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.**

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

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.

„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 befinde, ist die Gefahr der r ealitätsverzerrung groß. Dies geht bis hin zum Gefühl der b etrunkenheit von der eigenen Wichtigkeit.

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

**Bensmann:** Das ist extrem situationsabhängig. e s ist wie bei einer ärztlichen a namnese: Wie fällt die a nalyse der Gesamtsituation im Umfeld aus? Übernimmt der Klient bereits ausreichend Verantwortung für sich selbst? Und was heißt das überhaupt? Woran merke ich das? z um b eispiel daran, dass ich nicht andere m enschen 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 a merikaner sagen. *Take it* heißt, dass die Situation zwar anstrengend, aber tragbar ist. *Change it* bedeutet, dass c hancen auf Veränderungen bestehen und ergriffen werden sollten. z umindest sollte man es versuchen. *Leave it* heißt, ich übernehme die Verantwortung für mich selbst und gehe, weil das System oder die a npassungsleistungen an das System mich krank machen.

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

**Bensmann:** Diese Sandwichsituation wird zu einem großen t eil von außen bestimmt. a ber 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. e s hängt also auch hier vom Kopf und damit von einem konstruktiven Denkrahmen ab.

e s gibt m enschen, die selbst unter eingeschränkten Voraussetzungen für sich mehr erzielen. Während der eine m ittelmanager mir aufzählt, was alles nicht geht, handelt der andere wie ein Unternehmer: e r bittet lieber ein paar m al um Verzeihung, als jedes m al um e rlaubnis zu fragen. i ch unterscheide immer zwischen Unternehmern und Unternommenen. Wir sind immer das e rgebnis unserer Entscheidungen. Genauso gilt: Optimismus ist a rbeit. i ch muss mir diesen Denkrahmen erst einmal entwickeln.

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

**Bensmann:** i n a nlehnung an Peter Drucker: Nur der sollte andere führen dürfen, der sich selbst führen kann. Für mich ist das ein a usschlusskriterium, wenn man sich nicht führen kann. Selbstkontrolle und Selbstdisziplin sind unabdingbar für Selbststeuerung. m an kann mangelhafter Selbstführung auch durch interne r ückkopplungsschleifen im Unternehmen wie b efragungen oder Supervision vorbeugen. m ein t ipp ist immer die kollegiale b eratung. m an muss jemanden von außen holen, ruhig auch in der Organisation, um ein ehrliches Feedback zu erhalten.

**ULA Nachrichten:** Können gedeihliche b edingungen für Selbstführung auch unter schwierigen r ahmenbedingungen geschaffen werden?

**Bensmann:** Was sind gedeihliche b edingungen? Die sind subjektiv völlig verschieden. e s 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. e s sollte schon in der Organisation liegen, aber in toxischen Umgebungen kann man sich auch auf ein e hrenamt zurückziehen oder in die Weiterbildung investieren. m an muss nach rechts und links gucken und Türen finden. ich brauche ziele und soziale Kontakte – innerhalb der Organisation, aber auch außerhalb.

Wenn der r ahmen gut ist und das Unternehmen wächst und gedeiht, dann sollte man die Prozesse erkennen, in denen man besonders gut und leistungsfähig ist. Gedeihliche b edingungen 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 a ufgaben 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, e rfindern und Gründern lernen, wenn es um Selbstführung geht? Diese Fragen hat Professor b urkhard b ensmann auf der gut besuchten Vortrags- und Diskussionsveranstaltung des Vaa am 5. November 2014 in Köln beantwortet. i n seinem Vortrag erläuterte b ensmann, was für die persönliche Wirksamkeit von zentraler b edeutung 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 r osenstiel: „Führung ist zielbezogene Einflussnahme.“ b urkhard b ensmann betonte in diesem z usammenhang, dass Selbstführung nicht einfach gegeben sei, sondern man permanent an ihr arbeiten müsse. Neben seiner a rbeit als Wissenschaftler ist b ensmann ein gefragter Kommunikationsberater und c oach.