



Karsten Drath

# Die Kunst der Selbstführung

Was Führungskräfte über Resilienz wissen sollten

TASCHEN  
GUIDE

HAUFE.

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

# Die Kunst der Selbstführung

## Was Führungskräfte über Resilienz wissen sollten

Karsten Drath

3. Auflage

**HAUFE.**

## Inhalt

<b>Im Fokus: Sie selbst</b>	<b>5</b>
▪ Was Selbstführung ist – und was nicht	6
▪ Die sechs Säulen der Selbstführung	8
▪ Warum ist effektive Selbstführung so wichtig?	14
▪ Die Folgen fehlender Selbstführung	19
▪ Alles eine Frage der Übung	25
<b>Wie sich Selbstführung beeinflussen lässt</b>	<b>31</b>
▪ Die Quelle der Selbstführung: Resilienz	32
▪ Starr oder flexibel?	34
▪ Was begünstigt Resilienz?	35
▪ Arbeiten an sich selbst auf verschiedenen Ebenen	41
▪ Nur wer resilient ist, kann sich effektiv führen	51

---

<b>Fitnessstraining für Ihre Selbstführung</b>	<b>53</b>
▪ Arbeit an sich selbst braucht Zeit	54
▪ Persönlichkeit: mehr über sich erfahren	55
▪ Biografie: von der eigenen Geschichte profitieren	67
▪ Haltung: zu einer positiveren Einstellung finden	71
▪ Mentale Agilität: flexibler im Denken werden	93
▪ Energie Management: schonend mit der eigenen Kraft umgehen	96
▪ Geist-Körper-Achse: gut für sich selbst sorgen	102
▪ Authentische Beziehungen aufbauen und pflegen	119
▪ Sinn: ein Leben in Einklang mit den eigenen Werten	122
▪ Zur besseren Version von sich selbst werden	125
▪ Stichwortverzeichnis	126

## Vorwort

Dies ist kein Ratgeber, der Ihnen dabei hilft, Ihren Schreibtisch oder Ihre Aufgabenliste besser im Griff zu haben. Dies ist auch kein Buch, in dem es darum geht, wie Sie den nächsten Karriereschritt erreichen oder mehr Zeit für sich und die Familie gewinnen.

In diesem TaschenGuide dreht sich alles um ein grundsätzlicheres Thema, und zwar um die Kunst der Selbstführung. Wer sie beherrscht, dem gelingt es, die richtigen Dinge zu tun, die eigene innere Kraft sinnvoll zu lenken und dort einzusetzen, wo sie wirklich einen spürbaren Unterschied macht.

Effektive Selbstführung ermöglicht es, eine innere Haltung einzunehmen, die kraftvoll ist und nicht etwa geprägt von Angst und Selbstzweifeln. Diese Fähigkeit ist zweifelsohne für jeden Menschen von Bedeutung. Wenn man jedoch andere führt und dies mit einem professionellen Anspruch tun möchte, dann ist eine effektive Selbstführung unverzichtbar. Die gute Nachricht: Gute Selbstführung lässt sich erlernen und trainieren. Dazu benötigen Sie Wissen über ein paar wenige theoretische Modelle, unter anderem auch das Konzept der Resilienz, die eng verwoben ist mit Selbstführung. All diese Informationen und viele praktische Werkzeuge zur Umsetzung in die Praxis gebe ich Ihnen mit diesem TaschenGuide an die Hand.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche und inspirierende Lektüre,

*Ihr Karsten Drath*

# Im Fokus: Sie selbst

In unserer komplexen, sich ständig verändernden Wissensgesellschaft wird die Fähigkeit, die eigenen negativen und destruktiven Impulse und Gefühle zu managen, von immer größerer Bedeutung für den persönlichen Erfolg.

In diesem Kapitel erfahren Sie u. a.,

- was es heißt, sich selbst gut zu führen,
- warum Chefs, die mit sich selbst im Reinen sind, bessere und erfolgreichere Führungskräfte sind,
- was alles passieren kann, wenn man Selbstführung unterschätzt.

## Was Selbstführung ist – und was nicht

Selbstführung ist nicht zu verwechseln mit Selbstmanagement oder Selbstorganisation. Während es bei letzteren beiden Punkten darum geht, sich effizienter zu organisieren und bestehende Praktiken und Prozesse zu optimieren, dreht sich in der Selbstführung alles darum, die richtigen Dinge zu tun.

Es geht darum, die eigene innere Kraft sinnvoll zu lenken und dort einzusetzen, wo sie wirklich einen spürbaren Unterschied macht. Es geht darum, die emotionale Färbung der eigenen Gedanken willentlich zu steuern und so eine innere Haltung einzunehmen, die wirklich kraftvoll ist und nicht geprägt von Angst und Selbstzweifeln. Diese Fähigkeiten sind zweifelsohne für jeden Menschen von Bedeutung. Wenn man jedoch andere Menschen führt und dies mit einem gewissen professionellen Anspruch tun möchte, dann ist eine effektive Selbstführung unverzichtbar.

### Besonders wichtig, wenn es schwierig wird

Wenn alles gut läuft, ist Selbstführung eine ziemlich leichte Angelegenheit. Man braucht sie so gut wie nicht, denn die Außenwelt, also z. B. das private und berufliche Umfeld, passt ja zu dem Idealbild, das wir uns von eben dieser Außenwelt machen. Wenn da nur nicht unsere Innenwelt wäre, also die Psyche, die sich hin und wieder an Problemen aufreibt, die vermeintlich gar nicht da sind, und so aus heiterem Himmel innere Krisenherde wie mangelnde Selbstdisziplin, schwindendes Selbst-

bewusstsein oder empfundene Sinnlosigkeit heraufbeschwören. Erschwerend kommt hinzu, dass die Dinge dann doch etwas anders liegen, wenn »echte« Unsicherheiten, Krisen und Rückschläge in der Außenwelt hinzukommen, also z.B. wenn der eigene Job, die Beziehung oder gar die eigene Gesundheit auf dem Spiel stehen. Selbstführung bedeutet, im Angesicht solcher Widrigkeiten die eigene Innenwelt willentlich in Ihrem Sinne zum Konstruktiven hin beeinflussen können, wenn Sie in irgendeiner Weise gescheitert bzw. infrage gestellt sind oder sich zumindest so fühlen.

Ist das einfach? Keineswegs, aber es ist mit einiger Übung machbar. Ist es angenehm? Nicht immer. Die Arbeit am eigenen Selbst ist sehr persönlich und kann auch schon mal unangenehm sein. Ist es die Mühe wert? Urteilen Sie selbst, aber ich denke, Selbstzweifel bei Bedarf durch Zuversicht ersetzen zu können, ist eine attraktivere Option, als diese mehr oder minder durch Aktionismus zu kompensieren.

## **Eng verbunden: Resilienz und Selbstführung**

Seit 2010 beschäftige ich mich nun mittlerweile mit dem faszinierenden Konzept der Resilienz, also der menschlichen Fähigkeit, konstruktiv mit Rückschlägen umzugehen. Im Laufe der Jahre ist mir immer mehr klargeworden, dass Arbeit an der eigenen Resilienz immer auch die Verbesserung der eigenen Selbstführung beinhalten muss. Selbstführung ist also in diesem Sinne eine Untermenge von Resilienz. Sie werden daher

in diesem TaschenGuide Vieles über die uns eigene mehr oder minder ausgeprägte Widerstandsfähigkeit erfahren.

## Die sechs Säulen der Selbstführung

Eine effektive Selbstführung kann aus unserer Erfahrung als Executive Coaches nur dann gelingen, wenn sechs spezifische Faktoren gegeben sind:

1. Selbsterkenntnis,
2. Selbstakzeptanz,
3. Selbstverantwortung,
4. Selbstfürsorge,
5. Selbstregulierung,
6. Selbstaktualisierung.

### Säule 1: Selbsterkenntnis

»Erkenne Dich Selbst«, stand gemäß der Überlieferung als Leitspruch über dem Eingang zum Orakel von Delphi, dem Mittelpunkt der antiken griechischen Welt. Dieser Satz hat seither nicht an Bedeutung verloren. Wir können nur führen, was wir auch kennen. Es ist also eine gute Sache, das, was uns ausmacht, die Ecken und Kanten unserer Persönlichkeit, unsere sog. Traits, genau zu kennen.

Was wir an uns selbst nicht bemerken, kann für andere durchaus leicht zu erkennen sein und so für uns selbst zu einem blinden Fleck werden, der vor allem für Menschen in Führungspositionen kräftezehrend und sogar karriereschädigend wirken kann (siehe dazu näher das Kapitel »Die Folgen fehlender Selbstführung«). Es geht beim Aspekt der Selbsterkenntnis daher darum, Fremdbild und Selbstbild in Bezug auf Stärken, Schwächen und Eigenheiten miteinander abzugleichen. Das beinhaltet sowohl Selbstwahrnehmung und Eigenreflexion als auch Rückmeldungen von außen.

## **Säule 2: Selbstakzeptanz**

Sich selbst gut zu kennen, ist nur die halbe Miete. Nicht immer mag man das, was man über sich selbst herausfindet. Der effiziente Manager mag es vielleicht nicht gerne hören, dass er mit seinem knappen, befehlsartigen Kommunikationsstil einige seiner Mitarbeiter regelmäßig brüskiert.

Die eigenen Stärken und Schwächen nicht nur zu kennen, sondern sie auch zu akzeptieren, ist für viele Menschen alles andere als leicht. Viel leichter ist es hingegen, das Problem bei anderen zu suchen, also z. B. bei den Mitarbeitern, die so mimosenhaft auf Nettigkeiten des Chefs angewiesen sind. Selbstkritik gehört dabei genauso zur Selbstannahme wie die Fähigkeit, sich über sich selbst lustig machen zu können. Dabei geht es nicht um Spott und Selbstabwertung, sondern um ein liebevolles Lächeln, mit dem man auf die eigenen Schwachstellen und Schrälligkeiten schauen kann.

### Säule 3: Selbstverantwortung

Um in der Lage zu sein, sich selbst zu führen, bedarf es der Erkenntnis, dass unser innerer »State«, wie Psychologen unseren vorübergehenden Gemütszustand nennen, überhaupt in den eigenen Zuständigkeitsbereich fällt. Gerade im Angesicht von Unsicherheiten, Rückschlägen und Krisen neigen wir Menschen dazu, die Schuld dafür bei anderen zu suchen. Als Projektionsfläche muss dann oft der Chef, der Vorstand, die Kollegen oder das Umfeld herhalten, zumindest solange, bis man sich wieder aus dem eigenen Opfer-Modus verabschiedet hat.

Selbstverantwortung, unter Psychologen auch als Selbstwirksamkeit bezeichnet, beschreibt daher die Einsicht, dass jeder Mensch auch bei Rückschlägen für seine eigenen Geschehnisse und daher auch für seine eigene Innenwelt zuständig ist. Denn wer, wenn nicht wir, ist in letzter Konsequenz verantwortlich für die eigenen Gedanken und Emotionen, für unsere Ziele und Werte, für unsere Handlungen und Unterlassungen? Doch dies ist häufig deutlich leichter gesagt als getan, denn diese Verantwortung für sich selbst wiegt schwer und kann durchaus auch als Last empfunden werden. Leichter und vor allem bequemer ist es in jedem Fall, diese unangenehme Bürde anderen zuzuschreiben. Für eine effektive Selbstführung ist die Übernahme der Verantwortung für sich selbst jedoch zwingend nötig.

## Säule 4: Selbstfürsorge

Alle guten Vorsätze in Bezug auf Selbstführung funktionieren nicht, wenn das Maß an eigener Energie schlicht nicht ausreicht, um unsere Innenwelt auf sinnvolle Weise zu steuern. Wenn wir körperlich erschöpft sind oder uns geistig ausgelaugt fühlen, dann ist vor allem Selbstfürsorge gefragt, um die eigenen Batterien wieder zu aufladen. Ein ausgeschlafener Geist kann sehr viel mehr bewirken als ein übermüdeter, wie wir im Kapitel »Geist-Körper-Achse: gut für sich selbst sorgen« noch sehen werden. Wenn wir nach einem schwierigen Gespräch Dampf ablassen müssen oder einfach mal Stille brauchen, um unsere Gedanken zu sortieren, dann ist es zunächst einmal wichtig, diese grundlegenden Bedürfnisse zu stillen, bevor wir Höchstleistungen von uns erwarten. Das Gleiche gilt, wenn sich unser Körper nach Bewegung sehnt oder nach gutem Essen.

Selbstfürsorge bedeutet also, die eigenen grundlegenden Bedürfnisse, wie z. B. nach Schlaf, Bewegung, Essen oder Ruhe, wahrzunehmen und sie nach Möglichkeit zu stillen. Dies ist nicht mit Egozentrik oder Egoismus zu verwechseln. Es geht vielmehr darum, sich selbst und den eigenen Energielevel mindestens so ernst zu nehmen wie alle anderen Anforderungen, denen man versucht gerecht zu werden.