

Warum Selbstführung eine Schlüsselkompetenz für Führungskräfte ist

Katharina von Barner

Selbstführung ist die Kunst der Selbstreflexion und das Bewusstsein über die eigenen Handlungsmotive. Sich selbst zu führen, bedeutet in erster Linie, das eigene Denken, Fühlen und Handeln reflektiert und bewusst zu steuern, anstatt sich steuern zu lassen. Zum Gestalter des eigenen Lebens zu werden, nicht Opfer eigener negativer Gefühle oder Objekt des Gestaltungswillens anderer zu sein, hat positive Auswirkungen auf alle Lebensbereiche, gerade und besonders im beruflichen Kontext.

Selbstführung erfordert die ehrliche Auseinandersetzung mit sich selbst, mit den eigenen „Sonnen- und Schattenseiten“. Wie oft lassen sich Menschen – vor allem in stressigen, angespannten und herausfordernden Situationen – von ihren Emotionen leiten. Wut, Angst, Verzweiflung oder „Ego-Programme“, die dann ablaufen, sind Reaktionen, die häufig unbewusst, im Affekt, ohne Plan und ohne Absicht erfolgen. Die negativen Auswirkungen können jedoch sehr weitreichend sein.

Selbstführungskompetenz führt zu einer bewussten, ehrlichen Analyse und dem Erkennen der eigenen Handlungsmotive: Was möchte ich tatsächlich bewirken? Dient mein Handeln dem Wohl aller Beteiligten – auch meinem eigenen? Geht es lediglich um meinen eigenen Vorteil oder habe ich auch das Unternehmen und die anderen Beteiligten im Blick? Ist mein Handeln von Emotionen getrieben oder beruht es auf einer klaren und „konstruktiven“ Analyse der Situation?

Als Menschen sind wir – leider oder zum Glück – keine unfehlbaren Götter. Ein Gleichgewicht zwischen gesund ausgeprägtem Egoismus und Altruismus sollte unsere Entscheidungen leiten. Wichtig ist dabei Ehrlichkeit uns selbst gegenüber. Alles, was zum größtmöglichen Nutzen der Beteiligten und zu ihrem geringstmöglichen Schaden geschehen soll, erfordert die Reflexion der eigenen Handlungsmotive und ein in die Zukunft gerichtetes, verantwortungsvolles Abwägen aller erkennbaren Auswirkungen.

Selbststeuerung zeigt sich in der Bereitschaft, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Führungskräfte, die „wirklich“ verantwortlich handeln, zeichnen sich durch Klarheit und Gewissenhaftigkeit, durch Einschätzbarkeit, Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit in ihrem Tun aus. Dies wird auch deutlich in ihrem Umgang mit der eigenen Entscheidungsmacht. Entscheidungen, die sie treffen, wägen sie im Sinne der Beteiligten ab. Sie tragen – und das ist „im richtigen Leben“ leider vielfach nicht der Fall – konsequent Verantwortung für ihre Entscheidungen.

Selbstverantwortung zu übernehmen, ist das Gegenteil von Schuldzuweisung an andere. Mit der Kompetenz zur Selbstführung können Menschen eine innere und auch äußere Stabilität und Stärke erlangen. Das bedeutet, zu seinen eigenen Schwächen und Fehlern stehen zu

können und daran zu arbeiten, anstatt sich mit der Aura des Allwissenden oder Unfehlbaren zu umgeben. Selbstkompetenz bietet das Potenzial, in Unternehmen eine Kultur des Vertrauens und Miteinanders zu fördern, was sich positiv auf Gesundheit, Stress-Resilienz und Leistungsmotivation auswirken kann.

Eine gesunde Selbststeuerung geht einher mit Kommunikation auf Augenhöhe. Feedback-Gespräche mit Mitarbeitern können konstruktiv und ohne verletzende Absicht geführt werden, wertschätzend von Mensch zu Mensch. Im Fokus steht dann die gemeinsame Entwicklung von Selbstführungskompetenz im Unternehmen. Selbstreflexive Fragen können dabei den konstruktiven Charakter der Gespräche stärken: Welche Unterstützung braucht mein Gegenüber von mir, um seine Stärken zu entwickeln? Ermutige ich oder erzeuge ich eher Angst bei meinem Gegenüber? Schüre ich Konkurrenz oder fördere ich Kooperation? Verantwortete ich Manipulation und Misstrauen oder unterstütze ich Freude und Kreativität am gemeinsamen Wirken?

Sprache, das wird hier besonders deutlich, drückt immer die eigene Haltung aus. Mit ihr können Menschen eingeladen werden (oder aber auch sich „ausgeladen“ fühlen).

Wer Selbstführung lebt, stärkt Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit, Selbstorganisation und Kooperation

Sich selbst führen zu können, stärkt das Selbstvertrauen und die Fähigkeit zur Selbstverantwortung und Entscheidungskompetenz. Wir können unsere Stärken und Schwächen besser erkennen und lernen, diese zu unterscheiden und zu managen. Dadurch haben wir mehr Wahlmöglichkeiten, uns situationsbezogen angemessen und sinnvoll zu verhalten. Selbstführung bedeutet auch, negative und nicht hilfreiche Gefühle zu kontrollieren, anstatt uns von ihnen steuern zu lassen. Selbstwirksamkeit und Selbstorganisation werden gestärkt und die sich daraus ergebenden Vorteile können aktiv genutzt und bewusst gelebt werden. Selbstführungskompetenz wirkt zudem positiv auf die soziale Kompetenz und damit auf das Wissen, wie hoch effektiv und erfolgreich Kooperationen genutzt werden können.

Unternehmen und Führungskräfte, die sich Selbstführung auf die Fahnen schreiben, fördern diese Kompetenz gezielt bei der Entwicklung ihrer Mitarbeiter, anstatt sie zu verhindern. Selbstentwicklung der Mitarbeiter ist dann ein immanentes Ziel der Unternehmenskultur. Organisationen, in denen Selbstführung gefördert und gelebt wird, zeichnen sich in der Regel durch eine hohe Verantwortungs-, Vertrauens- und Leistungskultur aus.

Selbstführung als Selbst-Hilfe in belastenden Situationen

Je ausgeprägter meine Selbstführungskompetenz ist, desto eher und gezielter kann ich mich selbst schützen und in belastenden Situationen selbst stabilisieren. Druck- und Überlastungssymptome wie Wut und Angst oder gar Depression und Burnout nehme ich früher bewusst wahr

und kann selbstschützend darauf reagieren, indem ich zum Beispiel bei Bedarf auch frühzeitig professionelle Unterstützung suche und annehme.

Auch bei immensen, komplexen täglichen Herausforderungen kann Selbstführung helfen, die Lust an Führung zu steigern. Ausschlaggebend dafür ist der Blickwinkel auf die Herausforderungen und die Bedeutung, die ihnen gegeben wird: „Das Meistern von Herausforderungen, gleich welcher Art, fordert und fördert meine Fähigkeiten“, ist beispielsweise eine Sichtweise, die auf die positiven Aspekte fokussiert. Sie kann unterstützend und entlastend zugleich wirken. Oder wie die Neurobiologie sagt: „Glück beginnt im Kopf.“

In diesem Zusammenhang sei das Hebb'sche Gesetz erwähnt („neurons that fire together wire together“). Je nachdem, wie wir unsere neuronalen Verbindungen entwickeln und nutzen, feuern diese zusammen. Auch das kann ich gezielt beeinflussen, indem ich „leidvolle“ neurologische Verbindungen durch neue „konstruktive“ ersetze, also neue Sichtweisen auf meinen Umgang mit Belastungen neuronal neu bahne.

Auf Grund der sogenannten Gehirnplastizität oder Neuroplastizität ist lebenslanges Lernen möglich. Was Hänschen nicht lernt, kann Hans immer noch lernen – wenn er denn will. Denn Voraussetzung dafür ist eine subjektiv empfundene Sinnhaftigkeit dessen, was er lernen möchte.

Welchen Nutzen haben Führungskräfte und Unternehmen von Selbstführungskompetenz?

Grundsätzlich lässt sich feststellen: Je kompetenter und auch breitgefächerter Mitarbeiter sich selbst führen können – völlig unabhängig von der Hierarchieebene innerhalb des Unternehmens –, desto selbstverantwortungsvoller, selbstorganisierter, selbstwirksamer, kreativer, kooperativer und erfolgreicher können sie ihre Aufgaben auch im Sinne der „Unternehmens-Gemeinschaft“ meistern. Voraussetzung dafür ist eine im Unternehmen gelebte Kultur der Selbstständigkeit, der Kooperation und des Vertrauens (dazu: <http://augenhoehe-wege.de>).

In so einer Kultur hat autoritäres Machtgebaren, das auf Angst und Unterordnung baut, keinen Platz. Eine Unternehmenskultur, deren Fokus auf Einhaltung starrer Hierarchiegefüge gerichtet ist, die ein unreflektiertes Abarbeiten von Aufgaben nach Anweisung hinnimmt oder Mitarbeiter lediglich als Erfüllungsgehilfen betrachtet, wird sich mit den Auswirkungen von Selbstführungskompetenz sicherlich schwer tun.

Je höher die Führungsebene, desto bedeutsamer wird Selbstführungscompetenz

Oben wird die Luft dünn. Ganz oben sitzen die meisten psychopathischen Narzissten. Der Fisch stinkt vom Kopf. – Aussagen wie diese sind es häufig, die sich auf höhere bis höchste Führungsetagen beziehen. Aber welchem Feedback setzen sich die damit Gemeinten – zu meist Herrschaften und seltener Frauschaften – überhaupt aus? Wie ausgeprägt ist die Selbstreflexion, die ihr Handeln leitet? Wie stark wird ihr Handeln womöglich von egozentrischen, selbstgerechten oder auch angstbesetzten Motiven beeinflusst? Welche Rolle spielt bei Entscheidungen das Wohl des Unternehmens und der Beteiligten tatsächlich?

Welcher Mitarbeiter wagt es, seinen Vorgesetzten auch mal kritisch gegenüberzutreten? Vor allem, wenn er nicht sicher sein kann, dass dies nicht gegen ihn verwendet wird. Das bedarf dann einer ordentlichen Portion Mut. Insbesondere, wenn eine Familie zu ernähren und vielleicht noch der Kredit fürs Haus abzubezahlen ist und es mit der eigenen Gesundheit womöglich auch nicht zum Besten steht. Oder kritisches, konstruktives Feedback einfach nie gelernt wurde.

Wenn „selbstführendes Leadership“ selbstreflektiertes Handeln bedeutet, dann eröffnet sich damit das Potenzial für positive Auswirkungen auf die Kultur des Unternehmens. Diese Unternehmen haben die Chance, auch langfristig erfolgreich zu sein. Ihre Kultur wird geprägt von Menschen, die ihre Aufgaben in einem hohen Maße verantwortungsbewusst und selbstorganisiert lösen. Das schafft Vertrauen und Beziehung. Menschen, die diese Kompetenzen entwickeln, sind in der Regel gesünder, stress-resilienter, effizienter, kreativer und somit auch leistungsstärker.

Das wahre Selbstbewusstsein eines Leaders zeigt sich in seinem Verhalten auf Augenhöhe, indem er sein Gegenüber als menschlich gleichrangig anerkennt. Positionen und Rollen mögen unterschiedlich sein, aber alles andere als eine Begegnung auf Augenhöhe ist ein Zeichen für unsicherheitsgesteuertes Verhalten. Und daran sollte dann dringend gearbeitet werden, um auch wirklich zufrieden und mit sich selbst im Reinen zu sein.

Es ist gar nicht so einfach, als Führungskraft dem komplexen Leistungs- und Erwartungsdruck standzuhalten. Oftmals kommt zum Druck im Unternehmen und dem Selbsterwartungsdruck noch ein familiärer hinzu. Um Grundlegendes für sich selbst zu ändern, bedarf es einer ehrlichen Selbstanalyse – auch die ist nicht immer einfach. Hinzu kommt, dass Veränderungen immer Auswirkungen haben, auch auf das unmittelbare Umfeld: Will ich das überhaupt? Kann ich das tragen? Kann ich das verantworten?

Woran gelingende Selbstführung der Führung erkennbar ist? Dieser Führung kann wirklich vertraut werden. Und das spüren Menschen.

Kooperation im Sinne von Ko-Kreativität als fruchtbares und zugleich freudvolles Ergebnis von Selbstführung

Praxisbeispiel: Ein CEO beginnt eine neue Tätigkeit in einem mittelständischen Unternehmen. Auch im neuen Umfeld lebt er konsequent seine Haltung: Führung auf Augenhöhe, Kooperation, Vertrauen und Beziehung als Grundlage der Zusammenarbeit. Damit gelingt es ihm, dass Führungskräfte, von denen einige sich über Jahre oder Jahrzehnte hinweg eher konkurrierend verhielten und dies als persönliche Stärke empfanden, sich nach und nach mit dem kooperativen Denken und Arbeiten ihres neuen Vorgesetzten anfreunden, es selbst zunehmend leben und auch an ihre Mitarbeiter weitergeben.

Je größer das Vertrauen in uns selbst und in unsere Kompetenzen ist, desto selbstverständlicher, lust- und kraftvoller können wir auch aus den innovativen Möglichkeiten der Kooperation im Sinne der Ko-Kreativität schöpfen. So beschreibt es beispielweise der Neurobiologe Prof. Dr. Gerald Hüther in seinem Buch „Etwas mehr Hirn, bitte“ (2015). Konkurrenz ist in dieser Haltung nicht erstrebenswert und auch nicht sinnstiftend, da das „Agieren in Konkurrenz“ in der Regel auf Machtorientierung, Misstrauen, Geheimhaltung und Abgrenzung beruht.

Schon heute – und zukünftig voraussichtlich verstärkt – bilden Wettbewerber gezielt Kooperationen und strategische Allianzen in dem Wissen, dass sie mit einem „kooperativen Mindset“ ihre Potenziale besser entfalten und dadurch innovativer und erfolgreicher sein können. Der treffende Begriff dafür lautet „Coopetition“, eine Wortschöpfung aus „Cooperation“ und „Competition“. Wenn Wettbewerb in diesem Sinne fair und sinnstiftend auf Win-win-Ergebnisse ausgerichtet ist, kann sich eine gesunde und erfolgreiche „Balance of Competition and Cooperation“ einstellen. Aus einer Entweder-oder-Haltung entwickelt sich dann eine Sowohl-als-auch-Haltung.

Gelingende Kooperation spiegelt auch die Haltung von Selbstführung wider, denn im Umgang mit mächtigen und komplexen Herausforderungen dürfte sie künftig die einzig sinnvolle Bewältigungsstrategie sein: Herausforderungen, wie beispielsweise der Umgang mit den Phänomenen der digitalen Transformation, die sich durch alle gesellschaftlichen Lebensbereiche ziehen werden; Herausforderungen, wie die Weiterentwicklung und sinnvolle Nutzung von Virtualität, Algorithmen und künstlicher Intelligenz. Sie lassen sich nur im kooperativen Stil konstruktiv und zukunftsorientiert bewältigen. Ko-kreative Kooperation wird damit zur entscheidenden menschlichen Kompetenz zum Wohle der künftigen Generationen.

Es geht darum, Synergien zu nutzen, Potenziale zu entfalten und den Blickwinkel zu weiten. Aus einer tradierten Haltung wie „Konkurrenz belebt das Geschäft“ entsteht „Zusammenarbeit fördert die Potenzialentfaltung und innovative Gedanken, die unser Geschäft beleben“. In diesem Zustand fördern wir die Kohärenz in uns und im Miteinander. Unsere Gehirne arbeiten im ko-kreativen Zustand kohärent und somit optimal leistungsstark, klar, lustvoll, frei und kreativ.

Nach wie vor wird Konkurrenz – vor allem in der Geschäftswelt – auch als „Erfolgsfaktor“ erlebt, gelebt und vermittelt. Im Gegensatz dazu wird Kooperation heute oftmals noch wenig Erfolgsstärke zugetraut. Die tradierte Konkurrenz geschieht aber eher aus Unsicherheit und Angst, der Schlechtere sein zu können. Kooperation geschieht stattdessen aus einer Haltung der (inneren) Stärke und des Mutes: „Ich traue mich, mir in die Karten schauen zu lassen, da das die Grundlage dafür ist, mein Wissen zu erweitern.“

Ko-kreative Kooperation, ob in Form temporärer Kollaboration oder als dauerhafte Kooperation, beruht stets auf Freiwilligkeit und Vertrauen. Menschen brauchen Sinnhaftigkeit und das Wissen: Das alles geschieht für ein gemeinsames Ziel, dient der Sache und geschieht zum Wohle aller – auch und gerade zu meinem eigenen. Solange das Gefühl besteht, mein Wissen könne „geklaut“, missachtet oder gar gegen mich genutzt werden, ist die Loslösung vom Konkurrenzdenken noch nicht erreicht.

Welche Nachteile birgt Selbstführung? Oder gibt es am Ende nur Vorteile?

Je besser ich mich selbst führen kann, desto kompetenter und freudvoller gestaltet sich auch Führung, so lautet meine These.

Die ehrliche Auseinandersetzung mit sich selbst, das heißt sich selbst „auf die Schliche“ zu kommen, ist nicht immer leicht und schmerzfrei. Es braucht manchmal Zeit und bei Bedarf auch professionelle Unterstützung. Denn es geht um selbst-bewusste und selbst-aktive Veränderungen. Manches, mit dem wir bislang vermeintlich gut gelebt haben, auch wenn es nicht zum Wohle aller oder auch nicht zum eigenen Wohl war, ist eben sehr vertraut und eingeübt.

Die Vorteile des Aufbruchs zu einer neuen Haltung sind nicht immer auf den ersten Blick erkennbar. Unsicherheiten können den Weg dorthin auch steinig machen. Sich den eigenen Schattenseiten zu stellen, diese zu ändern und die Auswirkungen davon in Kauf zu nehmen, kann auch viel Mut bedeuten und erfordern.

Es lohnt sich jedoch, denn mit Selbstführungskompetenz eröffnet sich die Chance auf ein Leben, das als reicher und freudvoller, als leichter und tiefer empfunden wird. Meine Lebenshaltung kann sich vom „ich muss“ zum „ich will“ und „ich kann“ entwickeln. Meine Handlungs- und Gestaltungsspielräume können als größer und variantenreicher erlebt werden.

Und das ist doch vielleicht das Wesentliche.

Literatur zum Thema

- Bauer, Joachim, „Selbststeuerung: Die Wiederentdeckung des freien Willens“, 2015
- Grün, Anselm, „Führen mit Werten“, Vortrag beim Kongress „Führungs-Autorität“, Heidelberg, 2015
- Hüther, Gerald, „Das Gehirn arbeitet auch ohne Führungskraft – über die Kunst Mitarbeiter so zu führen, dass sie keine Führung mehr brauchen“, Vortrag beim Kongress „Führungs-Autorität“, Heidelberg, 2015
- Hüther, Gerald, „Etwas mehr Hirn, bitte: Eine Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und der Lust am gemeinsamen Gestalten“, 2015
- Hüther, Gerald, „Liebe ist die einzige Revolution: Drei Impulse für Ko-Kreativität und Potenzialentfaltung“, 2017
- Singer, Tania und Ricard, Matthieu, „Mitgefühl in der Wirtschaft: Ein bahnbrechender Forschungsbericht“, 2015

Kontakt

Katharina von Barner
Coaching & Organisationsentwicklung
Clever Straße 35
50668 Köln
Telefon +49 1632991994
www.vonbarner.de
info@vonbarner.de