

Einleitung

Von Teilnehmern an Selbstführungsseminaren kam wiederholt die Frage, ob es eine schriftliche Handreichung geben kann an diejenigen, die mit dem Thema selbständig weiterarbeiten möchten.

Ich habe versucht, einige Gedanken zu formulieren, die der Selbstführung zugrunde liegen, ohne sie zu sehr argumentativ zu begründen. Wer Selbstführungsfähigkeiten für sein Leben bereits als wichtig erachtet, braucht keine langen und akademischen Auseinandersetzungen und Diskussionen mehr. Auch für die Selbstführungsfähigkeiten gilt schließlich, was Peter M. Senge in Bezug auf „Personal Mastery“ schrieb: *„Wir wollen sie, weil wir sie wollen.“*² Wenn das auf Sie zutrifft, könnten Sie mit Kapitel 3 anfangen.

Es liegt mir aber etwas daran, Selbstführung im menschlichen und historischen Zusammenhang eingebettet zu wissen. Das gibt mir das Gefühl, über meine bloß persönliche Entwicklung hinauszukommen, diese verbunden zu wissen mit einem umfassenderen Geschehen. Dazu sind die ersten zwei Kapitel geschrieben worden. Die weiteren fünf Kapitel beschreiben praktische Übungsmöglichkeiten, die denen der Seminare ähneln und als Anregung zur weiteren Individualisierung gedacht sind. Es geht nämlich weniger darum, Rezepte zu verschreiben, als vielmehr Anregungen und Orientierung zu geben, damit jeder, der das möchte, seinen eigenen Weg finden kann.³

*„Von sich zurücktreten wie ein Maler von seinem Bilde
- wer das vermöchte!“*

Christian Morgenstern

Eine der schwierigsten Konstellationen im Zusammenleben oder in der Zusammenarbeit entsteht dann, wenn ein Partner oder Kollege nicht bereit oder imstande ist, sich selbst über die Schulter zu schauen. Er ist dann nicht nur blind dafür, wie er

auf andere wirkt, er bemerkt seine eigenen Fehler nicht. Dann kann er sie auch nicht korrigieren bzw. sein Entwicklungspotential bleibt brach liegen. Es wird ihm nicht einmal bewusst, dass es etwas zu verändern und vor allem zu verbessern gibt. Er lebt in der selbstgenügsamen Zumutung, dass man ihn nehmen muss, wie er ist - wenn nicht gleich in der Illusion, alles besser zu wissen, oder im Selbstmitleid des armen Opfers, das die Unbilden der bösen Welt über sich ergehen lassen muss. Wer sich selbst nicht von außen, gewissermaßen wie ein Fremder beobachten kann, ist in der Regel auch nicht imstande, sich durch die Augen der Anderen zu sehen. Das ist aber eine der wichtigsten Bedingungen für soziales Verständnis. Es zeichnet den Menschen aus, dass er in einem bewussten Selbstverhältnis leben kann, sich nicht mit sich selbst restlos und unablässig identifizieren muss. In einem ersten Kapitel werden wir dieses menschliche Spezifikum etwas genauer betrachten. Es ist die Grundlage und Möglichkeitsbedingung für die Selbstführung, um die es in diesem Buch geht.

Seit längerer Zeit gibt es viele Anzeichen dafür, dass es gegenwärtig mehr denn je darauf ankommt, diese allgemeins menschliche Fähigkeit auch in der Arbeitswelt zum Einsatz kommen zu lassen. Der gesellschaftliche Trend zur Individualisierung fordert zunehmend Eigenverantwortung der Mitarbeiter in einem Unternehmen, ob profitorientiert oder nicht. Das hat Folgen für die Führungskonzepte und die Führungspraxis. Diese sind schon länger einer Evolution unterworfen. Wie verändern sie sich, wenn zunehmend auf Selbstführung als Ziel gesetzt wird? Diese Frage wird Gegenstand des zweiten Kapitels sein.

Die konkrete Verwirklichung der Selbstführung im sozialen Zusammenhang stellt nicht nur hohe Ansprüche an die bisher Führenden, sondern an alle Mitarbeiter. Man kann davon ausgehen, dass sie nicht ohne einen bewussten Willen zur Selbstbefähigung zu erfüllen sind. Es reicht nicht, Eigenverantwortung bloß einzufordern, sie muss auch wirklich gewollt und ermöglicht sein, und man muss ihr auch gewachsen sein. Wenn

wir es nicht sind, können wir daran etwas ändern und uns dazu rüsten. Das Hauptanliegen dieses Buchs besteht aus der Schilderung der wichtigsten Teilfähigkeiten einer bewussten Selbstführung. Ausgangspunkt ist unser *Bewusstsein* selbst, unsere kognitiven Fähigkeiten: Wahrnehmen, Denken und deren Verbindung im Urteilen. Einige Möglichkeiten, wie wir wacher wahrnehmen, selbständiger denken lernen und Vorurteile abbauen können, werden im dritten Kapitel beschrieben.

Im vierten Kapitel wird ein Blick auf *Wille*, Motivation und Handeln geworfen, bevor im fünften der Stolperstein des *emotionalen* Lebens untersucht wird. Im sechsten Kapitel wird zusammenfassend auf die *innere Haltung* dieser Selbstentwicklung geschaut. Sie besteht in einem Lern- und Entwicklungswillen, der sich für alle Situationen, Prozesse, Menschen und deren Zukunftsmöglichkeiten öffnet und die eigenen Fähigkeiten zu deren Förderung einzusetzen bereit ist.

Dabei wird immer vorrangig auf die praktische Seite der Selbstbefähigung geblickt. Konkret heißt das: auf Übungsmöglichkeiten. Es gibt keine Selbstbefähigung ohne die Anstrengung des Übens. Nachdem in den Kapiteln 3 bis 6 grundlegende Übungen zu den Teilfähigkeiten der Selbstführung und der Haltung der Selbstentwicklung geschildert wurden, wird im letzten Kapitel nochmals der *Übungsvorgang* als solcher thematisiert. Er ist die Quintessenz der Selbstführung. Missverständnisse, die durchaus naheliegend sind, werden kurz angesprochen, damit man sie besser vermeiden kann.