



# WIRTSCHAFT REGIONAL

► DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER REGION

WWW.WIRTSCHAFT-REGIONAL.NET

09 | 2015 | EUR 8,50 | 44861

# SELBST SABO TAGE

und  
was  
wir  
dagegen  
tun  
können



**5**

**WIRKUNGSFAKTOREN  
FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE**

Recht | Steuern | Finanzen

Marketing | Druck

IKT | Office

**E**xklusiv für die Leser von Wirtschaft Regional liefert Dr. Bensmann im nachfolgenden Artikel die wesentlichen Erkenntnisse aus seinem neuen Buch „Von der Vision zum persönlichen Erfolg“.

# SELBST SABOTAGE

und was wir



## DER AUTOR BURKHARD BENSMANN



JAHRGANG 1959, DR. PHIL., SELBSTSTÄNDIGER ORGANISATIONSBERATER UND COACH FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE UND AUTOR, HONORARPROFESSOR AN DER HOCHSCHULE OSNABRÜCK. BENSMANN SETZT IN DER BEGLEITUNG VON ORGANISATIONEN UND FÜH-

RUNGSKRÄFTEN AUF VERTRAUEN, WIRKSAMKEIT UND NACHHALTIGKEIT. ZUSÄTZLICH ZU SEINER BERATUNGSFIRMA HAT DR. BENSMANN IM OKTOBER 2013 DIE LD 21 ACADEMY GMBH GEGRÜNDET, MIT DER ER SICH AUF DAS THEMA SELBSTFÜHRUNG FOKUSSIERT. [www.Ld21.de](http://www.Ld21.de)

## 5

WIRKUNGSFAKTOREN  
FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

## DOTTAGGE

## dagegen tun können

## ZURÜCK AUS DEM URLAUB - MIT LEEREM AKKU

Sicherlich haben Sie den Sommerurlaub in vollen Zügen genossen, konnten Abstand zum beruflichen Alltag finden und Körper, Seele und Geist konnten sich erholen. Oder doch nicht? Sie haben permanent an Projekte gedacht, die unbearbeitet auf dem Schreibtisch liegen, waren in Sorge, dass die Kollegen in Ihrer Abwesenheit sicher nicht die richtigen Entscheidungen treffen würden und natürlich haben Sie - nur ab und zu - Ihre E-Mails gecheckt, um „auf dem Laufenden“ zu bleiben. Und jetzt sind Sie ganz und gar nicht erholt zurück bei der Arbeit.

Vielleicht tröstlich für Sie: wie Ihnen geht es zahlreichen Führungskräften. Sicherlich tragen Unternehmenskulturen, die die individuelle Selbstausschöpfung belohnen, einen großen Anteil am Problem. Aber zu einem mindestens ebenso großen Teil stellen wir uns selbst ein Bein. Selbstsabotage - genau darum geht es in diesem Artikel. Wir nehmen ausgewählte Stolperfallen unter die Lupe und schauen, wie wir diese vermeiden können. Und wir rufen in Erinnerung, warum die richtigen Ziele in einer richtigen Methodik uns helfen, auf dem eigenen Kurs zu bleiben.

## WOMIT STELLEN WIR UNS SELBST EIN BEIN?

Voller Terminkalender, ständige Störungen, Verlust der Übersicht, Angst vor Fehlentscheidungen – und am Ende des Tages das Gefühl, zwar viel beschäftigt zu sein, aber dennoch das Wesentliche nicht erreicht zu haben. Dinge werden erledigt, statt erfüllt, das Pensum wird abgearbeitet, Projektunterlagen werden ins Wochenende mitgenommen. Führungskräfte empfinden einen stetig steigenden Druck, aber gleichzeitig eine abnehmende persönliche Zufriedenheit. Stolz ist man auf seine Leidenschaft – von Leidenschaft reden nur noch wenige. Manchen befällt sogar der Verdacht, die eigene Lebenszeit mit dem Falschen zu verschwenden und das Eigentliche unwiederbringlich zu versäumen. Ist das noch der richtige, der eigene Weg? Unter diesen Umständen ist es umso fataler, wenn wir uns - zusätzlich zum äußeren Druck - auch noch selbst sabotieren. Nachfolgend eine Auswahl besonders fataler Haltungen, Maßnahmen und Verhaltensweisen:

### FREMDE ZIELE

Sie kennen das: Sie haben nach eigenem Empfinden alles gegeben und das Ziel, zum Beispiel den Abschluss eines wichtigen Projekts erreicht. Und dennoch sind Sie unzufrieden und fühlen sich rastlos und ausgelaugt zugleich. Eine Ursache könnte sein, dass Sie zwar motiviert und ausdauernd gearbeitet haben, es aber kein Vorhaben war, mit dem Sie sich innerlich wirklich verbunden fühlten.

Natürlich folgen wir im Berufsleben immer auch Zielen, die von anderen (Kunden, Stakeholder...) vorgegeben werden. Häufig können wir uns motivieren und so steuern, dass wir es schaffen, diese Ziele und

unsere persönlichen Pläne zumindest teilweise zur Deckung zu bringen.

So müssen wir nicht gegen eigene innere Widerstände anarbeiten. Kritisch sind aber aus meiner Sicht tiefere, elementarere Ziele und Zielbilder, die mit unseren Werten und Visi-

onen verbunden sein müssen. Vermutlich sind wir alle seit Kindesbeinen empfänglich für das Einpflanzen fremder Ziele, die wir dann für unsere ureigenen halten. Hier ist besondere Vorsicht geboten. Offenbar leiden viele in der Außensicht durchaus erfolgreiche Menschen – Vorstände, Inhaber, Geschäftsführer – unter einer zunächst unerklärlichen Unzufriedenheit: sie schließen anspruchsvolle Projekte erfolgreich ab, erreichen die erstaunlichsten Ziele, sind anerkannt und genießen Respekt. Und dennoch sind sie latent unzufrieden und ausgelaugt.

In Coachings mit Kunden zeigt es sich immer wieder, dass meine Klienten in hellen Momenten erkennen, dass es eben nicht die eigenen (Lebens-)Ziele sind, die da verfolgt und erreicht werden sollen. Im traurigsten Fall leben sie das Leben, das andere vorgegeben haben.

Gegenrezept: Selbstreflexion: Bin ich da, wo ich sein will - das ist die zentrale Frage. Hilfreich bei Rastlosigkeit ist eine radikale, am besten schriftlich durchgeführte Inventur.



### REFLEXIONSFRAGEN DAZU:

- Was habe ich bisher erreicht, wofür bin ich dankbar?
- Woran messe ich, ob ich auf dem richtigen Weg bin?
- Welche persönliche Leidenschaft habe ich vernachlässigt?
- Wenn ich heute meinen Kurs neu bestimme: woran orientiere ich mich?

## BETRUNKEN VON DER EIGENEN WICHTIGKEIT

Sicherlich haben Sie in Ihrer bisherigen Karriere auch diejenigen erlebt, die sich lautstark inszeniert haben, die eigenen Stärken in den Vordergrund heben, die verblüffendsten Powerpoint-Präsentationen halten. Menschen, die sich - fern jeder Demut - für Spitzenkräfte halten, auch wenn viele andere eher das Etikett „Selbstdarsteller“ verleihen würden. Führungskräfte der oberen Ebenen sind besonders gefährdet für diese Art der Verblendung. Häufig erlauben sie keinen konstruktiven Widerspruch und keine Spiegelung des eigenen Verhaltens, sie pflegen ihre Freunde nicht mehr und erhalten so kaum noch Gegenrede. Aber vielleicht sind wir fast

alle anfällig für diese problematische Art der Selbstverliebtheit. In jedem Fall drohen wir den Kontakt zu verlieren und zu vereinsamen, gar zu verhärten.

Gegenrezept: Aktiv die Rückmeldungen Anderer einholen, das Selbstbild und die Fremdbilder vergleichen. Zu den Maßnahmen, die eigene „Nüchternheit“ wieder herzustellen, zählt sicher auch, sich in Situationen zu begeben, in denen wir wieder Anfänger sind (eine fremde Sprache zu lernen, einen neuen Sport, andere Kulturen); hier finden wir, wenn wir uns öffnen, Momente der eigenen Demut. Und das kann uns wieder erden.

## „FLUCHT IN DEN FLEISS“

Wie schon oben beschrieben: wer die nicht immer attraktiven eigenen Hauptaufgaben verdrängen will, der kümmert sich mit Elan um die Nebensachen. So wie der Leiter eines großen Supermarktes, der sich dem Einräumen von Regalen widmet, anstatt sich den Schlüsselkunden, problematischen Mitarbeitern oder auch der mittelfristigen Planung zuzuwenden. Das Tückische: wir glauben, wirksam zu sein, weil wir uns ja auf eine Tätigkeit fokussieren, die womöglich sogar sichtbare Ergebnisse produziert. Leider beschäftigen wir

uns mit dem Falschen, und das tun wir ganz intensiv...

Gegenrezept: schon der Managementberater Peter Drucker empfahl sich die Frage zu stellen, was denn genau der eigene Beitrag zum Unternehmen sei. Und damit ist gemeint: wofür bin ich eigentlich eingestellt, wie lauten meine Hauptaufgaben, wo muss mein Fokus liegen? Anders formuliert: erst müssen wir klären, welche die richtigen Dinge sind (Effektivität), bevor wir diese wirksam und richtig umsetzen (Effizienz).

## ABLENKUNG UND DIGITALE ÜBERLASTUNG

Während Führungskräfte früher mit sogenannten „Zeitplanbüchern“ in Meetings erschienen und darin die wesentlichen Zahlen, Informationen und vor allem auch Ziele in ausgedruckter Form lesbar und auffindbar vor sich hatten, sind heute oft nur noch Manager mit Smartphones oder Tablet-Computern am Start. Auf meine Frage in Seminaren, ob jeder seine eigenen Zielplanungen schnell zur Hand habe, ernte ich bei den meisten Teilnehmern nur Achselzucken. Das Dokument mag irgendwo sein, aber es ist nicht ad hoc zur

Hand. Ich nenne das gar nicht so „smarte“ Mobiltelefon den elften Finger, denn für Menschen zwischen zwölf und zweiundsechzig scheint dieses Gerät längst an der Hand angewachsen zu sein. In diesem Zusammenhang frage ich mich auch, wer wen bedient: der Mensch das Gerät oder doch eher umgekehrt. Viele von uns sind schon süchtig nach dem „Ping“ oder Vibrieren, das uns eine Nachricht anzeigt und uns eben darum auch unsere Relevanz und Wichtigkeit bestätigt. Karl Lagerfeld hat sich zumindest lange gegen ein

solches Gerät gewehrt und soll diesbezüglich gesagt haben: „Ich bin doch kein Dienstmädchen, nach dem man klingelt.“

Hinzu kommen unternehmensweite Un-Kulturen, zum Beispiel die vermeintliche Notwendigkeit, immer erreichbar zu sein, alle und jeden bei E-Mails in „cc“ zu setzen und dem Dringenden den Vorzug gegenüber dem Wichtigen zu geben. Im individuellen Bereich hat sich vermutlich jeder von uns schon bei einer Recherche im Internet „verlaufen“. Das Surfen kann definitiv ein Aufmerksamkeitskiller sein.

Gegenrezept: Rituale des Fokussierens und des Abschaltens. Dies gilt sowohl für das Individuum als auch für die Gruppe, den Bereich, die Abteilung oder das ganze Unternehmen. Welche Kultur wollen wir schaffen: die des permanenten Beschäftigt-Seins oder die der Konzentration und Wirksamkeit? Fokussieren im individuellen Bereich kann durch bewusste Pausen, durch Körperübungen oder auch durch Gebet und Meditation erreicht werden.

Förderliche Bedingungen im Unternehmen können durch Rückzugsorte, rituelle Pausen oder auch durch gemeinsam verabschiedete Spielregeln geschaffen werden. Für unsere Mission und Vision gilt: ich muss sie schnell zur Hand haben, zum Beispiel im Notizbuch, damit ich sie immer wieder studieren und verinnerlichen kann. Starten Sie zum Beispiel morgens damit, sich Ihre Mission oder Vision klar vor Augen zu führen oder aufzusagen; sie sorgen auf diese Weise dafür, dass diese „Zielbojen“ für ihr eigenes Leben immer wieder sichtbar werden.

Was den Medienkonsum angeht: versuchen Sie es einmal mit einer „Mediendiät“, schalten Sie für eine Woche nur die Kanäle frei, die Sie unbedingt benötigen, nehmen Sie sich medienfreie Zeiten. Hilfreich kann auch eine Inventur sein: welche Zeitungen, Magazine (digital und in Papier) lese ich wie oft, wie lange? Wie viele Stunden umfasst mein Fernseh- und Internetkonsum?

## FÜNF WIRKUNGSFAKTOREN, UM DEN EIGENEN KURS ZU HALTEN

Es gibt sicherlich zahlreiche Wirkungsfaktoren, um auf dem eigenen Kurs zu bleiben und sich insbesondere gegen Selbstsabotage zu immunisieren, Eine Auswahl müssen Sie für sich individuell treffen, hier kann ich Ihnen meine „Top-5“ nennen.

- **Mission als Voraussetzung**
- **Zeit für Ziele**
- **Persönlich passende Methodik zur Selbstführung**
- **Rituale und Gewohnheiten etablieren**
- **Raum und Zeit ohne Ziele**



*Fünf Wirkungsfaktoren (Bensmann)*

## 1 FAKTOR 1: MISSION ALS VORAUSSETZUNG

Wir hören immer wieder, dass eine klare eigene Vision elementar ist, um zum persönlichen Erfolg zu gelangen. Aber wir wissen auch, dass sich äußere und innere Umstände wandeln und es immer wieder gilt, die eigene Vision auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls auch zu ändern. Viel wichtiger, so meine Erkenntnis, ist eine klare Vorstellung von der eigenen Mission. Eine Mission ist die persönliche Antwort auf die Frage, warum man auf der Welt ist, welchen Daseinszweck man erfüllen

will. In meinen Coachings empfehle ich, das eigene Leben als schöpferisches Werk zu sehen – mindestens versuchsweise. Wie ein Künstler erkenne und nutze ich Freiräume, gestalte, präge und bringe durch mein Handeln etwas Neues in die Welt. Ein weiterer Ansatz, die eigene Mission oder Sinnsetzung zu finden, ist es, sich das eigene Vermächtnis vorzustellen: was werde ich hinterlassen und aus welcher Haltung heraus habe ich mein Leben so gelebt?

## 2 FAKTOR 2: ZEIT FÜR ZIELE

Wir wissen, dass wir nicht alles planen können, aber, so der Spruch, ohne Planung trifft uns der Zufall unvorbereitet. Sie steigern durch angemessene Planung Ihre persönliche Wirksamkeit, denn Sie trainieren sich selbst und verankern Ihre Ziele durch Wiederholung.

Und eben dies benötigt Abstand, Raum und die notwendige Zeit, um systematisch und mit allen Sinnen die eigenen Ziele zu setzen. Mein Appell: schauen Sie in Ihren Jahreskalender und setzen Sie sich Merkpunkte für Ihre Zielplanung:

- **für die Aktualisierung Ihrer Mission und Vision**  
(etwa alle zwei Jahre oder aus aktuellem Anlass)
- **für die Jahresplanung** (am besten zum Ende des Vorjahres)
- **zur Jahresmitte, als Kontrolle und Korrektur**
- **zu den Quartalen** (für die Vierteljahresziele)
- **zum Ende der Arbeitswoche, zum Ordnen und Aufräumen und zur Planung der kommenden Woche**  
(besser am Freitagnachmittag und NICHT am Sonntagnachmittag)

### 3

## FAKTOR 3: PERSÖNLICH PASSENDE METHODIK ZUR SELBSTFÜHRUNG

Haben Sie sich schon öfters gewundert, dass die Tipps zum Zeitmanagement bei Ihnen nicht fruchten? Vielleicht sind Sie nicht der Checklisten-Typ, sondern eher ein Künstler, der in Bildern und Mind-Maps plant.

Prüfen Sie angesichts des „Digital Overloads“ insbesondere, welche Instrumente für Sie tatsächlich unterstützend sind und wie Sie diese Instrumente bedienen. Vermutlich wissen Sie längst, warum es ein Vorteil ist, E-Mails nicht ständig abzurufen (oder gar automatisch „gepingt“ zu werden), sondern dafür feste Zeitpunkte am Tage einzuhalten. Und Ihnen ist natürlich auch bewusst, dass Sie Ihre Ziele, Ihre Vision und Mission immer wieder in den Blick nehmen müssen. Nutzen Sie dafür ein-

fache, verlässliche Methoden, die Sie in Ihrem beruflichen Alltag unterstützen. Für mich selbst hat sich in den letzten Jahren ein Mix aus analogen (Notizbücher, Flipchartblätter) und digitalen Medien (ich nutze Evernote für Notizen, nehme das iPad für meinen elektronischen Kalender, synchronisiere meine Adressdaten) bewährt.

Elementar ist es, sich immer wieder an die eigenen Hauptaufgaben zu erinnern; studieren Sie regelmäßig (mindestens einmal im Jahr) eine typische Arbeitswoche und analysieren Sie, wie viel Zeit Sie mit welchen Aufgaben verbracht haben. Prüfen Sie schonungslos, welcher Anteil tatsächlich auf die „eigentlichen“, also die Hauptaufgaben entfielen.



### 4

## FAKTOR 4: RITUALE UND GEWOHNHEITEN ETABLIEREN



Wissen Sie, wo Sie besonders kreativ sind?

Wo können Sie planen, wo kontrollieren, wo diskutieren? Sicherlich nicht alles am gleichen Ort. Nicht ohne Grund entstehen die besten Ideen bei Spaziergängen, in der Badewanne oder

im Café. Schaffen Sie sich die richtigen Umgebungsbedingungen für die jeweiligen Tätigkeiten, zum Beispiel auch für die Zeitplanung (siehe oben). Sorgen Sie dafür, dass Sie sich fokussieren und abschotten können, wenn dies notwendig ist. Checken Sie, für welche

Ablenkungen Sie besonders anfällig sind und etablieren Sie entsprechende Rituale und Maßnahmen, um Ablenkungen auszuschalten. Wenn es darum geht, gänzlich neue Gewohnheiten einzuüben, so braucht dies zumindest am Anfang Disziplin. Wir wissen aus aktuellen Forschungsergebnissen, dass wir im Schnitt etwa drei Monate benötigen, bis sich das neue Verhalten als das normale im Hirn eingepreßt hat. Unterstützung können Lernhelfer bieten: suchen Sie sich geeignete Kollegen, Bekannte oder Freunde, mit denen Sie im Abstand von einigen Wochen „Prüftermine“ vereinbaren können – der Lernhelfer hilft Ihnen, auf Kurs zu bleiben.



## 5

**FAKTOR 5: RAUM UND ZEIT OHNE ZIELE**

Dieser fünfte Wirkungsfaktor mag Sie überraschen. Verhindern Sie, dass Sie unter einem Terror der Ziele leiden. Hier soll der Faktor benannt werden, der Regeneration erst möglich macht. Ich plädiere dafür, sich immer wieder Zeit und Raum zu geben, in dem Sie zum Beispiel meditieren, spazieren gehen oder einfach die „Seele baumeln lassen“. Geeignete Gelegenheiten und Plätze sind für viele Menschen leere Kirchen (dort auch die Kreuzgänge mit den Innenhöfen), das Ufer eines Flusses, Wiesen und Wälder. Aber achten

Sie darauf, diese Räume und Zeiten ohne Ziele nicht wieder für irgendwelche beruflichen Eingebungen zu missbrauchen. Empfehlen kann ich in diesem Zusammenhang auch ein Hobby, das Sie zwar ernst nehmen, aber eben nicht den Ehrgeiz und die zielgerichtete Leidenschaft des Berufslebens auf diese Tätigkeit projizieren (so wie der fünfzigjährige Manager, der mit dem Marathonlaufen beginnt, „um es sich noch einmal zu beweisen“; dann besser spazieren gehen).

**AUSBLICK**

Vermutlich ist jede Führungskraft anfällig für Selbstsabotage. Was uns hilft auf Kurs zu bleiben, ist eine wirksame Selbst- und Fremdreflexion. Sie führt im besten Fall zu Selbsterkenntnis. Neben den Anteilen, die unser berufliches Umfeld hat, sollten wir auch sehr genau die persönlichen Haltungen, Maßnahmen und Verhaltensweisen untersuchen, mit denen wir uns ein Bein stellen und vom Erfolg abhalten. Hier müssen wir die Verantwortung für uns selbst voll übernehmen. Und letztlich sind wir Individuen mit jeweils besonderen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen. Deshalb

benötigen wir Methoden der Selbstorganisation, die genau zu uns passen.

Selbsterkenntnis, Selbstverantwortung und Selbststeuerung - genau dies sind die drei wesentlichen Elemente von Selbstführung. Für die Leser dieses Magazins empfehle ich an dieser Stelle auch die Ausgabe 03/2013, in der wir das Thema ausführlich behandelt haben. Für das „Lernen mit den Ohren“ sei weiterhin unsere Reihe von Podcasts empfohlen, die in kompakter Form diese Themen behandeln ([www.Ld21.de/podcast/](http://www.Ld21.de/podcast/)). ■

**ZUR VERTIEFUNG: LITERATURTIPPS**

- Burkhard Bensmann: Von der Vision zum persönlichen Erfolg. 5 Wirkungsfaktoren für Führungskräfte; Verlag BoD 2015
- Roy Baumeister und John Tierney: Die Macht der Disziplin. Wie wir unseren Willen trainieren können; Goldmann Verlag 2014 (2. Aufl.)
- John Izzo: Die fünf Geheimnisse, die Sie entdecken sollten, bevor Sie sterben; Goldmann Verlag 2010 (5. Aufl.)

**LEADERSHIP DEVELOPMENT CONGRESS (LDC 2015)**

Am 24. September 2015 findet im Speicher 3 von Hellmann Worldwide Logistics Osnabrück der zweite Leadership Development Congress statt. Er widmet sich in diesem Jahr dem Thema „Körper, Seele, Geist: Die eigene Leistungsfähigkeit als Führungskraft erhalten“ und wird von der Ld 21 academy GmbH mit zahlreichen Förderpartnern veranstaltet. Der Kongress richtet sich an Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene in Unternehmen und an deren Veränderungsagenten. Die Teilnehmerzahl ist begrenzt, weitere Infos unter: [www.Ldc-21.de](http://www.Ldc-21.de).