

INTERVIEW MIT PROFESSOR BURKHARD BENSMANN

Führe Dich selbst zuerst!

Nur wer sich selbst gut führt, kann auch andere gut führen – so die Essenz des Konzeptes der Selbstführung, mit dem sich der ULA-Arbeitskreis Führungsfragen intensiv beschäftigt hat. Im Interview mit den ULA Nachrichten erläutert Führungscoach und Organisationsentwicklungsexperte Professor Burkhard Bensmann, was zu einer erfolgreichen Selbstführung dazugehört.



ULA Nachrichten: Was bedeutet Selbstführung im beruflichen Kontext?

Bensmann: Selbstführung basiert auf Selbsterkenntnis, also der Kenntnis um die eigenen Stärken und Schwächen, talente, Fähigkeiten und so weiter. Der zweite bestandteil ist die Selbstverantwortung: ich übernehme die volle Verantwortung für mich selbst – damit auch für die Macken, ecken und Kanten – und delegiere sie nicht an andere. als dritter teil folgt die Selbststeuerung. Das heißt: ich wähle die instrumente und methoden, mit denen ich mich selbst effektiv steuere. Und das ist typabhängig und individuell. erst wenn ich weiß, wer ich bin, und die Verantwortung dafür übernommen habe, kann ich mich selbst auch führen.

ULA Nachrichten: ist nicht Selbsterkenntnis der schwierigste Punkt, gerade für Führungskräfte in höheren ebenen mit einer zunehmend eigenen realität?

Bensmann: Ja. Die typische beobachtung, dass echte Selbsterkenntnis mit zunehmender hierarchieebene eher abnimmt, ist zutreffend. Gerade in den obersten

Führungsetagen sind die menschen tatsächlich einsam, unter anderem, weil nur wenige ihnen widersprechen. Unverzerrte Selbsterkenntnis ist ein schwerer einstieg zur Selbstführung und – überspitzt formuliert – so häufig anzutreffen wie ein vierblättriges Kleeblatt.

in den oberen Führungsetagen kalibrieren sich die menschen selten. Kalibrieren heißt, das Selbstbild mit dem Fremdbild zu vergleichen. Wenn ich mich nur auf meinem



Foto: Ld21 academy

**Professor
Burkhard
Bensmann**

ist Geschäftsführender Gesellschafter der Ld21 academy GmbH und Honorarprofessor für Kommunikation und Organisationsentwicklung an der Hochschule Osnabrück.

*Um sich selbst erfolgreich zu führen, sollte man sich möglichst realistische Ziele setzen.
Grafik: dedMazay – Fotolia*



„Die Kunst der Selbstführung. Erkenntnisse aus Interviews mit Führungskräften und führenden Kräften“ von Burkhard Bensmann ist bei BoD Norderstedt als Hardcover (ISBN 978-3-

839-10221-3), Paperback (ISBN 978-3-837-09567-8) und E-Book erhältlich.

eigenen Planeten befindet, ist die Gefahr der Realitätverzerrung groß. Dies geht bis hin zum Gefühl der Betrunkenheit von der eigenen Wichtigkeit.

ULA Nachrichten: Wie schwierig ist der Übergang von der Selbsterkenntnis zur Übernahme der Selbstverantwortung?

Bensmann: Das ist extrem situationsabhängig. Es ist wie bei einer ärztlichen Diagnose: Wie fällt die Analyse der Gesamtsituation im Umfeld aus? Übernimmt der Klient bereits ausreichend Verantwortung für sich selbst? Und was heißt das überhaupt? Woran merke ich das? Zum Beispiel daran, dass ich nicht andere Menschen für das Haftbar mache, was mir im eigenen Leben passiert.

Selbstverantwortung zu übernehmen, heißt auch, die Situation radikal zu reflektieren. *Take it, change it or leave it* – würden die Amerikaner sagen. *Take it* heißt, dass die Situation zwar anstrengend, aber tragbar ist. *Change it* bedeutet, dass Chancen auf Veränderungen bestehen und ergriffen werden sollten. Zumindest sollte man es versuchen. *Leave it* heißt, ich übernehme die Verantwortung für mich selbst und gehe, weil das System oder die Anpassungsleistungen an das System mich krank machen.

ULA Nachrichten: In hohen Funktionen ist die Übernahme von Verantwortung einfacher als im mittleren Management. Was kann man tun, wenn der Grad der Selbstbestimmtheit die Verantwortungsübernahme fast nicht zulässt?

Bensmann: Diese Sandwichsituation wird zu einem großen Teil von außen bestimmt. Aber die Frage ist: Nutzen diese

Menschen die Freiheitsgrade, die sie haben, überhaupt aus? Denn häufig wird dasselbe System von zwei Leuten auf vergleichbaren Positionen ganz unterschiedlich wahrgenommen. Es hängt also auch hier vom Kopf und damit von einem konstruktiven Denkraum ab.

Es gibt Menschen, die selbst unter eingeschränkten Voraussetzungen für sich mehr erzielen. Während der ein Mittelmanager mir aufzählt, was alles nicht geht, handelt der andere wie ein Unternehmer: er bittet lieber ein paar mal um Verzeihung, als jedes mal um Erlaubnis zu fragen. Ich unterscheide immer zwischen Unternehmern und Unternommenen. Wir sind immer das Ergebnis unserer Entscheidungen. Genauso gilt: Optimismus ist Arbeit. Ich muss mir diesen Denkraum erst einmal entwickeln.

ULA Nachrichten: Ist Selbstführung Voraussetzung dafür, andere gut zu führen?

Bensmann: In Ablehnung an Peter Drucker: Nur der sollte andere führen dürfen, der sich selbst führen kann. Für mich ist das ein Ausschlusskriterium, wenn man sich nicht führen kann. Selbstkontrolle und Selbstdisziplin sind unabdingbar für Selbststeuerung. Man kann mangelhafter Selbstführung auch durch interne Rückkopplungsschleifen im Unternehmen wie Befragungen oder Supervision vorbeugen.

gen. Meintipp ist immer die kollegiale Beratung. Man muss jemanden von außen holen, ruhig auch in der Organisation, um ein ehrliches Feedback zu erhalten.

ULA Nachrichten: Können gedeihliche Bedingungen für Selbstführung auch unter schwieriger Rahmenbedingungen geschaffen werden?

Bensmann: Was sind gedeihliche Bedingungen? Die sind subjektiv völlig verschieden. Es gibt aber ein paar Standards, die helfen: Ich muss meine eigenen Ziele kennen. Ich sollte wissen, was mich anzieht und worauf ich meinen Fokus legen will. Es sollte schon in der Organisation liegen, aber in toxischen Umgebungen kann man sich auch auf ein Ehrenamt zurückziehen oder in die Weiterbildung investieren. Man muss nach rechts und links gucken und Türen finden. Ich brauche Ziele und soziale Kontakte – innerhalb der Organisation, aber auch außerhalb.

Wenn der Rahmen gut ist und das Unternehmen wächst und gedeiht, dann sollte man die Prozesse erkennen, in denen man besonders gut und leistungsfähig ist. Gedeihliche Bedingungen sind nicht nur abhängig von der eigenen Verfassung, sondern auch der konkreten Tätigkeit. Man muss flexibel im Kopf sein und erkennen, an welchen Stellen man sein möchte, um bestimmte Aufgaben besonders gut zu erledigen. ■

Von Gründern Führung lernen: Bensmann-Vortrag in Köln

Warum sind einige Führungskräfte erfolgreich und erreichen ihre Ziele, während andere scheitern und ausbrennen? Was können Führungskräfte von erfolgreichen Geschäftsführern und Vorständen, Erfindern und Gründern lernen, wenn es um Selbstführung geht? Diese Fragen hat Professor Burkhard Bensmann auf der gut besuchten Vortrags- und Diskussionsveranstaltung des Vaa am 5. November 2014 in Köln beantwortet. In seinem Vortrag erläuterte Bensmann, was für die persönliche Wirksamkeit von zentraler Bedeutung ist und wo jede Führungskraft bei sich

selbst ansetzen kann. Dabei berief sich der an der Hochschule Osnabrück lehrende Professor für Kommunikation und Organisationsentwicklung auch auf den renommierten Organisations- und Wirtschaftspsychologen Lutz von Rosenstiel: „Führung ist zielbezogene Einflussnahme.“ Burkhard Bensmann betonte in diesem Zusammenhang, dass Selbstführung nicht einfach gegeben sei, sondern man permanent an ihr arbeiten müsse. Neben seiner Arbeit als Wissenschaftler ist Bensmann ein gefragter Kommunikationsberater und Coach.