WIRTSCHAFT REGIONAL

DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER REGION

03 | 2013 | EUR 8,50 | 44861

Selbstführung

Erfolgreich organisieren

Fort- & Weiterbildung

Office

Business-Software

Unternehmenslogistik

Der schnellste Weg zum WIR E-Paper

Nur der sollte andere führen dürfen, der sich selbst führen kann

Aktuelle Erkenntnisse zur Selbstorganisation - und ein praxistaugliches Modell

ES GEHT UM DIE PERSÖNLICHE WIRKSAMKEIT...

Der eigene Führungserfolg hängt wesentlich davon ab ob es mir gelingt, wirksam zu sein, wie der österreichisch-amerikanische Managementguru Peter Drucker schon in den sechziger Jahren erkannte. Er stellte folgende Leitfragen: Was sind meine Stärken? Wie arbeite ich am besten, wie bin ich am leistungsfähigsten? Welche Werte habe ich? Wo gehöre ich hin? Was ist mein Beitrag?

Letztlich geht es um den richtigen Einsatz und die Führung der eigenen Person. Die besondere Rolle, die Selbstführung für den unternehmerischen Erfolg spielt, konnte aktuell in einem mehrjährigen Projekt untersucht werden. Dazu wurden seit 2008 über 90 Führungskräfte in teilstrukturierten Interviews nach ihrer Wirksamkeit und den eingesetzten Methoden zur Selbststeuerung befragt. Erfolg hat persönliche Ursachen, so die wesentlichen Erkenntnisse:

Basis ist die Kenntnis der eigenen Person, der Stärken, Schwächen, Fähigkeiten. Entscheidend ist die Fähigkeit, sich auf die gesteckten Ziele zu fokussieren und konstruktive Denkmuster zu entwickeln. Notwendig darüber hinaus: die Wahl der richtigen Methoden und Instrumente, um den Kurs zu setzen und zu halten.

Selbstführung ist eine Grundlage für die eigene Wirksamkeit, so das Ergebnis der Interviews, welches sich mit meinen Erfahrungen aus über fünfundzwanzig Jahren Arbeit als Organisationsberater deckt. Selbstführung, so der Vorschlag einer Definition, umfasst sinnvolle innere Einstellungen und für die jeweilige Person geeignete Methoden, um sich selbst zielgerichtet zu führen. Anders formuliert: Wir brauchen Ziele und Zukunftsbilder, wir müssen unsere Talente kennen und entwickeln und wir müssen uns – gerade auch im Alltag – mit geeigneten Instrumenten auf Kurs halten.

Die Erkenntnisse aus diesem Projekt decken sich mit aktuellen Forschungsergebnissen der positiven Psychologie, für die unter anderem der amerikanische Forscher Martin Seligman steht. Dieser Zweig der Psychologie fokussiert weniger den Bereich der Krankheiten, sondern ergründet im Gegenteil warum bestimmte Menschen seltener krank werden oder welche Faktoren im Allgemeinen zu einem erfüllten Leben führen. Die Resultate der Untersuchung untermauern, dass Selbstführung zunächst wesentlich auf der Kenntnis der eigenen Person aufbaut. Hier bieten sich verschiedene individuelle Wege an, sich selbst zu analysieren oder dies mit Unterstützung von Profis zu tun.

Der Bestseller „Durchstarten zum Traumjob“ von Richard Nelson Bolles bietet einen guten Einstieg. Sinnvoll sind auch mehrtägige Seminare zur Selbstanalyse und Planung, z.B. Helfrecht-Seminare. Zur Selbsteinschätzung kann ebenfalls ein 7-Perspektiven-Modell dienen, das als ein Ergebnis des Projekts zur Selbstführung abgeleitet werden konnte.

Friedhelm Wiesmann

Friedhelm Wiesmann hat das geschafft, von dem andere nur träumen: gemeinsam mit seinem Bruder Martin baut er zweisitzige Sportwagen. In Dülmen wurde eine Roadster-Manufaktur geschaffen, in der mit einer Fertigungstiefe von über 70% exklusive Fahrzeuge entstehen, die auf nahezu jeden individuellen Kundenwunsch zugeschnitten werden können.

1 Fallbeispiel

Friedhelm Wiesmann gehört zum Typus des Gründers, Erfinders, Neustarters unter den unternehmerischen Menschen. Seine Selbstführung ist gekennzeichnet durch klare Ziele, kreative Flexibilität in der Zielverfolgung und die Fokussierung auf eigene Stärken.

Wiesmann sprudelt, wenn er im persönlichen Gespräch die Entstehungsgeschichte des Unternehmens, die notwendigen Umwege und die erstaunlichen Vermarktungswege erläutert. In Sachen Selbstführung er ein Paradebeispiel. Gemeinsam mit seinem Bruder entwickelte er die Vision vom Automobil, das die Ursprünglichkeit eines englischen Roadsters mit der Präzision deutscher Fertigung kombiniert. Von der Ursprungsidee bis zum fertigen Kundenprodukt brauchte es Durchhaltevermögen, Wagemut und Kreativität.

Friedhelm Wiesmann ist sich bewusst, dass man sich selbst, vor allem aber seine Fähigkeiten kennen muss, um auf dieser Basis konkrete, messbare Ziele zu setzen. Und man braucht andere, die weitere Stärken mit einbringen. Gemeinsam mit seinem Bruder hatte er 1985 den Entschluss gefasst, einen Sportwagen nach eigenen Qualitätsmaßstäben zu erschaffen und beide richteten ihre Kräfte auf das „Machen“ aus, wie er im Interview bestätigt: „Zunächst haben wir uns zum Glück gar nicht so sehr mit den Konsequenzen unserer Entscheidung auseinandergesetzt - wir machen das einfach mal!“. Das ist die Haltung eines echten Entrepreneurs, der natürlich im eigenen Risiko steht.

Für Wiesmann ist es ein innerer Antrieb: „Ich war in meinem ganzen Leben noch nicht unselbstständig, ich kann mir gar nicht vorstellen, Arbeitnehmer zu sein. Ich habe immer versucht, eine Idee zu entwickeln, habe auch an dieser Idee festgehalten, habe an sie geglaubt, und konsequent darauf hingearbeitet.“ Für die Finanzierung seiner Manufaktur ist er Umwege gegangen, hat unter anderem Hardtops für Cabrios gebaut und damit einen finanziellen Grundstock geschaffen. Das Wagnis ist aufgegangen, denn bis heute wurden über 1500 Sportwagen im münsterländischen Dülmen handgefertigt.

Friedhelm Wiesmann ist seit kurzem aus der operativen Geschäftsführung ausgeschieden, bleibt aber Teilhaber des Unternehmens und verstärkt die Vertriebsaktivitäten im Alpenraum und Südeuropa.

Modell zur Selbstanalyse:
Die Sieben Felder der Selbstführung

Für die Praxis bietet sich die Konzentration auf die Felder an, die für die eigene Wirksamkeit wesentlich sind. Das Modell erleichtert es, die Selbstführung einzuschätzen und Verbesserungspotenziale zu erkennen – in den „Sieben Feldern der Selbstführung“. Nachfolgend eine kurze Beschreibung.

7 MEHRWERT

Woran messe ich meinen oder auch den gemeinsamen Erfolg? Und wie kann ich feststellen, ob ich auf dem richtigen Weg bin? Das siebte und letzte Feld des Modells fragt nach den Indikatoren für den Erfolg, nach dem Mehrwert. Meine Interviewergebnisse bestätigen, dass es Indikatoren, Regeln und Rituale der Selbstkontrolle geben muss, um diese Wirksamkeit sicher zu stellen.

1 VISION UND MISSION

Visionen können Wirklichkeit erzeugen, können Kräfte ausrichten und das scheinbar Unmögliche erschaffen. Unter den über neunzig Interviewten des Selbstführungsprojekts habe ich zahlreiche erfolgreiche Führungskräfte getroffen, die eine klare Vision bzw. klare Zukunftsbilder verinnerlicht hatten, an denen sie sich orientieren. Ebenso gab es zahlreiche Gesprächspartner, die eine innere Aufgabe, eine „Mission“ verspürten. Theorie und Praxis belegen, dass die Reflexion über den eigenen Lebenszweck und die eigenen Ziele die Wirksamkeit des beruflichen Lebens fördern kann: Wenn ich weiß (oder zu wissen glaube), wozu ich auf der Welt bin, dann kann ich auch meine Ziele darauf ausrichten. Das ist eine Grundlage für gelingende Selbstführung.

6 PRODUKTE UND PROJEKTE

Schön, wenn man eine eigene Vision hat – aber wie realisiert sich dieses Zukunftsbild? Dieses Feld stellt auf die Realisierung der Vision scharf: die Werke, die Projekte und Produkte sind wichtig, seien es Langzeitvorhaben oder gar ein Lebensprojekt. Die Interviewpartner haben zahlreiche Beispiele geliefert wie die Erschaffung einer Supermarktkette, den Bau einer innovativen Yacht oder ein in Manufaktur gefertigter Roadster. Hier geht es um die persönliche Leidenschaft, um vorzeigbare Ergebnisse, um Ideen, die sich verwirklicht haben.

2 KÖRPER, SEELE, GEIST

Als Coach und Berater ist es immer wieder faszinierend herauszuarbeiten, wie sehr manche Führungskräfte sich von außen steuern lassen, z.B. durch Zeitungen oder Fernsehen (ich empfehle in solchen Fällen gerne eine „Mediendiät“). Zum Feld Körper, Seele, Geist rechne ich im weiteren Sinne Körperbewusstsein und -pflege, Spiritualität, innere Grundhaltung, aber auch mentale Modelle (wie nehme ich die Welt wahr) oder kognitive Fähigkeiten (Umgang mit Komplexität und Veränderung). Es bestätigt sich: die innere Einstellung zählt – erfolgreiche unternehmerische Menschen haben einen konstruktiven Denkrahmen oder englisch: Mind-Set. Ebenfalls wesentlich für eine gelingende Selbstführung: das Bewusstsein für Rhythmen und die Pflege persönlicher Rituale.

3 FÄHIGKEITEN UND SELBSTENTWICKLUNG

Wissen Sie, wie Sie am besten Lernen? Kennen Sie Ihre Fähigkeiten und wissen Sie, wie Sie diese systematisch weiterentwickeln können? In dieses Feld des Modells sind auch wesentliche soziale und kommunikative Fähigkeiten eingeordnet, hier geht es darüber hinaus um wichtige Grundfähigkeiten im Kontext von Selbstführung, wie Selbstwahrnehmung, Selbstbewertung, Selbstvertrauen, Eigenkontrolle und Anpassungsfähigkeit.

4 PARTNER, MITARBEITER UND NETZWERK

Gehören Sie zu den Führungskräften, die nicht abgeben können? Erfolgreiche Führungskräfte, so ein wichtiges Ergebnis der Interviews, finden die Ergänzung durch andere Mitarbeiter, kompensieren derart ihre Schwächen. Gerade die anderen – Mitarbeiter, Kollegen, Externe – sind für die Wirksamkeit des unternehmerischen Menschen von entscheidender Bedeutung. Um die eigene Vision zu realisieren, bedarf es der passgenauen Unterstützung durch geeignete Kooperationspartner. Ebenso muss die Rollen- und Aufgabenverteilung geklärt sein, insbesondere mit dem Lebenspartner.

5 PROZESSE UND STRUKTUREN

Immer wieder faszinierend, wie in Unternehmen umfassende Projekte der Prozessoptimierung und der „schlanken“ Fertigung eingeführt werden und die Selbstorganisation des Chefs (oder der Chefin) vollkommen chaotisch bleibt. Hier wäre Prozessoptimierung in eigener Sache gefragt, um durch geeignete Arbeitsstrukturen und -prozesse die eigene Wirksamkeit sicher zu stellen. Dazu bedarf es geeigneter Methoden und Instrumente der Selbstorganisation, z.B. das Strukturieren des Jahres, des Monats, der Woche und des Tages, das Setzen von Prioritäten (die richtigen Dinge tun) oder das Entwickeln von Ritualen und Gewohnheiten der Selbststeuerung.

AUSBLICK

Selbstführung ist ein besonderer Hebel, um Führungskräfte wirksamer zu machen, das ist erwiesen. In den Organisationen der Zukunft benötigen wir unternehmerische Menschen, die sich selbst kennen, die für sich die volle Verantwortung übernehmen und die sich effektiv selbst organisieren. Erfolgreiche Unternehmen haben dies erkannt und investieren in diese Art der Persönlichkeitsbildung.

Titus Dittmann

2 Fallbeispiel

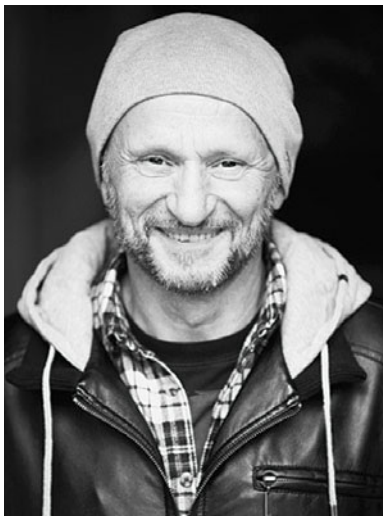
Titus Dittmann wird den meisten Menschen als „Skateboardpapst“ bekannt sein - er war derjenige, der die Skateboards in Deutschland populär machte und dessen Vorname heute eine Kette von Shops bezeichnet, in denen neben den „Brettern“ vor allem auch Kleidung für Jugendliche verkauft wird.

2009 hat er eine eigene Stiftung ins Leben gerufen, die mit der Initiative „skate-aid“ humanitäre Projekte für Kinder und Jugendliche in der ganzen Welt fördert (wie z.B. Skate-Parks in Afghanistan, Tansania und weiteren afrikanischen Ländern).

Selbstführung bedeutet für Dittmann, wie er im Interview ausführt, „nichts anderes als Selbstdisziplin. Dass man auch selbst die Ziele erreicht, die man sich gesteckt hat oder diese Ideale, diese Werte, die man im Kopf hat, auch lebt.“ Auf seinen Werten aufbauend hält Dittmann für seine Selbstorganisation neben einem elektronischen einfache Instrumente bereit, vor allem Notizbücher - es ist auffällig, dass viele erfolgreiche Unternehmer mit Papier und Stift arbeiten, um Ideen schnell und direkt aufzuschreiben.

Ein wichtiger Aspekt in Titus Dittmanns Selbstführung ist die Kooperation mit seinen Mitarbeitern, wie er im Interview unterstreicht. Er schätzt es, mit anderen kontrovers zu diskutieren: „Wenn wir hier im Team zusammensitzen, dann suche ich gerade die Argumente der anderen. Ich bin gar nicht der lonely star, der irgendwo alleine rumsitzt und die Entscheidungen trifft.“

Wie die meisten interviewten Unternehmer ist auch Titus Dittmann durch Krisen gegangen. Erst in der Krise zeigt sich, ob die Selbstführung trägt. In einer solchen Bedrohungsphase für das Unternehmen habe er sich mit seiner Frau zusammengesetzt und festgestellt, dass „ein selbstbestimmtes Leben ohne Kohle“ sie beide glücklicher machen würde als ein fremdbestimmtes.



Offenbar hat diese innere Einstellung die Kraft gegeben, dann in der eigenen Firma erneut durchzustarten und sie wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Dittmann ist - wie so viele erfolgreiche Entrepreneure - ein Musterbeispiel dafür, mit Veränderungen umzugehen: „Ich liebe Veränderungen, das ist ein positives Wort. Die liebe ich deswegen, weil nur durch Veränderungen etwas passiert und man vorwärtskommt. Stillstand ist ungefähr das Schlimmste, was mir passieren kann.“

Titus Dittmann richtet sich mental auf Erfolg aus, so wie ein Sportler, der sich durch innere Appelle zu Höchstformen antreibt.

Nadia Qani

3 Fallbeispiel

Im Titel ihres autobiografischen Buchs bezeichnet sich Nadia Qani als „Deutsche aus Afghanistan“, und sie ist in der Tat eine ungewöhnliche, herausragende Deutsche. In Frankfurt führt sie ihren Pflegedienstes AHP – Ambulanter Häuslicher Pflegedienst. Qani hat einen besonderen Ansatz für ihr Unternehmen gefunden: sie bietet für diejenigen Migrantengruppen, die selber pflegebedürftig sind, Dienstleistungen in deren Muttersprache an. Dazu stellt sie vorrangig Migranten als Pflegekräfte ein und qualifiziert diese.

Nadia Qani kann als herausragendes Beispiel für eine Kernfähigkeit guter Selbstführung gelten: sie ist in der Lage sich zu fokussieren und das, was sie jeweils tut, mit voller Konzentration zu erfüllen. Sie kam in den 1980erJahren als Asylsuchende nach Deutschland und hat zahlreiche Jobs angenommen, immer mit dem Anspruch, das Maximum zu geben. Wie sie im Interview erläutert, hat sie einen konstruktiven Denkrahmen, mit dem sie ans Werk geht: „Alle Aufgaben ernst nehmen und nach bestem Wissen und Gewissen erfüllen. Auch wenn es das Putzen oder das Aufräumen eines Regals ist. Alle diese Aufgaben haben mir eine Tür geöffnet.“

Es finden sich in der Autobiografie Qanis – Untertitel: „Von der Drachenläuferin zur Unternehmerin“ – zahlreiche Beispiele, die ihren unternehmerischen Geist erkennen lassen. Schon früh prophezeite ihr der Vater, dass sie später einmal „Direktorin“ werden würde und schuf förderliche Bedingungen für seine Tochter.

In ihrem Leben zeigen sich besondere Aspekte, die für eine gelingende Selbstführung wesentlich sind, zum Beispiel ihre Fähigkeiten, die Ergänzung der eigenen Stärken zu suchen, Kooperationen einzugehen, daraus Strukturen auszubilden und letztlich einen Produktionsprozess zu erschaffen. Qani wird sich im Laufe ihres Lebens ihrer Fähigkeiten mehr und mehr bewusst, bildet diese aus, indem sie sie einsetzt – als Unternehmerin. An ihr können wir erkennen, dass erfolgreiches Unternehmertum starke innere Zielbilder, eigene Führung und eine gehörige Portion Mut erfordert. Sie zeigt auf, dass die innere Einstellung, der konstruktive Denkrahmen, konsequent trainiert und bewusst geprägt werden muss, um die individuelle Wahrnehmung auf Chancen auszurichten. Das Glas ist halbvoll, mindestens.

Wo andere blind für Gelegenheiten sind, erkennt Nadia Qani Chancen für Produkte und Dienstleistungen.

Ingo Maurer

4 Fallbeispiel

Ingo Maurer ist der Typ eines unternehmerischen Menschen, der das Risiko und den Wandel für sein Werk benötigt. Er betont, dass Unsicherheit der Ausgangspunkt für das Neue sei. Maurer, geboren 1932, ist einer der herausragenden Lichtdesigner Deutschlands. Bekannt wurde er mit der Niedervoltleuchte „YaYa Ho“, unter der Decke verspannten Drähten, an denen filigrane Leuchtkörper hängen. Daneben hat er in mehr als vierzig Jahren zahlreiche Leuchten, Lichtsysteme und Installationen geschaffen.

Maurer berichtet im Gespräch davon, dass er vierzig Designer von AUDI in seinen Räumen zu Besuch hatte. „Der Chef von denen hat gesagt, wir müssen mal irgendwo hin, wo man ganz anders denkt. Und die waren dann auch alle sprachlos, wie wir an Sachen herangehen, wie locker das eigentlich hier ist.“ Maurer hat sich gedeihliche Bedingungen für seine Produktivität geschaffen. Der Firmensitz ist in der Kaiserstraße in München, wo Maurer mehrere Gebäude für die Produktionsstadien von der Idee bis zum Vertrieb einer Lampe oder LichtInstallation verbunden hat, inklusive eines großzügigen Showrooms, der die Bandbreite der Produktion angemessen zugänglich macht. Das ist einer der Aspekte seiner Selbstführung: Er kennt seine besonderen Stärken und fokussiert sich darauf. Seine Mitarbeiter besitzen die notwendigen ergänzenden Fähigkeiten – das ist Arbeitsteilung, das ist sein integriertes System. Im Interview vergleicht er es mit „der Art, wie auch heute noch Wolkenkratzer in Hongkong gebaut werden: mit Bambusgerüsten, denn die haben eine gewisse Elastizität.“

Für Maurer ist der Begriff Selbstführung stark mit Disziplin und selbstgewählter Pflichterfüllung verknüpft. Er strukturiert seinen Arbeitstag, macht sich morgens bewusst, was tagsüber zu tun ist. Dennoch weiß er, dass Routine nur die Voraussetzung dafür ist, dass die Einfälle und Ideen tatsächlich in Produkte münden können. Für Maurer ist es daher wichtig, immer wieder aufzubrechen, die Routine und den Standort München zu verlassen. Und so sucht er den Wechsel, die Unsicherheit, das Risiko. Es zieht ihn immer wieder nach New York, wo er seit über dreißig Jahren einige Monate im Jahr verbringt und sich inspirieren und aufladen lässt. Maurer braucht diese Zeiten für seine kreativen Prozesse. Er kennt die Bedingungen seiner Selbstentfaltung und führt sich entsprechend selbst.

Diese Fallbeispiele enthalten Auszüge aus dem zweiten Buch des Autors, **Selbstführung. Wie sich kreative Entrepreneure erfolgreich organisieren.**

J.B. SCHMETTERLING
GESTALTUNG: INGO MAURER, 2011

LIMITIERTE HERSTELLUNG, HÖHE CA. 46 CM.
HANDGEFERTIGTE INSEKTENMODELLE.

Die Bücher

DAS NEUE BUCH

Burkhard Bensmann: SELBSTFÜHRUNG.
Wie sich kreative Entrepreneure erfolgreich organisieren
(280 Seiten; 2. Auflage 2013; ISBN: 978-3-8482-3170-6; auch als e-book)

DAS GRUNDLAGENBUCH ZUM THEMA

Burkhard Bensmann: Die Kunst der Selbstführung.
Erkenntnisse aus Interviews mit Führungskräften und führenden Kräften.
(188 Seiten; Hardcover 2. Aufl. 2011, ISBN 978-3-839-10221-3;
Paperback 3. Aufl. 2011, ISBN 978-3-837-09567-8; auch als e-Book)

DER AUTOR

Burkhard Bensmann, Jahrgang 1959, Dr. phil., setzt in der Begleitung von Organisationen und Führungskräften auf Vertrauen, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit. In den über fünfundzwanzig Jahren seiner freiberuflichen Beratertätigkeit begleitete er Unternehmen insbesondere in Veränderungsprozessen.

Seit 1990 Lehrtätigkeit an Hochschulen. Im Dezember 2010 wurde er zum Honorarprofessor für Kommunikation und Organisationsentwicklung an der Hochschule Osnabrück berufen. Seit 2008 führt er eine Interviewreihe mit Führungskräften zum Thema Selbstführung durch, bisher wurden über neunzig Gespräche geführt. Als Zwischenergebnisse legte er zwei Fachbücher vor.

BURKHARD BENSMANN
SELBSTSTÄNDIGER ORGANISATIONSBERATER UND COACH FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE UND AUTOR MIT BASIS OSNABRÜCK