

Selbst-Führung

Der innere Navigator für turbulente Zeiten



Die rasanten wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen fordern ihren Tribut: Eine Veränderung jagt die nächste, der Druck nimmt zu, was gestern noch funktioniert hat, ist morgen schon überholt. Das Gefühl der Überforderung ist für viele Führungskräfte an der Tagesordnung.

Alles unter Kontrolle?

Manche Führungskraft versucht, diesen Kraftakt mit mehr Tools, ausgefeilten Prozessen und minutiösem Zeitmanagement zu bewältigen – und scheitert. Denn die aktuellen Herausforderungen für Führungskräfte resultieren vor allem aus der Komplexität der Arbeitswelt, nicht deren Kompliziertheit. Kompliziertes besteht – wie ein Präzisionsuhrwerk – aus einer Vielzahl von Elementen und Abläufen. Eine Ursache zieht eine eindeutige Wirkung nach sich. Das ist anspruchsvoll, aber berechenbar.

Komplexität bedeutet vielmehr: Führungskräfte können immer weniger absehen, welche Auswirkungen ihr Handeln hat. Der hochdynamische Verdrängungswettbewerb fordert ihnen ständig Anpassungen und Innovationen ab. Sie sind in immer vielfältigere Netzwerke aus Kunden, Lieferanten und Kollegen eingebunden. Die dadurch entstehenden Informationen sowie notwendige Abstimmungs- und Koordinationsleistungen nehmen exponentiell zu. Alle Akteure, in den Unternehmen oder am Markt, beeinflussen sich wechselseitig mit unvorhersehbarem Ergebnis.

Wie damit umgehen? Die zunehmende Unberechenbarkeit und Widersprüchlichkeit der Umwelt kollidiert mit dem menschlichen Bedürfnis, alles überschaubar und im Griff haben zu wollen.

Mission für Superhelden

Führungskräfte müssen selber in dieser beschleunigten, instabilen Welt zurechtkommen. Zusätzlich müssen sie ihre Mitarbeitenden verlässlich orientieren, sie bei Lernprozessen begleiten und dafür sorgen, dass sie ihre Leistungsfähigkeit und Motivation behalten, statt in der Burnout-Klinik (oder beim Wettbewerber) zu landen. Außerdem sind da noch Familie, Freunde und Hobbys.

Vor allem solche Führungskräfte stoßen an ihre Grenzen, die zum Beispiel

- hohe Ansprüche an sich selbst stellen, perfekte Lösungen suchen, Fehler unbedingt vermeiden wollen und ungern delegieren;
- selber gern die Ärmel hochkrempeln und dann dazu neigen, sich zu verzetteln oder sich zu viel aufzubürden;
- versuchen, es allen recht zu machen, nicht nein sagen können und unliebsame Aufgaben im Zweifelsfall selbst erledigen;
- Probleme mit dem Setzen von Prioritäten und der termingerechten Organisation von Aufgaben haben.

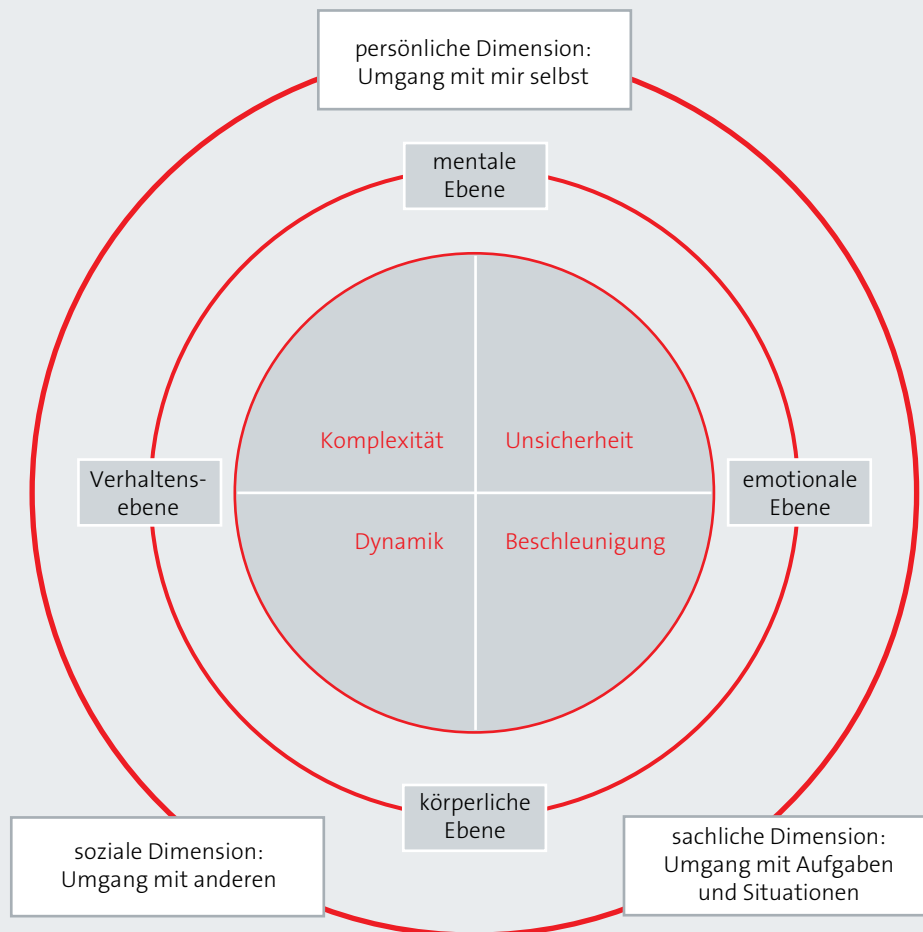


Abbildung: Das Modell der Selbst-Führung

Sich selber steuern auf vier Ebenen

Die individuellen Steuerungsprozesse finden auf vier Ebenen der Selbst-Führung statt, die die Führungskraft miteinander synchronisieren muss, um wirksam mit sich selbst, mit dem sozialen Netzwerk sowie mit Aufgaben und Situationen umgehen zu können.

Mentale Ebene: Werte, Einstellungen, Motive, Denkgewohnheiten und Wissen prägen, wie wir eine Situation wahrnehmen. Sie sind die Brille, durch die wir die Welt betrachten.

Emotionale Ebene: Unsere Wahrnehmung bestimmt, welche Emotionen in einer Situation ausgelöst werden: positive oder negative, starke oder schwache, motivierende oder demotivierende.

Körperliche Ebene: Vitalität und Gesundheit beeinflussen unsere Kraft und unsere Handlungsmöglichkeiten. Körperliche Zustände und Empfindungen beeinflussen alle anderen Ebenen. Anspannung oder Stress wirken sich anders aus als der Zustand der Gelassenheit.

Verhaltens-ebene: Wie wir denken, fühlen und empfinden, hat bestimmte Verhaltensweisen zur Folge. Auch gelernte Vorgehensweisen und persönliche Ressourcen stecken den Rahmen unseres Verhaltens ab. Ob wir unser Verhalten als erfolgreich erleben, spiegelt sich wiederum auf den übrigen Ebenen.

Wer in sich selber ruht, bleibt gelassener und agiert klüger

Um sich erfolgreich in einer derart komplexen Umwelt zu bewegen, brauchen Führungskräfte einen verlässlichen Navigator: die Fähigkeit, sich selbst zu führen. Sie müssen von innen heraus Möglichkeiten finden, sich zu orientieren und sinnvoll zu steuern. Dafür gibt es keine Routineverfahren.

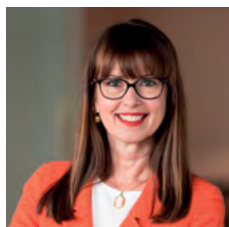
Selbst-Führung bedeutet, das eigene Denken, Fühlen und Handeln bewusst wahrzunehmen, zu reflektieren, sinnvoll zu verändern und achtsam zu steuern. Bei diesem Prozess werden die eigenen Ressourcen transparent, aber auch die Momente, in denen man sich selbst im Wege steht. Man findet Möglichkeiten, sich selbst günstig zu beeinflussen und Lösungen für schwierige Situationen zu entwickeln. So können Führungskräfte kraftvoll handeln und entscheiden, entschleunigen und auch Niederlagen verarbeiten.

Neue Wege gehen – Schritt für Schritt

Merkt eine Führungskraft, dass sie mit den gewohnten Handlungsmustern nicht mehr weiterkommt, ist es Zeit für Selbstreflexion und Neuorientierung:

1. **Sich selbst kennen:** Warum handle ich so, wie ich es tue? Welchen Motivationen, Überzeugungen und Gewohnheiten folge ich? Was davon ist nützlich, was ist weniger hilfreich?
2. **Das Steuer in die Hand nehmen:** Was ist mein Ziel? Welche Ressourcen stehen mir zur Verfügung? Wie kann ich mein Denken und Handeln so verändern, dass sie mein Ziel unterstützen?
3. **Entschieden handeln und auf Kurs bleiben:** Welche Handlungsoptionen habe ich, auch quergedachte? Was davon gehe ich an und wie? Welche Hürden erwarte ich und wie will ich sie bewältigen? Woran messe ich meinen Erfolg?

Einzelne Punkte kann jede Führungskraft in Eigenregie umsetzen, wenn sie bewusst mit ihren bisherigen Lebenserfahrungen umgeht. Gezielte Selbst-Führung basiert auf einer differenzierten Selbstkenntnis, dem Wissen, wie man sein Denken, Fühlen und Handeln steuern kann, und konkreten Handlungsstrategien. Wer nicht mehr weiterkommt, findet manchmal im sozialen Umfeld, ganz sicher aber bei einem Coach die geeignete Unterstützung. ─



Autorin:

Susanne Dölz arbeitet als Beraterin, Business Coach und Trainerin für Fach- und Führungskräfte und ist Inhaberin der Beratung SUSANNE DÖLZ Selbst-Führung.
kontakt@susannedoelz.com