

Wie Selbstführung für Ihr Unternehmen arbeitet

von Michael Hirt

Die Fähigkeit zur Selbstführung bei Ihren Mitarbeitern und Führungskräften maximal auszubauen, ist für den Erfolg Ihres Unternehmens entscheidend. Sie ist entscheidend für Ihren Wettbewerbsvorteil und um die kommenden Herausforderungen zu meistern.

Wie und durch welche Wirkungszusammenhänge sich Selbstführung auf die Produktivität, Kosteneffizienz, Führung, Schlagkraft, Anpassungsfähigkeit und - letztendlich - den Wettbewerbsvorteil Ihres Unternehmens entscheidend auswirkt, können Sie in diesem Artikel lesen.

Selbstführung erzeugt hohe Produktivität

Die inneren Haltungen, die in der Selbstführung entwickelt und ausgebaut werden (wie z.B. Proaktivität), schaffen beim Einzelnen die Voraussetzungen, um unter den hochvernetzten Bedingungen des 21. Jahrhunderts mit anderen Menschen zielführend und hoch produktiv zusammen zu arbeiten.

Selbstführung führt zu Verantwortung und unternehmerischem Denken

Die Essenz von Selbstführung ist eine Haltung, in der der einzelne Verantwortung für sein eigenes Leben und für sein Verhalten in der Gesellschaft und allen anderen Lebensbereichen, in denen er tätig ist, übernimmt. Weg von der Opfer-/Konsumentenhaltung, hin zur Gestalter-/Produzentenhaltung.

Der Einzelne wird somit zum Unternehmer seines Lebens und handelt auch

im beruflichen Umfeld verantwortungsvoll und unternehmerisch.

Selbstführung inspiriert zu Höchstleistungen

Selbstführung, die darauf beruht, wertorientiert die eigenen Stärken und Begabungen optimal in alle Lebensbereiche einzubringen, setzt beträchtliche Energien beim Einzelnen frei.

Es ist inspirierend, das Gefühl zu haben, ein Gestalter des eigenen Lebens zu sein. Es ist inspirierend, seine Begabungen einzusetzen. Es ist inspirierend, sich selbst zu Höchstleistungen zu führen, anstatt von einer Autorität dazu genötigt zu werden.

Selbstführung schafft begeisterte Kunden

Menschen, die sich selbst gut führen und dabei ihre innersten Begabungen authentisch freisetzen, haben das Potenzial Kunden zu begeistern.

Diese Menschen sind in sich stimmig und authentisch und treten damit natürlich, menschlich und hockwirksam in Beziehung zum Kunden.

Sie können die Bedürfnisse des Kunden erkennen und individuell und kreativ auf diese eingehen.

Dadurch kann es gelingen, die Erwartungen des Kunden zu übertreffen, den Kunden zu begeistern, eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung im 21. Jahrhundert.

Selbstführung ist kosteneffektiv

Je mehr die Menschen sich in einer Organisation aus eigenem Antrieb einbringen, umso weniger kostspielige Kontrolle, teure Strafen, aber auch teure Belohnungen sind notwendig.

Menschen, die das Gefühl haben, dass ihre Aufgabe, ihren Begabungen und ihrem individuellen Lebenspfad entspricht (ein Kernziel der Selbstführung), werden sich engagieren und aus eigenem Antrieb das Richtige und Notwendige tun.

Menschen, die die Grundlagen wirksamer Selbstführung in ihrem Leben umgesetzt haben, übernehmen Verantwortung, regulieren sich erfolgreich selbst und sind damit für das Unternehmen kosteneffektiv.

Teure hierarchische Kontrolle und Regeln können auf das notwendige Minimum reduziert werden.

Selbstführung ermöglicht flache Hierarchien

Menschen, die sich selbst gut führen, übernehmen aus einer inneren Haltung heraus proaktiv Verantwortung im Rahmen der Werte des Unternehmens und koordinieren sich bewusst mit anderen in ihrer Gruppe und Organisation, um zielführende Maßnahmen zu setzen.

Dieses Verhalten bedarf geringerer Kontrolle und Steuerung als klassische, rein hierarchische Organisationsmodelle. Selbstführung ermöglicht daher flachere Hierarchien und schlankere und reaktionsfähigere Organisationen.

Selbstführung ist selbst verstärkend

Menschen, die beginnen ihre Selbstführungsfähigkeiten werteorientiert auszubauen, erleben gesteigerte Produktivität und bessere Zusammenarbeit mit anderen.

Dieses Erfolgserlebnis motiviert, stärkt damit wieder die Selbstführung und führt zu weiteren Erfolgen.

Es entsteht ein sich selbst verstärkender Kreislauf, der zu immer besserer Selbstführung und höherer Wirksamkeit führt.

Selbstführung ist nicht Anarchie, sondern echte Koordination

Die Selbstführungsfähigkeiten des Einzelnen maximal zu fördern, bedeutet nicht Chaos oder Anarchie zu unterstützen.

Im Gegenteil, richtig verstandene Selbstführung bedeutet auch zu erkennen, dass wir interdependent sind, größere Ziele nur in Koordination und Zusammenarbeit mit anderen erreichen können und sich auch dem entsprechend zu verhalten.

Weiters werden Menschen, die sich auf Werten und Prinzipien beruhend erfolgreich selbst führen, nicht nur sensibel dafür sein, wenn sie selber von diesen Werten und Prinzipien abweichen. Sie werden auch den Mut haben Verantwortung zu übernehmen und andere Menschen dabei zu unterstützen diese Werte und Prinzipien zu leben.

Dadurch entsteht ein sich selbst verstärkendes System der gegenseitigen Unterstützung und Ermutigung.

Also nicht Chaos und Anarchie, sondern Selbststeuerung, Selbstorganisation und soziale Unterstützung und Ermutigung, die zu echter Koordination führen.

Selbstführung ermöglicht effektive Führung

Führungskräfte, die sich selbst gut führen können, finden einen deutlich besseren Zugang zur Motivation ihrer Mitarbeiter.

Gute Selbstführung erfordert Selbstkenntnis, Sinnstiftung und Authentizität.

Und genau das sind Kernpunkte, die es ermöglichen, in einer hoch entwickelten Gesellschaft zeitgemäß andere Menschen zum gemeinsamen Erfolg zu führen.

Selbstführung schafft agile und schlagkräftige Organisationen

Die horizontale, hochvernetzte und hochtransparente Welt, in die wir uns mit Riesenschritten hinein bewegen, erfordert von Unternehmen laufend schnelle Anpassung an neue Rahmenbedingungen.

Es wird immer unwahrscheinlicher, dass einige wenige an der Spitze über alle richtigen Antworten verfügen und die richtige Entscheidung treffen.

Aber sogar wenn es so wäre, muss diese Entscheidung schnell, marktnah und durch in der Organisation breit koordiniertes und mitgetragenes Handeln umgesetzt werden.

Mitarbeiter mit hohen Selbstführungsfähigkeiten bringen die idealen Voraussetzungen mit, um als konstruktive Partner an Entscheidungsprozessen mitzuwirken und dann die Umsetzung mit Mut und Konsequenz organisationsumfassend und zügig voranzutreiben.

Selbstführung meistert Komplexität

Die Systemforschung zeigt, dass selbstorganisierte Systeme, im Gegensatz zu zentral gesteuerten Systemen, sehr leistungsfähig im Umgang mit Komplexität sind.

Ein eindrucksvolles Beispiel dafür ist das Internet, das ohne über ein Top-Management zu verfügen, ausgezeichnet funktioniert.

Selbstorganisierte Systeme stellen natürlich höhere Anforderungen an die Selbstständigkeit, Selbstführung und

Selbstmotivation der einzelnen Systemteilnehmer.

Ein Befehlsempfänger in einer Diktatur zu sein, ist auf eine gewisse Art natürlich leichter, als wenn man Verantwortung für sein Leben als selbstständig handelnder Teil eines selbstorganisierten Systems übernimmt.

Um ihren optimalen Beitrag zur komplexitätsbewältigenden Leistung selbstorganisierter Systeme übernehmen zu können, müssen sich die Systemteilnehmer auf hohem Niveau selbst führen können.

Selbstführung ist Voraussetzung für Lernende Organisationen

Eine „Lernende Organisation“ ist eine anpassungsfähige, auf äußere und innere Impulse reagierende Organisation.

Peter M. Senge vom MIT hat in seinem bahnbrechenden Buch „The Fifth Discipline“ die fünf Voraussetzungen für die Entwicklung Lernender Organisationen identifiziert.

Eine dieser fünf Voraussetzungen ist „Personal Mastery“ („Individuelle Reife“), die Bereitschaft des Einzelnen zu lebenslangem Lernen und persönlicher Weiterentwicklung.

Letzendlich kann sich eine Organisation nur anpassen, wenn sich die Menschen aus denen sie besteht anpassen.

Wie zahlreiche gescheiterte Reorganisationen von Unternehmen beweisen, bringen Maßnahmen zur Organisationsentwicklung gar nichts, wenn sich die Menschen, die sie umsetzen sollen, nicht verändern.

In den meisten Situationen wird es, schon wegen des damit verbundenen Know-how- und Netzwerk-Verlustes nicht möglich sein, einfach alle Mitarbeiter

auszutauschen und durch lernfähigere Mitarbeiter zu ersetzen.

Daher ist es notwendig, die persönliche Weiterentwicklung und Selbstführung der Mitarbeiter aktiv zu unterstützen, um sie optimal für die Lernende Organisation „zuzurüsten“.

Selbstführung schafft Wettbewerbsvorteile

Eine Kultur der Selbstführung schafft schwer zu kopierende Wettbewerbsvorteile.

Wenn ein Unternehmen aus einer Gruppe von Menschen besteht, die auf der Basis der Werte richtig verstandener Selbstführung gemeinsam Ziele anstreben, entsteht eine Erfolgodynamik, die sehr schwer nachzuahmen ist.

Ein Wettbewerber kann zwar einzelne Ergebnisse dieser Kultur, wie z.B. die Produkte des Unternehmens oder bestimmte Innovationen kopieren.

Aber der menschliche Prozess, aus dem diese Produkte entstanden sind (also in unserem Fall die Kultur, die auf Werten beruhenden Selbstführung), kann aufgrund der individuellen, vielschichtigen und komplex verankerten Geschichte und Werte des Unternehmens und der Menschen, aus denen es besteht, praktisch nicht kopiert werden.

Und vor allem ist dieser vielschichtige kulturelle und menschliche Prozess dynamisch, kraftvoll und kreativ und entwickelt laufend neue Produkte und Innovationen.

Die Nachahmer der Produkte und Innovationen bleiben somit dort wo sie hingehören, nämlich „hinten nach“!

Selbstführung ist eine Frage des Menschenbildes

Letztendlich ist Selbstführung auch eine Frage des Menschen- und Gesellschaftsbildes.

Dazu möchte ich ein persönliches Erlebnis mit Ihnen teilen.

Vor einigen Jahren war ich zu einem Gespräch mit dem Personalchef eines weltweit tätigen Konzerns eingeladen.

Wir sprachen darüber, dass es wichtig wäre, das Thema „Selbstführung“ in ein Entwicklungsprogramm für Geschäftsfeld- und Bereichsleiter (Führungsebene direkt unter dem Vorstand) aufzunehmen.

Wir haben dann darüber geredet, worum es bei Selbstführung geht.

Dass jeder Mensch ein einzigartiges Individuum ist, mit ganz besonderen Begabungen und Fähigkeiten und einem einzigartigen Lebenspfad.

Dass ein Mensch, der das Gefühl hat, am richtigen Platz zu sein, ausgezeichnete Leistungen erbringen wird.

Dass auch Respekt für das Individuum und Leistungsgrenzen, ein Ausgleich zwischen Anstrengung und Erholung, ein nachhaltiger Umgang mit der eigenen Leistungsfähigkeit und der der Mitarbeiter, zu guter Selbstführung gehören.

Alle Punkte, denen mein Gesprächspartner zustimmte.

Dann stockte der Personalchef, denn ein Gedanke ging ihm durch den Kopf, den er nach kurzem Zögern aussprach:

„Da wird unser Vorstand aber nicht begeistert sein, wenn unsere Führungskräfte nicht mehr rund um die Uhr, sieben Tage die Woche uneingeschränkt zur Verfügung stehen,

weil sie sich plötzlich selber besser führen.“

Er musste dann verlegen lächeln, weil ihm aufgefallen war, wie tief seine Organisation noch in der Effizienzdenke der industriellen Revolution verfangen war, die Menschen einfach nur als flexible Erweiterung der Maschinenwelt sieht und rücksichtslos und ohne Sinn für Nachhaltigkeit auf ihre Arbeitskraft zugreift.

Diese Sichtweise ist nicht nur zynisch und Menschen verachtend, sondern schlicht gesagt auch schlechtes Management.

Es wird immer von der Marktwirtschaft als Leistungsgesellschaft geredet, dabei leben wir gar nicht in einer Leistungsgesellschaft, sondern in einer Ergebnissgesellschaft. Was zählt ist nicht den Input - also die Leistung - zu maximieren, sondern den Output, das Ergebnis! Das ist einer der wesentlichen Grundsätze von gutem Management.

Letztendlich stellt sich die grundsätzliche Frage, mit welchem Welt- und Menschenbild ich an die Arbeit, meine Mitmenschen und mich selber herangehe.

Beruhet meine Sichtweise vielleicht auf dem mechanistischen und einseitig leistungsorientierten Menschenbild der Industriegesellschaft, das den Menschen letztendlich zu einem seelenlosen Produktionsfaktor in einem komplexen industriellen Prozess degradiert? Sie erinnern sich an den berühmten Schrauben-Dreher von Charlie Chaplin in „Modern Times“.

Die logische Konsequenz von diesem Menschenbild ist, dass der Mensch nur als Leistender in einem Produktionsprozess einen Wert hat und diese Leistung natürlich auch durch (Selbst)-ausbeutung laufend rücksichtslos gesteigert werden muss.

Oder sehe ich den Menschen als Zweck des Wirtschaftens und nicht nur als Mittel zum Zweck (also als schönen Produktionsfaktor)?

Erfolgreiches Wirtschaften wird in dieser Sichtweise nicht als Selbstzweck gesehen, sondern als Mittel zum Zweck, um einen Beitrag für ein besseres Leben der Menschen zu leisten.

Simpel gesagt: Hat die Wirtschaft dem Menschen zu dienen oder der Mensch der Wirtschaft?

Wenn ich also vor lauter Streben nach erfolgreichem Wirtschaften dabei andere Menschen schädige und mich selber und meine Gesundheit kaputt mache, verfehle ich in dieser Sichtweise das Ziel vollständig.

Ich richte das, was ich durch mein wirtschaftliches Handeln eigentlich fördern möchte zu Grunde.

Zusammenfassung

Weiter unten finden Sie zusammengefasst, wie sich Selbstführung auf die Produktivität, Kosteneffizienz, Führung, Schlagkraft, Anpassungsfähigkeit und - letztendlich - den Wettbewerbsvorteil Ihres Unternehmens entscheidend auswirkt.

1. Produktivität

- Selbstführung erzeugt hohe Produktivität
- Selbstführung führt zu Verantwortung und unternehmerischem Denken
- Selbstführung inspiriert zu Höchstleistungen
- Selbstführung schafft begeisterte Kunden

2. Kosteneffizienz

- Selbstführung ist kosteneffektiv
- Selbstführung ermöglicht flache Hierarchien
- Selbstführung ist selbst verstärkend

3. Effektive Führung

- Selbstführung ist nicht Anarchie, sondern echte Koordination
- Selbstführung ermöglicht effektive Führung

4. Anpassungsfähigkeit und Schlagkraft

- Selbstführung schafft agile und schlagkräftige Organisationen
- Selbstführung meistert Komplexität
- Selbstführung ist Voraussetzung für Lernende Organisationen

5. Wettbewerbsvorteil

- Selbstführung schafft Wettbewerbsvorteile

Selbstführung ist letztendlich auch eine Frage des Menschen- und Gesellschaftsbildes: Hat die Wirtschaft dem Menschen zu dienen oder der Mensch der Wirtschaft?

Warum Unternehmen, die unter den neuen Rahmenbedingungen des 21. Jahrhunderts eine Zukunft haben wollen, Menschen mit ausgezeichneten Selbstführungsfähigkeiten benötigen, erfahren Sie in meinem Artikel „Warum Selbstführung für Ihr Unternehmen entscheidend ist“.



Dr. Michael Hirt, Experte für Strategisches Management und Selbstführung verhilft Führungskräften und deren Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg durch innere Klarheit und konsequente Umsetzung. Der energiegeladene Österreicher begeistert durch Authentizität, Klarheit und Umsetzungsorientierung.

Er verbindet dabei souverän die neuesten Ergebnisse der Wissenschaft mit den

profunden Erkenntnissen der Weisheitsliteratur.

Vor der Gründung von HIRT&FRIENDS im Jahr 2001 war Michael Hirt Projektleiter bei der weltweit führenden Strategieberatung Boston Consulting Group (BCG) und der Österreichischen Industrieholding AG (ÖIAG).

Als leidenschaftlicher Berater, Trainer, Vortragender, Coach, Hochschullehrer, Managementpraktiker und Autor mit Studium u.a. in Wien, Fontainebleau (INSEAD MBA) und Montreal (McGill LL.M.) begleitet er seit über 15 Jahren Spitzen-Führungskräfte im In- und Ausland, mit Konzentration auf die erfolgreiche Verbindung von Leistung und Menschlichkeit.

TEL: +43-(0)-2773 20176

E-MAIL: m@hirtandfriends.at

WEBSITE: www.hirtandfriends.at

Weitere Artikel von Michael Hirt unter www.hirtandfriends.at:

Den Schweinehund besiegen - Persönliche Verhaltensänderung in der Praxis

Ohne Ziel stimmt jede Richtung - Der Strategiecheck für Ihr Unternehmen

Sie können Michael Hirt's zukünftige Artikel und Podcasts (kostenlos) erhalten, wenn Sie eine E-Mail mit dem Stichwort „Artikel“ an office@hirtandfriends.at schicken.

Alle männlichen Bezeichnungen in diesem Artikel wie z.B. „Unternehmer“ beziehen sich generell auf beide Geschlechter.

