

Interview mit Prof. Dr. Burkhard Bensmann

In Zeiten digitaler Überlastung ist Selbstführung wichtiger denn je



Prof. Dr. Burkhard Bensmann gründete im Jahr 2013 die LD 21 academy GmbH und rief im selbigen den ersten Leadership Development Congress ins Leben. Mit dem Ziel, eine Lern- und Begegnungsplattform für Führungskräfte zu schaffen mit Zeit und Raum zum Lernen, Qualifizieren und Netzwerken. Foto: Dr. Burkhard Bensmann

Lemgo. Dr. Burkhard Bensmann ist Honorarprofessor an der Hochschule Osnabrück für Kommunikation und Organisationsentwicklung, Berater und Coach von Führungskräften. Seit vielen Jahren lehrt und forscht er zum Thema „Selbstführung“. Dem Thema „Selbstsabotage“ widmet er große Aufmerksamkeit, wie auch den Auswirkungen des digitalen Wandels. Wissenschaftliche Aspekte, sein Erfahrungs- und Wissensschatz wie auch seine Beratertätigkeit auf Führungsebene schrieb er bereits in drei Fachbüchern auf.

Vor drei Jahren haben Sie den Leadership Development Congress, kurz LDC, ins Leben gerufen. Im September können wir uns auf die dritte Ausgabe freuen. Jedes Jahr wird eins der „Sieben Felder der Selbstführung“ behandelt, ein Modell, welches Sie auch in Ihrem Buch „SELBSTFÜHRUNG. Wie sich kreative Entrepreneure erfolgreich organisieren“ beschreiben und in Seminaren anwenden. Wie ist das zu verstehen?

Auf der Basis von persönlich geführten Interviews habe ich ergründet, wie sich erfolgreiche unternehmerische Menschen selbst führen, also zum Beispiel Ihre Ziele entwerfen und verfolgen, wie sie

das richtige Team aufbauen oder auch Ausgleich und Entspannung zu finden. Die Ergebnisse habe ich mit aktuellen Forschungsergebnissen insbesondere der Arbeits- und Organisationspsychologie verglichen. Und daraus konnte ich ein praxistaugliches Modell ableiten, welches sieben Perspektiven von Selbstführung darstellt. Es reicht von "Vision/Mission" über "Körper/Seele/Geist" bis hin zu "Mehrwert". Jede dieser Perspektiven hilft mir genau die Aspekte zu finden, bei denen ich meine Selbstführung noch entwickeln kann.

Wir von pro office Büro + Wohnkultur in Osnabrück freuen uns, erneut als Kooperationspartner des LDC 2016 dabei zu sein, der diesmal in Melle im neuen SOLARLUX Campus stattfindet. In toller Atmosphäre werden wir dort nicht nur innovative Raumkonzepte kennenlernen. Was ist das Besondere an diesem Jahr?

Zunächst einmal schätze ich es sehr, dass pro office wieder dabei ist. Da das Oberthema in diesem Jahr "Die lernende Führungskraft" heißt, wollen wir auch gemeinsam ergründen, welche Faktoren das Lernen fördern. Ich habe festgestellt, dass "gedeihe Bedingungen" vor allem auch durch den passenden und fördernden räumlichen Kontext geschaffen werden - also zum Beispiel Büroräume, die sowohl Wohlbefinden als auch Produktivität fördern - und damit auch persönliches und gemeinsames Lernen ankurbeln. Auch beim diesjährigen Kongress wollen wir diesen Aspekt wieder betonen und das gelingt sehr gut auf dem neuen SOLARLUX Campus, der in Fertigung und Verwaltung innovative Ideen in die Praxis umsetzt. Der neue Firmenkomplex setzt Maßstäbe bei der Klimatisierung, Beleuchtung, beim ökologischen Fußabdruck. Wie schon in den Vorjahren ist damit auch das Umfeld des Kongresses ein Ausrufezeichen.

Sie sagen: „Nur wer sich selbst führen kann, sollte andere führen dürfen.“

Ja, in der Tat. Damit führe ich einen ähnlichen Spruch des österreichischen Managementgurus Peter Drucker weiter. Mir geht es darum, dass die Fähigkeit sich selbst zu führen eine Grundvoraussetzung für unternehmerische Wirksamkeit darstellt, was mir auch zahlreiche Führungskräfte in meinen bisher über einhundert Interviews bestätigt haben. Leider findet diese Erkenntnis noch immer zu wenig Berücksichtigung in Studium und betrieblicher Weiterbildung. Aber wir arbeiten daran!

Sie haben viele Führungskräfte befragt. Welche Rolle spielen Ziele, Visionen, Missionen im 21. Jahrhundert?

Natürlich gilt noch immer die richtige Zielsetzung als Voraussetzung für Erfolg: nur wenn ich weiß wo ich bin und wo ich hin will, kann ich auch den Kurs richtig setzen und die Kräfte entsprechend einteilen. Insofern sind auch langfristige Zielbilder, also Visionen, wichtig. Allerdings ist unsere Zeit von stetigem, sich beschleunigendem Wandel geprägt. Visionen sind immer kurzfristiger, müssen immer wieder aktualisiert werden, weil sich zum Beispiel technische Umwälzungen ereignen. Mir ist in den vergangenen Jahren klar geworden, dass uns als Führungspersonen daher unsere eigene Mission, also unser persönlicher Daseinszweck, klar sein muss. Wie lautet mein persönlicher Beitrag, wie stelle ich meine Talente zur Verfügung?

”

Für das Erkennen und Formulieren unserer Mission sind wir allein zuständig und verantwortlich - so denke ich.

In Ihrem aktuellen Podcast geht es darum, digitale Instrumente wieder in den Griff zu bekommen, da sie die Produktivität senken. Sind diese Instrumente nicht gleichzeitig auch Werkzeuge, um in der heutigen Zeit wettbewerbsfähig zu sein?

Wenn wir aktuelle Untersuchungen zu dieser Thematik ansehen, so stellen wir fest, dass uns unsere tatsächliche Nutzung von Smartphones oder Tablets überhaupt nicht klar ist. Wir glauben, rational damit umzugehen und uns selbst zu steuern mithilfe dieser Instrumente. Offenbar ist genau das Gegenteil der Fall: die meisten von uns surfen in sozialen Netzen, spielen oder chatten. Und wir unterbrechen unsere Arbeitsprozesse ständig, indem wir schauen, ob neue Infos gekommen sind. Der Forscher Alexander Markowetz spricht von der Fragmentierung unserer Arbeitsprozesse und nennt das Smartphone ein Glücksspielgerät. Machen Sie doch einmal den Test in einer Besprechung und bitten Sie alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die Telefone auszuschalten und vom Tisch zu nehmen. Jede Wette, dass sich einzelne wie Süchtige verhalten, denen man die Droge wegnimmt.

Stichwort „Lernende Führungskraft.“ Welche Kompetenzen sollten in Zeiten von Digitalisierung, neuen Arbeitsweisen und von neuem Führungsverständnis auf dem Lehrplan stehen?

Wir benötigen "wetterfeste Persönlichkeiten", wie der Headhunter Volker Starr formuliert. Ich glaube, dass diese vor allem die vielbeschworene Komplexität und Ungewissheit, ja die Unplanbarkeit, aushalten müssen. Sie müssen sich auf direkte und indirekte - zum Beispiel das Steuern virtueller Teams - Kommunikation verstehen. Und sie müssen die Eigenmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern können. Selbstführung spielt in diesem Kontext deshalb eine wichtige Rolle: als Führungskraft muss ich mit meiner eigenen Unsicherheit umgehen und diese nicht auf andere projizieren. Ich entwickle im besten Falle eine Chancenorientierung und achte deshalb ganz besonders auf mein eigenes Denken und Fühlen. Hilfreich ist es in diesem Zusammenhang, sich auch immer wieder spiegeln zu lassen und sich aktiv Rückmeldungen einzuholen, um die eigenen inneren Modelle und Landkarten abzugleichen und zu kalibrieren, zum Beispiel durch Coaching.

Bodo Janssen sagt: „Führung ist kein Privileg, Führung ist Dienstleistung.“ Vor einigen Jahren sah sich der Geschäftsführer der Upstalsboom Hotels mit den vernichtenden Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung konfrontiert und hat gehandelt. Ein weiter Weg lag vor ihm, der sich mehr als ausgezahlt hat: In Zahlen, zufriedenen Mitarbeitern, Gästen und eigener Dankbarkeit. Was heißt für Sie „Führung im 21. Jahrhundert“?

Ich nehme wahr, dass ein Teil der Führungskräfte sich in komplizierte Systeme und Strategien flüchtet - Zielvereinbarungssysteme mit angekoppelter Belohnung sind solche Irrwege, die schon lange nicht oder nicht mehr funktionieren. Oder andere wollen gemocht werden, lieben es, Everybody's Darling zu sein. Beides ist nicht auf Dauer wirksam. Auch wenn derzeit eher von lateralen Führungsmodellen,

Co-Kreation oder auch "offener Feedbackkultur" gesprochen wird - was alles in Teilen richtig sein mag - ich glaube, dass Führung immer schon und auch im 21. Jahrhundert bedeutet, sich anderen "zuzumuten", oder, um es mit Lutz von Rosenstiel zu sagen: "Führung ist zielbezogene Einflussnahme". Dennoch gibt es zweifellos neue Aspekte. Dazu zählt, wie oben gesagt, die heute noch schwierigere Aufgabe, mit der Unsicherheit und Unplanbarkeit auch persönlich klarzukommen.

”

Wir sollten uns von allzu komplizierten Strategien verabschieden und doch öfter eingestehen, dass wir "auf Sicht fahren". Und das gilt es, den Mit-Arbeitern zu vermitteln.

Welche Bedeutung haben in diesen turbulenten und getriebenen Zeiten Rituale?

Angemessene Rituale, zum Beispiel des Auftankens und der Entspannung, helfen uns, die eigenen Batterien aufzuladen. Wir wissen aus der Sportmedizin, dass Spitzenleistungen nur dann zu erreichen sind, wenn auch die Qualität unserer Pausen spitze ist. Rituale wie Dankbarkeitsübungen, Meditationen oder Ähnliches geben uns einen selbstgesetzten Rahmen und sind aus meiner Sicht unverzichtbar. Ich empfehle meinen Coachingkunden, Orte aufzusuchen, die für sie besonders kraftvoll und förderlich sind - überlegen Sie selbst einmal, ob dies ein Waldspaziergang oder ein kurzer Besuch in einer leeren Kirche sein kann oder ein Püschchen auf einer Parkbank.

Wie schaffen Sie den Ausgleich zwischen Beruflichem und Privatem und wie wirken Sie selbst „Stolperfallen“ bzw. „Selbstsabotage“ entgegen?

Die Herausforderung liegt vor allem darin, dass wir unsere Selbstsabotage im Alltag oftmals nicht selbst bemerken. Mir hilft es, regelmäßig Auszeiten zu nehmen, in denen ich aktiv reflektiere. Oder auch Tagebuch schreiben - so erkenne ich zum Teil destruktive Gedankenmuster, die mir sonst nicht bewusst sind. Selbstführung heißt nicht, dass wir alles allein machen müssen - wir können uns einen Kollegen oder einen Coach suchen und die Engpässe und Stolperstellen erkunden. Von vielen meiner Interviewpartner habe ich außerdem den Hinweis bekommen, dass ein Hobby extrem hilfreich ist, um vom Beruflichen abzuschalten. Und Achtung: wer den Beruf zum Hobby gemacht hat, braucht ein neues Hobby!

Herr Dr. Bensmann, ich bedanke mich für dieses Interview.

Publikationen von Prof. Dr. Burkhard Bensmann:

SELBSTFÜHRUNG. Wie sich kreative Entrepreneure erfolgreich organisieren

Die Kunst der Selbstführung. Erkenntnisse aus Interviews mit Führungskräften und führenden Kräften

Von der Vision zum persönlichen Erfolg – 5 Wirkungsfaktoren für Führungskräfte

Informationen und Bestellmöglichkeiten unter <http://www.bensmann.org/veroeffentlichungen/>.

Informationen zum LDC 2016:

Eine Anmeldung zum diesjährigen Leadership Development Congress 2016 am 22. September ist möglich unter <http://ld21.de/congress/>. Das Tagesprogramm finden Sie hier: http://ld21.de/wp-content/uploads/2016/05/LDC_16_Folder_8.pdf

Podcast Episoden:

Hören Sie kostenfrei die Podcasts von Prof. Dr. Burkhard Bensmann zu Themen wie „Selbstführung“, „Selbstsabotage“ oder „Die Zukunft des Lernens“ <http://ld21.de/podcast/>.