

# Selbstführung für Führungskräfte

## Ein integrierter Ansatz zum Lebenserfolg

von Michael Hirt

### Erfolg kostet einen Preis

Viele Führungskräfte erreichen ihre Spitzenpositionen in Organisationen nur indem sie einen sehr hohen Preis bezahlen. Gescheiterte Beziehungen, Suchtverhalten und gesundheitliche Probleme sind nur einige Beispiele für die fatalen Auswirkungen der rastlosen Hatz nach Erfolg.

### Muss der Preis für den Erfolg wirklich so hoch sein?

Ist es möglich äußeren Erfolg mit innerer Gelassenheit und Ausgeglichenheit zu verbinden? Ist es möglich nachhaltigen Erfolg zu erzielen, der sich in allen Lebensbereichen auswirkt und sich nicht nur auf das berufliche Gelingen beschränkt? Ist es möglich ein produktives, wirtschaftlich erfolgreiches Leben zu führen und dabei stimmig und authentisch zu bleiben und tiefgehende, wertvolle Beziehungen zu anderen Menschen zu haben?

Das sind Kernfragen der Selbstführung für Führungskräfte die mich seit über 15 Jahren intensiv beschäftigen. Auf der Suche nach Antworten auf diese Fragen habe ich mit hunderten von Führungskräften und Experten aller Bereiche gesprochen und aus deren Erfahrungen gelernt, hunderte von Büchern und Studien gelesen und bin an eigenen Erfolgen und Rückschlägen bei meiner Lebensführung gereift. Meine Reise hat mich von den Jahrtausende alten Erkenntnissen der Weisheitsliteratur bis

zu den neuesten Erkenntnissen der Gehirnforschung geführt.

### Ein integrierter Ansatz zum Lebenserfolg für Führungskräfte

Wonach ich suchte war ein integrierter Ansatz zum Lebenserfolg, der Leistung und Menschlichkeit in Verbindung bringt. Ein Ansatz der für Führungskräfte in der Wirtschaft geeignet ist, und einen realistischen Beitrag dazu leistet die enormen Spannungsfelder, in denen sich Führungskräfte heutzutage bewegen, aktiv anzugehen. Ein Ansatz der eine wirksame Verbindung zwischen dem rational-pragmatisch-wissenschaftlichen Weltbild und den Jahrtausende alten Traditionen der Weisheitsliteratur schafft. Ein Ansatz, der praxisnah ist, und nicht die Lebensweise eines Mönchs erfordert um Erfolg versprechend zu sein. In einem Satz: Ein Ansatz für Einsteiger, nicht für Aussteiger.

Ich habe das Gefühl, dass jetzt die Zeit für eine erste Zwischenbilanz meiner Suche gekommen ist.

### Warum Selbstführung wichtig ist

Menschen die wirklich wissen, was sie erreichen möchten, und wirklich am richtigen Platz stehen, schaffen eine Kultur, in der regelmäßig Höchstleistungen erzielt werden. Wie Jack Welch gesagt hat: „Great strategies are made by great people.“

Führungskräfte, die sich selbst gut führen können, finden deutlich besseren Zugang

zur Motivation ihrer Mitarbeiter. Gute Selbstführung erfordert Selbsterkenntnis, Sinnstiftung und Authentizität, und genau das sind Kernpunkte, die es ermöglichen, in einer hoch entwickelten Gesellschaft zeitgemäß andere Menschen zum gemeinsamen Erfolg zu führen.

Um höchste Wirksamkeit in der Führung anderer Menschen zu erlangen, sind hohe innere Klarheit und konsequente Selbstführung erforderlich.

In diesem Artikel gebe ich Ihnen eine Übersicht, über die vier Kerndimensionen der Selbstführung, die aus meiner Sicht einen integrierten Ansatz zum Lebenserfolg für Führungskräfte bilden.

### **Die vier Kerndimensionen der Selbstführung**

Bevor wir in die Kerndimensionen der Selbstführung etwas genauer einsteigen, hier die Zusammenfassung der Kerndimensionen auf das Wesentliche:

#### **1. „Denk was gscheit’s!“ – Proaktive Haltung**

#### **2. „Plan was gscheit’s!“ – Sinnvolle Ziele**

#### **3. „Tu was gscheit’s!“ – Klarer Fokus in der Umsetzung**

#### **4. „Bleib gscheit!“ – Laufende Selbsterneuerung**

Kommen wir zu den Kerndimensionen im Einzelnen.

#### **Kerndimension 1: Proktivität – „Denk was gscheit’s!“**

Bei dieser Dimension geht es vor allem um unsere Gedanken und unsere innere Haltung, die die Grundlage unseres Handelns bilden.

Zusammengefasst besteht Proaktivität in einer Haltung, in der wir die volle Verantwortung für unsere Gedanken und die Gestaltung unseres Lebens übernehmen.

Ja, es gibt eine unglaubliche Menge von Umständen die wir nicht beeinflussen können, die aber einen dramatischen Einfluss auf unser Leben haben können.

Und *genau deshalb* müssen wir unsere Energie auf das konzentrieren, was wir beeinflussen können.

Und was wir am meisten beeinflussen können, sind nicht unsere Umwelt oder andere Menschen, sondern uns selbst.

Wir selbst sind nicht nur die Einheit, die wir am meisten beeinflussen können, sondern überhaupt das einzige Instrument des Erfolges über das wir verfügen.

Mit einer proaktiven Haltung sind wir bereit unser Leben mit Ehrlichkeit, Mut und Konsequenz anzupacken und unseren inneren Menschen aktiv zu gestalten, um den wunderbaren Menschen freizulegen, der bereits in uns angelegt ist.

Letztendlich läuft diese Sichtweise darauf hinaus, dass wir nicht nur die Meister unserer Gedanken sind, sondern auch die Meister unseres Schicksals.

#### **Kerndimension 2: Ziele – „Plan was gscheit’s!“**

Wenn Führungskräfte sich mit dem Thema Selbstführung beschäftigen, dann geht es im Kern oft um die Klärung der persönlichen Entwicklungsschwerpunkte und Prioritäten für die nächsten Jahre.

Dabei wird oft übersehen, dass es sich bei dieser Zielfindung nicht um einen rein rationalen Prozess handelt.

Diejenigen Ziele zu finden, die für einen selbst individuell die „richtigen“ sind,

erfordert eine Verbindung von Intuition, Kreativität, Denken und Pragmatismus.

Richtiger Umgang mit Zielen erfordert auch im richtigen Moment zu erkennen, dass bestimmte Ziele nicht erreichbar sind, und mit dieser Erkenntnis produktiv umzugehen.

Die Entwicklung unseres Lebenspfades findet daher nur zum Teil in unseren Gedanken und Visionen statt, zu anderen Teilen ergibt sie sich, wenn unser Handeln in Kontakt mit der Realität kommt.

Dann findet ein Abgleich statt - die Realität gibt uns Feedback - und wir müssen lernen unsere Handlungsstrategien - und eben bei Bedarf auch unsere Ziele - entsprechend anzupassen.

Eine Grundvoraussetzung für angemessene Flexibilität im Umgang mit Zielen ist, dass wir unsere Ziele auf der richtigen Ebene setzen.

Dazu ein Beispiel. Viele Paare träumen davon ein gemeinsames Haus für sich und ihre Familie zu haben. Als Ziel wird also ein Haus mit einer bestimmten Fläche und bestimmten Ausstattungsmerkmalen definiert. Immer wieder hört man, dass Ehen an den oft physisch und psychisch zermürbenden Herausforderungen des Hausbaus scheitern und auseinander gehen.

Das ist ein paradoxes Ergebnis und hängt auch damit zusammen, dass hier die Ziele auf der falschen Ebene gesetzt werden.

Das richtig verstandene Ziel eines Hausbaus für eine Familie ist nämlich ein Zuhause, daher eine Umgebung zu schaffen, in der diese Familie glücklich sein kann.

Das richtig verstandene Ziel ist also nicht primär ein Haus mit bestimmten genau definierten Eigenschaften zu bauen, sondern einen physischen Rahmen für

gelingende Beziehungen und gelingendes Leben zu schaffen.

Dieses, jetzt richtig verstandene, Ziel kann auf den unterschiedlichsten und sehr flexiblen Wegen erreicht werden, mit einem größeren oder mit einem kleineren Haus, mit oder ohne Swimmingpool und letztendlich auch mit einer Wohnung statt einem Haus, falls z.B. das Risiko zu groß ist, dass die finanziellen Belastungen und der Stress des Hausbaus die Familie zerstören.

Richtige Zielsetzung erfordert also, dass wir Ziele auf der richtigen Ebene setzen und klar verstehen was der tiefere Sinn unseres Handelns ist.

Produktive Ziele müssen in einen Sinnzusammenhang eingeordnet werden, sie müssen Sinn ergeben. Sinn ist eine der wesentlichen Dimensionen menschlichen Handelns und des gelingenden menschlichen Lebens.

Ist es dem Menschen möglich den Sinn eines Augenblicks, einer Situation oder eines gesamthaften Bemühens zu erkennen, erzeugt das eine unglaubliche Energie, Konzentration und Produktivität.

Die Fähigkeit für sich persönlich „aus dem Ganzen Sinn zu machen“ ist somit eine Kernbedingung gelingenden Lebens.

Zuletzt ist gerade aufgrund der Endlichkeit unseres Lebens, für einen Menschen der den Wunsch in sich verspürt zu gestalten, das Setzen klarer Ziele und Prioritäten unumgänglich.

**Kerndimension 3: Fokus – „Tu was gscheit's!“**

**Wie komme ich zum Ziel?**

Aufbauend auf klaren Zielen geht es jetzt um die Entwicklung eines konkreten Handlungsplans, den „es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“

Je klarer und eindeutiger dabei die Zielsetzung erfolgt ist, umso einfacher und geradliniger kann der Weg zum Ziel verfolgt werden.

Mangelnder Fokus ist eines der wesentlichen Probleme, das zum Scheitern führt.

### **Das „Gute“ ist der Feind des „Besten“**

Wir sind meistens ganz gut darin zu definieren was wir absolut nicht wollen und nicht anstreben. Das Problem dabei ist, dass dann meistens noch mehr Ziele und „wichtige“ und „dringende“ Aktivitäten übrig bleiben, als der Tag Stunden hat.

Studien in Unternehmen zeigen, dass wenn zu viele Ziele auf einmal verfolgt werden, eine hohe Gefahr der Verzettlung und der Verschwendung von Energie besteht. Letztendlich wird oft nur Mittelmaß oder gar nichts erreicht.

Erfolgreiche Menschen und Unternehmen zeichnen sich meistens durch eine klare Konzentration auf wenige Ziele aus, die dann dafür aber mit hoher Energie und Fokus umgesetzt werden.

Daher ist Ihre „Not-ToDo-Liste“ mindestens so wichtig, wie Ihre „ToDo-Liste“.

Und auch hier kommt die Energie für die notwendige Klarheit letztendlich wieder aus der Auseinandersetzung mit Ihrem individuellen Lebenspfad.

Gelingendes Leben erfordert tagtäglich immer wieder Entscheidungen über unsere Prioritäten. Was tun wir und was tun wir nicht? Wenn ich ein Gefühl dafür entwickelt habe, was mir wirklich wichtig ist, wo meine speziellen Stärken und Aufgaben liegen, kann ich diese oft schwierigen Entscheidungen viel leichter treffen.

Es geht hier also nicht darum das „allgemeine Gute“ herauszufinden und anzustreben, sondern herauszufinden welche speziellen Stärken, Begabungen und Fähigkeiten man einbringen kann und diese dann mit hoher Energie und Konzentration umzusetzen, um wirklich einen Unterschied zu machen.

### **Kerndimension 4: Erneuerung – „Bleib gscheit!“**

Wir verfügen nur über ein einziges Instrument unseres Erfolges: uns selbst. Wenn wir dieses Instrument in Grund und Boden fahren, bleibt uns gar nichts mehr.

Körper, Geist und Seele des Menschen bilden eine untrennbare Einheit. Gerät ein Teil dieser Einheit aus der Balance, hat das unweigerlich Auswirkungen auf die anderen Teile dieser Einheit.

So wie bei einem Auto Motor, Kupplung, Getriebe, Fahrwerk und Reifen optimal zusammenarbeiten müssen, können Sie es sich auch nicht leisten, Teile ihres Erfolgssystems zu vernachlässigen oder systematisch zu überfordern.

Was bringt es zum Beispiel, wenn sie einen Hochleistungsmotor haben, aber die Kupplung kaputt ist, und Sie daher überhaupt keine Kraft auf die Straße bringen? Oder Sie Ihre Reifen seit Jahren nicht mehr gewechselt haben und daher jede Kurve Ihre letzte sein kann?

Die laufende und ausgeglichene Instandhaltung und Weiterentwicklung von Körper, Geist und Seele schafft daher überhaupt erst die Voraussetzungen für Lebenserfolg in den anderen drei Kerndimensionen Proaktivität, Ziele und Fokus.

Selbsterneuerung findet in vier Bereichen statt, die wir ausgewogen angehen sollten:

1. Physische Selbsterneuerung:

Bewegung, Schlaf, Ernährung, Stressmanagement

2. Mentale Selbsterneuerung:

Neues lernen, die eigene Lebensvision entwickeln und überprüfen, Planen, Gedanken zu Papier bringen

3. Spirituelle Selbsterneuerung:

Kraftquellen für die eigene Seele finden, das eigene Wertesystem klären, innere Ruhe und heitere Gelassenheit entwickeln

4. Soziale und emotionale Selbsterneuerung:

Laufende persönliche Weiterentwicklung durch aktive Beziehungsorientierung, gelebtes Mitgefühl und Dienst am Mitmenschen

Es ist ein schwerwiegender Irrtum zu glauben, dass diese Selbsterneuerung von alleine ohne Ihre bewusste Initiative stattfindet. Auch in diesem Bereich gilt es Verantwortung zu übernehmen.

**Effektive Selbstführung erfordert Arbeit am inneren Menschen**

Durch systematische Arbeit an den vier Kerndimensionen der Selbstführung können Sie die Voraussetzungen dafür schaffen, um nachhaltige Höchstleistungen in allen Lebensbereichen zu erbringen.

So werden Sie eine ausgeglichene und wirksame Führungskraft, die bereit ist in Ihrem Unternehmen bewusst und gezielt kulturprägend und sinnstiftend für andere zu wirken.

Es geht also darum klare Prioritäten zu setzen, gezielt am inneren Menschen zu arbeiten und die eigene Zukunft souverän zu gestalten.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Umsetzung!



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

Er verbindet dabei souverän die neuesten Ergebnisse der Wissenschaft mit den tiefen 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](mailto:m@hirtandfriends.at)

**WEBSITE:** [www.hirtandfriends.at](http://www.hirtandfriends.at)

Weitere Artikel von Michael Hirt unter [www.hirtandfriends.at](http://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](mailto:office@hirtandfriends.at) schicken.

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