

# Die Kunst der Selbstführung: Voraussetzung guter Führung

Wie Vorgesetzte unterschiedliche Anteile ihrer Persönlichkeit bewusster steuern und kontrollieren können



*Ingeborg Dietz ist Psychotherapeutin und selbstständige Trainerin und Beraterin und lebt in Feldafing.*



*Thomas Dietz ist Arzt und arbeitet als selbstständiger Trainer und Coach in Feldafing.*

Die Anforderungen an Fach- und Führungskräfte, ihr Gefühlsleben und ihre Stimmungslage bewusst zu steuern und in ihrer Außenwirkung zu bedenken, sind in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Selbstführung, schreiben die Autoren, gilt inzwischen als wesentliche Voraussetzung aller Mitarbeiterführung. Doch bislang gab es nur wenige praktische Ansätze zur Förderung und Entwicklung dieser Kernkompetenz. Vor dem Hintergrund neuer psychologischer Ansätze, die ein differenziertes Bild von der menschlichen Persönlichkeit zeichnen, skizzieren die Autoren Grundzüge einer Selbstführung.

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 mit 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<sup>1</sup> Gegenstand zahlreicher Managementseminare und eines intensiven wissenschaftlichen Diskurses.<sup>2</sup> 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<sup>3</sup> – 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.<sup>4</sup> 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 zur eigenen Persönlichkeit zu finden, fällt vielen schwer.<sup>5</sup>

Der Begriff Selbstführung weist noch in einer anderen Hinsicht Parallelen zur Führung anderer Menschen auf. Theorien wie das „innere Team“<sup>6</sup> oder die „innere Familie“<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup> In letzter Zeit wurden diese Forschungen wieder aufgegriffen und erweitert. Bekannt sind zum Beispiel der Voice Dialog von Hal und Sidra Stone<sup>9</sup> 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:<sup>10</sup> 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 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.“

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 einfühlend und meist entspannt. Der kritische Perfektionist hingegen lässt nur makellose Leistungen gelten, beobachtet scharf und wertet schnell (kritisziert z. B. auch das oberlehrerhafte Verhalten).

### **Das innere Ensemble führen**

Im inneren Team gibt es ähnliche Phänomene wie im äußeren: Jeder Anteil hat eigene Sichtweisen, Stärken und Limitierungen, es gibt Koalitionen (z. B. Macher mit Perfektionist) und Polarisierungen (z. B. 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.<sup>11</sup> Moderne Modelle der multiplen oder mehrdimensionalen Persönlichkeit unterscheiden sich von früheren Ansätzen (wie z. B. der Transaktionsanalyse) dadurch, dass sie eine Aufforderung beinhalten, die eigenen einzigartigen Anteile zu identifizieren und zu benennen (statt z. B. eine allgemein gültige Anordnung von Eltern-, Erwachsenen- und Kind-Ich zu postulieren). Das hat den Vorteil, dass die Anteile eher der inneren subjektiven Wirklichkeit<sup>12</sup> 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 wichtig – unter Berücksichtigung aller Anteile. 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.

### **Im Dialog mit sich selbst**

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 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.<sup>13</sup> Andere Bezeichnungen sind „bewusstes Ich“<sup>14</sup> oder „Oberhaupt“<sup>15</sup>.

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.<sup>16</sup> 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 Subjekt 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 andere 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.

## Summary

**The demands on specialists and executives to consciously steer their emotions and mood and to consider their effect on the outside have substantially increased during the last years. According to the authors, self-leadership has become an essential prerequisite for all employee leadership. But until now there have been very few practical methods to develop this core competence. Against the background of more recent methods that provide a differentiated image of the human personality, the authors sketch basic principles of self-leadership.**

## Anmerkungen

- 1 *Goleman, Daniel*: Emotionale Intelligenz. München, 1997; vgl. auch *Goleman, Daniel / Boyatzis, Richard / McKee, Annie*: Emotionale Führung. München, 2002
- 2 Vgl. z. B. *Schreyögg, Georg / Sydow, Jörg (Hrsg.)*: Emotionen und Management. Wiesbaden, 2001
- 3 Vgl. z. B. *Sieben, Barbara*: Emotionale Intelligenz – Golemans Erfolgskonzept auf dem Prüfstand. In: *Schreyögg / Sydow*, 2001, vgl. Anm. 2
- 4 *Goleman, Daniel / Boyatzis, Richard / McKee, Annie*: Die Gefühlslage des Chefs – sie bewirkt Wunder oder Unheil. In: *Harvard Business manager*, 3/2002, S. 75–86
- 5 Zum Konzept „innere Achtsamkeit“ als Zugang zur Innenwelt vgl. *Dietz, Ingeborg / Geiselhardt, Edgar*: Emotionale Intelligenz. In: *Personalführung*, 3/1998, S. 58–63; *Hinze, Dieter F.*: Führungsprinzip Achtsamkeit. Heidelberg, 2001; *Kurtz, Ron*: Hakomi – eine körperorientierte Psychotherapie. München, 1994; zur zugrunde liegenden Hirnforschung vgl. z. B. *Hüther, Gerald*: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen, 2001, S. 123
- 6 Vgl. *Schulz von Thun, Friedemann*: *Miteinander reden 3: Das innere Team und sachgerechte Kommunikation*. Reinbek, 1998
- 7 *Schwartz, Richard C.*: *Systemische Therapie mit der inneren Familie*. München, 1997
- 8 Vgl. *Ferrucci, Piero*: *Werde was du bist – Selbstverwirklichung durch Psychosynthese*. Reinbek, 1986
- 9 *Stone, Hal / Stone, Sidra*: *Du bist viele*. München, 1994
- 10 In Anlehnung (aber verändert) an *Schulz von Thun*, vgl. Anm. 6, S. 22
- 11 Ausnahmen sind z. B. *Covey, Stephen R.*: *Die sieben Wege zur Effektivität*. Frankfurt/M., 1992; *Sprenger, Reinhard K.*: *Die Entscheidung liegt bei Dir!* Frankfurt/M., 1997
- 12 Wirklichkeit bezieht sich hier auf das, was wirkt, und entspricht eher einer konstruktivistischen Weltansicht (siehe

z. B. die kurze Zusammenfassung über systemisches Denken und Konstruktivismus in *Schlippe, Arist von / Schweitzer, Jochen*: *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen, 1996, Kap. 2).

- 13 Vgl. *Assagioli, Roberto*: *Psychosynthese*. Adliswil, 1988; *Ferrucci, Piero*, vgl. Anm. 8; *Schwartz, Richard C.*, vgl. Anm. 7
- 14 *Stone, Hal / Stone, Sidra*, vgl. Anm. 9
- 15 *Schulz von Thun, Friedemann*, vgl. Anm. 6
- 16 Weitere Anleitungen zum Selbstdialog finden sich bei *Schwartz, Richard C.*, vgl. Anm. 7, sowie unter [www.selfleadership.org/ifsmode.htm](http://www.selfleadership.org/ifsmode.htm).