich häufig als neue Ressourcen. Natürlich gibt es hier wie beim Erlernen äußerer Prozesskompetenz manche Personen, die über ein außerordentliches Talent verfügen und allein sehr weit kommen. Viele aber brauchen in schwierigen und zugespitzten Lebenslagen äußere Unterstützung durch ein persönlichkeitsorientiertes Coaching oder ein Training zur Selbstwahrnehmung und Selbstführung. Gute Selbstführung kostet Zeit und braucht Konzentration. Die Mühe wird dadurch belohnt, dass man mehr mit sich im Reinen ist, authentischer auftritt, seine Ressourcen kennt und besser ausrichten kann. So können auch die verschiedenen Bereiche des Lebens – privat wie beruflich – besser miteinander vereinbart werden. Das verbessert die Chancen auf beruflichen Erfolg und höhere Lebenszufriedenheit.

IMPRESSUM

MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER:

INSIGHT VERANSTALTUNGS- UND BERATUNGS-GES.M.B.H., HAUPTSTRASSE 51 B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING, TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH, 1010 WIEN, GONZAGAGASSE 1/22A, TEL.: 01/533 04 66-0, FAX: DW 13, E-MAIL: INFO@TECHNOKONTAKTE.AT INTERNET: WWW.TECHNOKONTAKTE.AT

GESCHÄFTSFÜHRUNG UND CHEFREDAKTION:

DR. HARALD THURNHER

GASTAUTOREN DIESER AUSGABE:

DR. ALEXANDER ARTMANN, DI BERTHOLD BARODTE, AXEL DICK, INGEBORG DIETZ, THOMAS DIETZ, HANS ULRICH GLAUSER, DI RAINER GOTSCHACHER, SIMON KÜNZLER, MAG. CLAUD LACHMANN, DI MICHAEL LENDERS, DIPL.-KFM. KAI-JÜRGEN LIETZ, DI DR. RAIMUND MITTERBAUER, ERIC MONTAGNE, GERTRAUD OBERZAUCHER, DI DR. HEINZ G. PAAR, DR. ING. STEPHAN U. SCHITTNY, WERNER SCHWANFELDER, JÖRG T. SORG

LAYOUT: SYLVIA PISKULA **FOTOS:** PETRA SPIOLA, HERSTELLER, **ANZEIGEN:** MAG. CHRISTINE BAIER, MAG. BARBARA PELZ

ABONNEMENT: PIA HAUSER **DRUCK:** FIRST SMILE, ALEXANDRA WINTER **ERSCHEINUNGSORT:** WIEN,

ERSCHEINUNGSWEISE: FÜNF MAL JÄHRLICH,

ABONNEMENTPREIS: INLAND: 24 EURO /JAHR,

AUSLAND: 30 EURO /JAHR

DRUCKAUFLAGE: 12.500 STÜCK

REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG: DARSTELLUNG VON MÖGLICHKEITEN, DIE ZUM WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG VON UNTERNEHMEN ODER ZUM PERSÖNLICHEN ERFOLG FÜHREN, PRÄSENTATION VON INNOVATIVEN BEST-PRACTICE-MODELLEN VON TOP-UNTERNEHMEN, BERICHTERSTATTUNG ÜBER AKTIVITÄTEN UND VERANSTALTUNGEN VON TECHNOKONTAKTE, FÖRDERUNG DES NETWORKING VON KREATIVEN MANAGERN