

Vorwort Herausforderung Selbstführung

Γνώθι σεαυτόν - gnóthi sautón

"Erkenne dich selbst"

Diese Worte stehen als Inschrift am antiken Apollotempel in Delphi. Fragen wie: Wer bin ich? Wie bin ich? Wie gelingt gutes Leben? haben die Menschen seit jeher beschäftigt. Diese Fragen sind in unserer heutigen Zeit, die von Schnellebigkeit, Komplexität, Leistungsorientierung und hoher Interaktionsdichte geprägt ist, aktueller denn je. Wo Wandel die einzige Konstante zu sein scheint und ständige Verfügbarkeit zunehmend zur Normalität zu werden droht. In unserer Gesellschaft, wo die meisten Menschen ihre Grundbedürfnisse befriedigt haben und in einer Multioptionsgesellschaft leben, wo eine Vielzahl von Möglichkeiten offensteht, da stellen sich Fragen nach Werten, Sinn und erfülltem Leben akzentuierter denn je. Und dadurch kommt die eigene Person wesentlich ins Spiel.

Auch in der Führung kommt der eigenen Persönlichkeit eine zentrale Bedeutung zu. Die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, mit seinen Leuten in einem guten Kontakt zu sein, Menschen zu überzeugen oder konstruktiv mit Konflikten umzugehen, bedarf einer hohen Sozialkompetenz. Und die beginnt bei der eigenen Person. Führungskräfte müssen auch unpopulär sein können, etwas aushalten können sowie mit Begrenzungen, Zieldilemmas und Ohnmachtssituationen umgehen können. Oder auch ethische Fragen verantwortungsvoll handhaben können. Das erfordert Werteklarheit, Aufrichtigkeit, Integrität, Mut, Präsenz, Standfestigkeit und Gelassenheit. Dazu sind innere Stärke, ein starkes 'Wurzelwerk' und eine gefestigte und reife Persönlichkeit nötig. Und ein achtsamer und würdevoller Umgang mit sich selbst und anderen.

Die eigene Person ist das Hauptinstrument in der Führung. Gute Führung ist authentische Führung. Das bedarf einer guten Selbstkenntnis - Kenntnis der eigenen Wirkung und der eigenen Persönlichkeit: Werte, Motive, Stärken, 'Aufpassfelder' und persönliche Muster. Je älter, erfolgreicher und einflussreicher eine Führungskraft wird, umso wichtiger ist es, dass sie ihre Haltungen und Glaubenssätze reflektiert hat. Denn Glaubenssätze sind sehr kraftvoll und mächtig.

Aus all diesen Gründen erachte ich Selbstreflexionsfähigkeit, Bewusstsein sowie praktische Fähigkeiten zur Selbstführung als die Schlüsselkompetenzen in der Führung. Das Stärken dieser Kompetenzen ist meist wichtiger, als sich noch weitere und zusätzliche Managementmethoden anzueignen. Denn daran fehlt es meistens nicht. Dasselbe gilt sinngemäss natürlich auch für viele andere Berufe mit hoher Beanspruchung und Belastung.

Was verstehe ich unter Selbstführung?

Ich unterscheide in diesem Buch sieben unterschiedliche Aspekte von Selbstführung:

1. **Selbstmanagement.** Sich gut organisieren. Effizient und effektiv mit der eigenen Zeit umgehen. Dies ist der klassische Inhalt von Selbstführung. Dazu gibt es umfangreiche und gute Literatur. Deshalb wird diesem Thema in diesem Buch nur in relativ kurzes Kapitel gewidmet. Im Zentrum stehen die anderen sechs Aspekte.
2. **Erfolgreicher Umgang mit Stress:** ist der Schlüssel, um leistungsfähig und gesund zu bleiben. Wichtige Aspekte dabei sind Erholungskompetenz, intelligente Regeneration sowie Balance der Lebenswelten. Dazu gehört auch ein gutes Verständnis des Stress- und Burnoutprozesses.

3. **Selbstregulation:** ist die praktische Kompetenz, die eigenen Gedanken, Emotionen, Stimmung, Energie und damit das eigene Verhalten steuern zu können. Das ist insbesondere in schwierigen Situationen wie in Konflikten, in Krisen, ungewollten Veränderungen oder bei Rückschlägen und Misserfolgen zentral. Hier geht es um die Frage, wie ich Herr im eigenen Haus bleiben kann. Wie man auch unter Druck gelassen bleiben, die eigene Mitte und Balance behalten oder wiederfinden kann. Selbstregulation beinhaltet auch die Fähigkeit, sich vor anspruchsvollen Situationen in einen optimalen Zustand bringen zu können. Dazu gibt es beispielsweise aus dem Spitzensport oder ausführenden Künsten zahlreiche bewährte Methoden.
4. **Selbstkenntnis.** Manchmal sind wir uns selbst das grösste Hindernis und stehen uns selbst im Wege. Je besser man sich kennt, umso eher kann es gelingen, sich auch in anspruchsvollen Situationen konstruktiv zu verhalten, und auch das zu tun, was man eigentlich will. Dazu gilt es, seine inneren Regisseure zu kennen und zu bemerken, wenn diese die Regie übernehmen und das eigene Verhalten steuern. Zu den inneren Regisseuren zählen beispielsweise die Egostrukturen, Antreiber, Schattenanteile oder die eingeschliffenen Verhaltensmuster. Ich erachte es daher als wichtig, zu erkennen, wie die eigene Vergangenheit das heutige Handeln beeinflusst. So kann man rechtzeitig wahrnehmen, wenn eine Situation in einem ‚Altes‘ auslöst und wenn es für einen ‚eng‘ oder ‚gefährlich‘ wird. Themen, die nicht bereinigt sind, werden sich immer wieder stellen, bis sie geklärt sind. Andernfalls produziert man immer wieder ähnliche Situationen. Selbstkenntnis beinhaltet auch das Bewusstsein der eigenen Glaubenssätze, WahrnehmungsfILTER und Grenzen. Wer sich selbst gut kennt, kann Blindflüge vermeiden, bewusst und ohne Autopilot handeln. Gute Selbstkenntnis ist auch der Schlüssel zur praktischen Menschenkenntnis. Dadurch kann das Zusammenleben in privaten und geschäftlichen Beziehungen konstruktiver werden.
5. **Beziehung zu sich selbst.** Die Selbstbeziehung ist die Grundlage und Voraussetzung für gute Selbstführung. Burnout - beispielsweise - hat wenig Angriffsfläche, wenn man mit sich selbst achtsam und selbstverantwortlich umgeht. Es geht hier um Themen wie Selbstverantwortung, Selbstfürsorge und Selbstwert. Und um das Finden des rechten Masses.
6. **Richtung und Zukunftsausrichtung geben.** Selbstführung beinhaltet immer auch Aspekte der Entwicklung und Zukunft. Es geht dabei um das bewusste Gestalten und Führen des eigenen Lebens sowie um das persönliche Wachstum. Mitautor der persönlichen Entwicklung und der eigenen Lebensgestaltung zu sein. Hier kommen Themen wie Werte, Sinn und Glück ins Spiel.
7. **Führung durch das Selbst.** Dieser Aspekt rückt das ganz Eigene in den Vordergrund. Das Authentische, Echte. Das was ich zutiefst bin. Meine Wesensnatur. Der Kern, der mich einmalig macht. Das, was mich im Innersten und in der Tiefe ausmacht. Mein wahres Selbst. Die zentrale Kraft, die unter den Persönlichkeitsstrukturen liegt. Die Quelle von Leichtigkeit, Lebendigkeit, Freude, Kraft, Intuition und Präsenz. Hier stellt sich die Frage, wie gut es mir im Alltag gelingt, die Durchlässigkeit zu meinem eigenen Wesen aufrecht zu erhalten. Und wie gut es mir gelingt, mit meinem Herzen verbunden zu sein und dadurch wesentlich zu leben. Oder in welchem Ausmass ich meiner inneren Stimme vertraue und wie stark ich meinem Selbst gestatte, Regie in meinem Leben zu führen. Es macht Sinn, sich auf diesen Weg zu machen und das eigene Selbst zu entdecken. Dieser siebte Aspekt von Selbstführung ist mir in diesem Buch besonders wichtig.

Ein weiterer Aspekt könnte Selbstoptimierung sein. Selbstoptimierung wird in der heutigen Zeit immer mehr zum Volkssport. Was sich dahinter verbirgt ist oft die Suche nach der Anleitung zum Besserwerden. Das unentwegte Streben nach Perfektion. Das Beste aus sich herausholen wollen. Diese Entwicklung halte ich für bedenklich und gefährlich. Denn sie führt dazu, sich selbst als ein Objekt zu behandeln, das es zu optimieren gilt. Um diesen Aspekt geht es in diesem Buch deshalb nicht. Das Buch möchte einen Gegenentwurf zu diesem Trend darstellen. Deshalb habe ich beispielsweise auch die Themen ‚Selbstverantwortung‘, ‚Beziehung zu sich selbst‘ und ‚Burnout‘ in dieses Buch aufgenommen und ausführlich beschrieben.

Weshalb und für wen wurde dieses Buch geschrieben?

Die ursprüngliche Idee und der Ausgangspunkt dieses Buch zu schreiben, war zweierlei. Zum einen wurde das Kapitel Selbstführung in meinem ersten Buch 'Toolbox Führung' von Auflage zu Auflage immer dicker. Damit wollte ich meiner Überzeugung Ausdruck geben, dass gute Selbstführung der Schlüssel für erfolgreiche Führungsarbeit ist. Ich glaube, dass wer sich selbst nicht führen kann, auch andere nicht führen kann. Führen verstehe ich als ein ganzheitliches Thema: Kann jemand wirklich glaubhaft führen, wenn er sich, seine Beziehungen oder sein Leben 'schlittern' lässt? Zum zweiten erlebe ich in meinen Führungsseminaren regelmässig ein grosses Interesse der Teilnehmer, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen. Sich ungestört und losgelöst vom Alltag mit all denjenigen Themen auseinanderzusetzen, die sonst zu kurz kommen, und über sich selbst nachzudenken. Einen Ort der Ruhe und Einkehr bei sich selbst zu haben und sich mit anderen Führungskräften auf einer persönlichen Ebene auszutauschen.

Aus diesen beiden Gründen entstand die Idee, ein Buch über Selbstführung zu schreiben - mit Zielgruppe Führungskräfte. Mit der gleichen Grundidee wie mein erstes Buch: die Essenz dieses Themas in praxisorientierter Form und in einem einzigen Buch darzustellen und so verfügbar zu machen.

Während des Eintauchens in dieses Thema und des Schreibens wurde mir klar, dass es schade und falsch wäre, das Buch nur mit dem Fokus auf Führungskräfte zu schreiben. Denn das Thema Selbstführung ist auch für viele andere Berufsgruppen und Menschen relevant. Nämlich für alle Menschen, die in hoher Interaktion mit anderen Menschen stehen und als Leistungsträger mit hohen Belastungen sowie verantwortungsvoll mit anvertrauten Werten umgehen müssen. Also beispielsweise Lehrer, Coaches, Trainer, Verkäufer, Ärzte, Pfarrer, Personalverantwortliche etc. Dies gilt ebenso auch für Eltern oder für alle Menschen, die in einer Beziehung leben. Kurz gesagt habe ich die Zielgruppe ausgedehnt und das Buch für alle Menschen geschrieben, die sich auf eine handfeste Art vertieft mit sich selbst auseinandersetzen möchten und in das Thema Selbstführung, bewusste Lebensführung und in die eigene persönliche Entwicklung investieren möchten. Dies auch vor dem Hintergrund, dass die Interaktion mit Menschen - insbesondere in anspruchsvollen Situationen - einen regelmässig auf sich selbst zurückwirft, und man so immer wieder an äussere und innere Grenzen stösst.

Ziele und Absicht des Buches

Mit dem Buch 'Herausforderung Selbstführung' verfolge ich unterschiedliche Ziele und Absichten:

- Ich möchte das vielschichtige und weite Thema Selbstführung in eine handhabbare, greifbare und verständliche Form bringen. Die Substanz dieses Themas in eine praktische Form bringen. Landkarten, Methoden und Techniken bereitstellen. Ein konsistentes Bild von Selbstführung vermitteln. Und dadurch einen Beitrag leisten, die Kompetenz zur Selbstführung zu erhöhen.
- Zudem ist es mir auch ein Anliegen, wesentliche Themen im Kontext von Selbstführung aufzugreifen und in deren Essenz kurz zu beschreiben. Dazu gehören beispielsweise Themen wie: Dynamik von Konflikten und Veränderungen, Stress, Burnout, Resilienz, Volition, Gelassenheit, Erfolg/Misserfolg, Suffizienz oder Sinn. Denn zu diesen Themen ist eine gute Kenntnis und reflektierte Haltung besonders wichtig.
- Das vorliegende Buch ist wohl kein Buch, das man von A bis Z durchlesen wird. Eher ein Handbuch, Arbeitsbuch und Nachschlagwerk für konkrete Situationen. Ein Buch, das man für bestimmte Fragestellungen beizieht oder kapitelweise liest. Immer wieder weglegt und bei konkreten Fragestellungen oder Anlässen herbeizieht. Ein Buch zum Sinnieren und reflektieren. Ein Seminarbegleitbuch oder ein Buch zum Selbststudium.

- Das Buch soll als 'Reiseführer' und Wegbegleiter handfeste Hinweise und Hilfestellungen für die Praxis geben - insbesondere auch für das Meistern von anspruchsvollen akuten (Lebens-)Situationen. Das Buch ist deshalb in Spiralbindung gebunden, um so dem Charakter eines Handbuches gerecht zu werden und dies auch zu unterstreichen.
- Mit dem Buch soll das periodische Innehalten, Reflektieren und das Richten des eigenen Kompasses unterstützt werden. Und den Weg der persönlichen Selbsterforschung und der Entdeckung des eigenen Selbst - im Wissen, dass dies ein lebenslanges Unterfangen sein dürfte. Damit soll das Buch 'Schuhlöffel' für die Selbstreflexion sein - sei es allein oder auch im Rahmen von Seminaren.
- Zu diesem Zweck werden unterschiedliche Zugänge zu sich selbst angeboten. Es ist quasi ein 'Sternmarsch' zu sich selbst. Die ausgewählten Inhalte sind geprägt von meinem eigenen Ausbildungs- und Lebensweg. Ich hatte das Glück, von vielen ausgezeichneten Lehrern und Wegbegleitern lernen zu können. Einiges des Gelernten möchte ich mit diesem Buch weitergeben. Das Buch beinhaltet nur Inhalte, die ich selber erfahren habe und von deren Wirkung ich überzeugt bin. Inhalte, die auch in vielen eigenen Seminaren 'getestet' wurden und sich als wesentlich und praktikabel erwiesen haben. Es gibt sicherlich eine Vielzahl von anderen Zugängen, die ebenso gut sind.
- Das Buch könnte auch Übungsbuch sein - insbesondere zu den Methoden und Techniken zur Selbstregulation. Selbstführung ist zwar kein Schulfach, aber es ist auch lernbar. So ist zum Beispiel in der Sportpsychologie seit langer Zeit ein vielfältiges Methodenwissen zur Selbstregulation vorhanden und im Spitzensport erfolgreich in Anwendung.
- Die Inhalte sollen Quelle von Inspiration und Türöffner für weiterführende Vertiefungen sein. Zu diesem Zweck werden auch konsequent Literaturverweise gemacht.
- Möglicherweise wird das Buch auch infrage stellen, irritieren, bestätigen, Bewegung auslösen. Das wäre ein guter Nebeneffekt.
- Und letztlich sollte das Buch auch einen Beitrag zur seelischen Vermögensbildung leisten. Das wäre mir besonders wichtig.

Was das Buch darüber hinaus weiter beabsichtigt

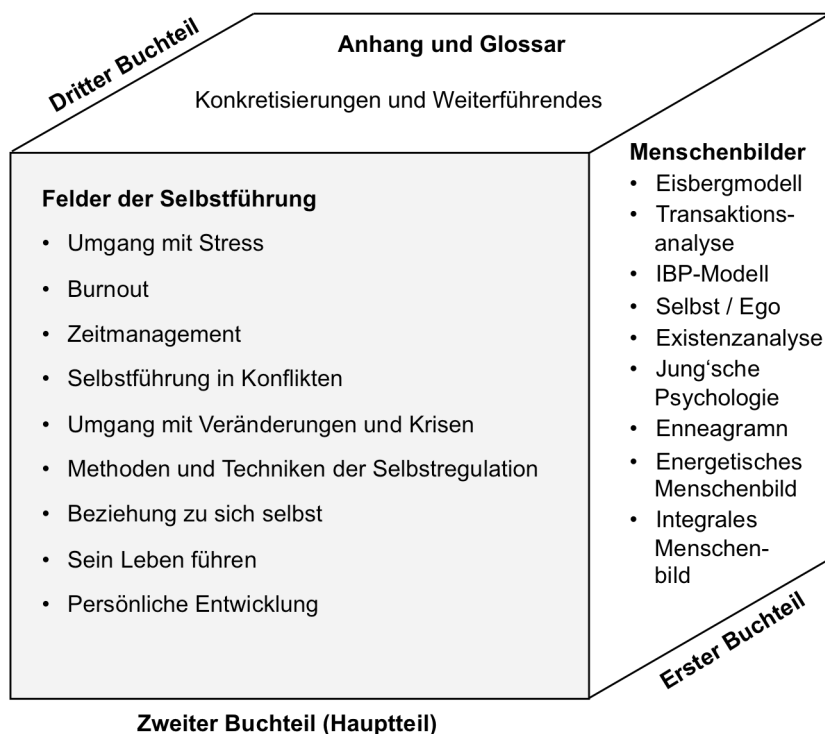
Mit dem Buch liegen mir – darüber hinaus - noch drei weitere Aspekte besonders am Herzen:

- Erstens möchte ich essentielle, aber in der breiten Öffentlichkeit bisher noch wenig bekannte und wenig verbreitete Ansätze bekannt machen. Dazu zähle ich beispielsweise die Existenzanalyse, der IBP-Ansatz, das Enneagramm, das Modell 'Selbst/Ego', die integrale Theorie oder auch die energetische Arbeit.
- Zweitens ist es mir ein Anliegen, ein ganzheitliches Menschenbild zu vermitteln: Körper, Geist und Seele. Dazu werde ich mit einer breiten Palette an Persönlichkeitsmodellen arbeiten. Die Anthropologie wäre zu eng, wenn nur die westliche Psychologie und die Wissenschaft zu Wort kommen würden. Bewusst lasse ich deshalb auch Elemente des östlichen oder spirituellen Erfahrungsschatzes einfließen. So will das Buch auch Brücken zwischen den verschiedenen Welten und Disziplinen bauen.
- Und drittens soll das Buch auch aktuelle Fragestellungen unserer heutigen Zeitepoche und des herrschenden Zeitgeistes aufgreifen. Seit der Aufklärung herrscht im Abendland das rationale Bewusstsein vor. Wissenschaft, Technik und Wirtschaft haben sich dank dessen rasch entwickeln können, was positive Entwicklungen und Fortschritte ermöglicht hat. Der Mensch hat sich zunehmend aus seiner Beziehung zur Welt gelöst - die Welt ist zur optimierenden Umwelt geworden. Diese Entwicklung mit ihrer rationalen Dominanz hat jedoch auch zu materieller, ökologischer und sozialer Ausbeutung geführt, zu Ich-bezogenem und oft masslosem und unethischem Handeln, sowie zum Verlust der Ganzheitlichkeit. Bis zu einem gewissen Masse ist durch diese Entwicklung auch der Humanismus ausgehebelt worden. Nach Jean Gebser ist deshalb die Weiterentwicklung in eine integrale Bewusstseinsstruktur notwendig. Diese ist

geprägt von Verantwortung, Verbundenheit, Ethik und ganzheitlicher menschlicher Entwicklung. Dies bedeutet beispielsweise auch persönliches Wachstum, Schattenintegration und Reduktion des Ego-zentrierten Handelns. Die Erhöhung des Bewusstseins und damit auch Stärkung der Selbst- und Weltverantwortung. Dieses Buch soll einen Beitrag dazu leisten.

Zum Aufbau des Buches

Das Buch besteht aus drei Teilen. Im ersten Teil des Buches werden verschiedene Menschenbilder und Persönlichkeitsmodelle vorgestellt. Durch eine differenzierte Anthropologie soll das Wesen des Menschseins möglichst ganzheitlich und facettenreich erfasst werden. Jedes Menschenbild beleuchtet jeweils einen etwas anderen Aspekt des Menschseins und rückt anderes in den Vordergrund. Das wird im zweiten Teil des Buches dann nützlich sein. So kann in den verschiedenen Feldern der Selbstführung auf das jeweils besonders geeignete Persönlichkeitsmodell zurückgegriffen werden. Der erste Buchteil ist die theoretische Grundlage für Felder der Selbstführung. Der zweite Buchteil baut aber nicht zwingend darauf auf. Daher können Sie als Leser auch den ersten Buchteil überlesen und direkt in die einzelnen Felder der Selbstführung des zweiten Buchteils einsteigen.



Im zweiten Buchteil sind neun Felder der Selbstführung beschrieben. Jedes Kapitel ist in sich schlüssig und kann für sich alleine und in beliebiger Reihenfolge gelesen werden. Zu diesem Zweck wurde bewusst eine gewisse Redundanz der Inhalte eingebaut und in Kauf genommen.

Der dritte Buchteil ist der Anhang und das Glossarium. Er beinhaltet Vertiefungen und Detaillierung ausgewählter Themen, die der flüssigeren Lesbarkeit halber nicht in ersten beiden Buchteilen belassen wurden. Somit finden Sie dort zahlreiche Querverweise in den Anhang.

Der besseren Lesbarkeit halber habe ich die Ausführungen in der männlichen Form gehalten.

Nachfolgend finden Sie das Inhaltsverzeichnis. Am Buch-Ende befindet sich ein ausführliches Stichwortverzeichnis

Stefan Marti, August 2018