

# Authentisches Leadership durch achtsame Selbstführung: Warum die Reflexion des Führungshandelns beim Selbst beginnen muss

Thomas Hanstein, Friedrichshafen

*Für eine zielorientierte und effiziente Führung ist die Optimierung der strukturellen und organisationalen Rahmenbedingungen wichtig. Insofern gibt es einen großen Markt mit Fort- und Weiterbildungen im Organisations- und Zeitmanagement. Doch der Blick auf diese äußeren Faktoren allein sichert nicht den nachhaltigen und vor allem zufriedenstellenden Führungserfolg. Die Perspektive nach innen, die Wahrnehmung der »inneren Bühne« sowie der »Führungsdialog« mit den einzelnen »Teamplayern« sind nicht nur ebenso wichtig. Mehr noch: Diese Selbsterkundung und der Aspekt der Selbstführung sollten insbesondere beim Onboarding in eine Führungsaufgabe und bei Führungsseminaren an erster Stelle stehen. Denn nachhaltige Ziele und authentische Maßnahmen kann nur jemand angehen und umsetzen, der die Sinnesebene der Selbstführung als Ausgangspunkt – bewusst reflektiert und von einem Gegenüber gespiegelt – im Entscheidungsprozess berücksichtigt. Führungshandeln hat immer etwas mit den eigenen Werten und damit mit Loyalität sowie Abgrenzung – und zwar nach außen und nach innen – zu tun.*

## 1. Die Gruppe und das Ich: ein narrativer Zugang zum Thema

Die Annäherung an zentrale Lebensthemen sollte nicht deduktiv-theoretisch versucht werden. Insofern sei hier mit einem Thema aus dem Leben begonnen:

Ein Familienwochenende 2023 am Königssee, unterhalb des Großen Watzmann, mit fast 25 Personen im Alter von zwei bis 76 Jahren. Bereits an diesem knappen Umriss wird erkennbar: Was hier als Ausgangspunkt dient, war ein Experiment in vielfältiger Hinsicht, nicht nur, aber vor allem auf der sozialen und kommunikativen Ebene des – immer spannenden – Systems Familie. Es versteht sich von selbst, dass es bereits im Vorfeld verschiedene Vorstellungen, Ansprüche und Erwartungen gab. Und nicht nur das, auch die praktischen Möglichkeiten waren zu antizipieren: körperlich – es waren eine Teilnehmerin mit einer Gehbehinderung und ein teils erblindeter Teilnehmer dabei – und mental – hinsichtlich der Überwindung diverser Schwierigkeitsgrade während der geplanten Wanderungen oder auch beim kollektiven Baden im 14 Grad kalten See.



Abbildung 1: <https://www.coaching-hanstein.de>

zu schützen versucht hat, dem gebühren Anerkennung und Respekt. Doch was bedeutet es in einer Polykrise, wenn das Krisenmanagement nicht angemessen reflektiert, aus Fehlern nicht für eine neue, bereits ins Haus stehende Krise gelernt wird und der Umgang oder im besten Fall das Handling mit der Krise nicht angemessen aufgearbeitet wird?

Übertragen auf das Thema bedeutet das: **Zur (Selbst-)Führung gehören learning lessons.** Diese benötigen Feedback und den erlaubten Blick von außen. Rolf Arnold definiert Lernen als ein (ständiges) »Lernen vom anderen her« (Arnold 2012, S. 120). An diesem Punkt berühren sich Philosophie (Buber), Soziologie (Mead) und Pädagogik.

## 2.2 Langsamer denken in beschleunigten Zeiten – durch Regulation beim Ich bleiben

Die anthropologische Unterscheidung zwischen Reaktion und Handlung darf natürlich nicht kategorisch interpretiert werden. Auch jede Führungskraft reagiert selbstverständlich auf Anforderungen, man denke nur an unzählige Fragen und spontane Entscheidungen, auf die es zeitnah einen Responz braucht. Gemeint ist damit vielmehr, nicht in eine Ping-Pong-Situation zu geraten. Und je höher die Belastungen und je enger der zeitliche Korridor, desto größer ist auch die Gefahr, gegebenenfalls auch einmal zu schnell zu reagieren, und damit auch das Risiko, nicht ganz bei sich geblieben zu sein. An diesem **Punkt ist das Rollenbewusstsein einer Führungskraft entscheidend**, deren Reflexion speziell – aber nicht ausschließlich – im Onboarding wesentlich ist. Dies kann mit einer einfachen Übung analysiert werden:

Welche alltäglichen Sätze hätten plötzlich eine ganz andere Resonanz, wenn Sie sie als neue Abteilungsleitung aussprechen? Wie reagiert Ihr Kollege N.N. heute, wenn Sie ihm auf der Treppe zurufen: Na, N.N., auch schon im Haus?

Und was würde derselbe Satz auslösen, wenn Sie ihn in der nächsten Woche nach Ihrer Einsetzung in die neue Funktion sagen würden?

Soziale Rollen sind mit Zuschreibungen und mit Erwartungen verbunden. Man bleibt dieselbe Person, aber man bekommt einen anderen Hut aufgesetzt und wird dadurch zu einer anderen Erscheinung und künftig durch eine andere Brille wahrgenommen. Auch hier gilt: Das reine kognitive Wissen genügt nicht, vielmehr ist es wichtig, die Veränderungen, die sich damit ergeben, prozesshaft beim Wort zu nehmen oder ins Coaching zu bringen. Zu neuartigen Erwartungen an eine neue Rolle tritt in aller Regel auch zeitlicher Stress hinzu. Insofern sind Gegenmodelle eine hilfreiche Unterstützung, um aus dem unbewussten Reaktionsaffekt in eine bewusste Entschleunigung zu gelangen. Der Ansatz des Langsamen Denkens (vgl. Habermann/Schmidt/Caspar 2021) ist beispielsweise ein solcher Versuch, aus dem heraus sich im Einzelcoaching Leitsätze oder auch »Wenn-Dann-Pläne« (vgl. Hanstein 2021a, S. 191-197 sowie die Coaching-Arbeitshilfen im Anhang, S. 273-294) entwickeln lassen. Denn es ist neurowissenschaftlich erwiesen, dass Entscheidungen unter Zeitdruck weniger nachhaltig sind als solche, für die man sich etwas mehr Zeit gelassen hat. Ebenso gilt es für die Versprachlichung dessen, was sich als neues Phänomen zeigt, für das es aber noch keine buchstäblich passenden Wörter geben kann. Bevor wir aber sinnvoll kommunizieren können, muss die philosophische Bedeutung des »Dinges an sich« (Kant zitiert nach Prauss 1974) relativ klar sein.

Wenn sich Umstände ändern, es dafür aber noch keine Begriffe gibt, wird vieles uneindeutig. Dieser auch sprachliche Prozess war während der Corona-Pandemie in der Bildungspolitik und an Bildungseinrichtungen zu beobachten: Wie über Nacht war der Begriff Homeschooling in aller Munde, die Politik hat versucht, ihn als Distanz- oder Fernunterricht zu konkretisieren. Die Rede von den offenen

Schulen hat dieses Unterfangen wieder konkterkariert. Und ohne den vielfältigen Online- und Hybrid-Versuchen eine Chance zu geben oder sie wenigstens als gute Alternative in der Not zu schätzen und für diese Haltung auch in der Gesellschaft zu werben, wurde die Botschaft ausgegeben, dass nur Präsenzunterricht echter Unterricht sei. Da konnte beinahe vergessen werden, dass die E-Learning-Debatte über 30 Jahre alt ist. Bis heute wird an bildungspolitischen Stellen kaum angemessen differenziert, dass digital nicht Distanz ist und Präsenz nicht dasselbe wie analog bedeutet. Die meisten Schulleitungen wollten nur eines: danach weitermachen wie davor. Wie weit uns das gebracht hat, das sehen wir heute an den meisten Schulen: An Hardware wurde nicht gespart, aber die wenigsten können diese Geräte in ihren Unterricht integrieren – aus Gründen, die nicht oder zu spät beachtet wurden. Gleichmaßen meinten die Appelle zum social distancing im Grunde ein physical distancing und waren in dieser sprachlichen Unschärfe gesellschaftlich auch nicht ungefährlich.

Im entscheidenden Moment die richtigen Worte parat zu haben, ist eine menschliche Kompetenz, deren Bedeutsamkeit sich in der Führungsrolle verdichtet. Richtig meint im Kontext authentischer Selbstführung eine passgenaue Angemessenheit zwischen »zu wenig« und »zu viel«, aber neben diesem entscheidenden Quantum ist auch die notwendige Klarheit der (wenigen) Worte eine Größe. **Angemessen zu führen bedeutet eine Ausgewogenheit, zwischen Dominanz und Askese zu leben. Dazu ist eine Selbstführung nötig, die um die Wirkung des eigenen Auftretens und der eigenen Worte weiß.** Wer beides übt und im Coaching reflektiert und trainiert, gewinnt eine neue Achtsamkeit für die kleinen Phasen zwischen Impuls und Reflex, Erwartung und Antwort. Seine Reaktion wird zur Handlung, zu einer Handlung von innen heraus, die genau deshalb eine entsprechende Wirkung beim Gegenüber entfaltet. Und seine äußere Autorität – durch Führungsseminare und -coachings

angeeignet – wird zu einer inneren Autorität, die sich in einer spürbaren ganzheitlichen Präsenz ausdrückt.

### 3. Tools zur Selbstführung im Führungscoaching – ausgewählte Beispiele

Coachingtools sind Werkzeuge zur ganzheitlichen Selbstführung, die durch ihre Visualisierung oder ihre Vorstrukturierung eine Unterstützung bei der Reflexion eingeschliffener Muster oder beim Ausprobieren neuer Handlungsoptionen darstellen können. Bei der Verwendung im Einzel-Coaching oder auch der Anwendung im Selbst-Coaching ist es wichtig, dass nur diejenigen Tools zum Einsatz kommen, welche die Klientinnen und Klienten innerlich ansprechen. Dieses Ansprechen allein ist vielseitig zu verstehen; es kann auch eine Irritation sein, die den Anfang bildet und die im Coachingprozess zu einer wirksamen Intervention werden kann. Coaching ist keine Beratung. Die Chairperson ist und bleibt in jedem einzelnen Moment die Klientin oder der Klient. Insofern kann es nicht darum gehen, Lösungswege, die bei anderen auch erfolgreich waren, vorzuschlagen und gegebenenfalls auch einmal auszuprobieren. Vielmehr stellt ein Tool ein Angebot dar und damit den eventuellen Anfang eines begleiteten inneren Veränderungsprozesses. Aus Platzgründen kann hier nur eine kleine Auswahl möglicher Tools skizziert werden.

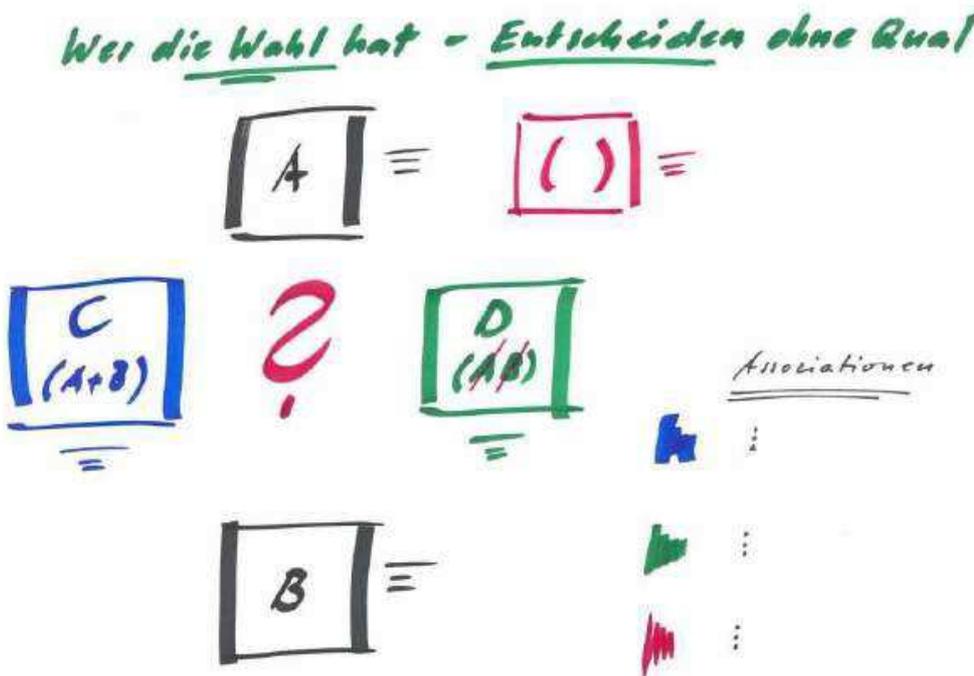


Abbildung 5: Hanstein 2021a, S. 121

Die Anwendung einer zweistelligen Zahl bewährter und vielfach erprobter Tools sind in »Selbstmanagement« (Hanstein 2021a, S. 61-263) beschrieben. Die neurowissenschaftliche Grundlegung wird im Vorfeld dieses praktischen Teils dargelegt. Einen besonderen Schwerpunkt bildeten während der Corona-Pandemie das systemisch-lösungsorientierte Reframing mit der



Abbildung 6: Hanstein 2021a, S. 227

Natur und neue Formen des Naturcoachings. Ansatz ist stets die Grundhaltung, seine eigenen Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen zu müssen und dies erlernen zu können, um sich selbst führen zu können. Ohne diese Kompetenz gibt es keine (für beide Seiten) erfolgreiche Führung anderer.

#### 4. Fazit: Selbstführung als lebenslanger Selbst-Lern-Prozess

Die Entdeckung der Selbstführung als Element von Führung ist, wie eingangs angedeutet, nicht neu. Und so verwundert es zunächst, dass dieser Baustein in einschlägigen Werken zum Leadership an der einen oder anderen Stelle wie durch das Sieb des Lektorats gerutscht zu sein scheint. Bei Seliger (2023, Abb. 4) wird beispielsweise das Sich-selbst-Führen zwar im entsprechenden Schaubild explizit betont. In der – unmittelbar sich anschließenden – Auflistung der Elemente von Führung verschwimmt dann die Selbstführung sprachlich zur »Führung der Führung«. Richter und Groth (2023) legen die Selbstführung als erste und fundamentale Ebene der Führung überzeugend dar (vgl. ebenda, S. 13-19); die Aufgabenbereiche von Führung (vgl. ebenda, S. 38-44) richten sich jedoch eher tra-



Abbildung 7: Hanstein 2021a, S. 245

ditionell ausschließlich nach außen: auf »direct«, »manage« und »lead«, obgleich keiner dieser drei Bereiche ohne eine achtsame Führung des eigenen Selbst auskommt. Insofern soll abschließend dafür geworben werden, Selbstführung noch mehr ins Bewusstsein von Führung und ins Zentrum von Führungstheorien zu heben, zumal das diametrale Verhältnis zwischen einer nahezu inflationären Flut an Literatur zum Thema Führung und einer mangelnden Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung offenkundig ist. Gegebenenfalls wäre ein Grund hierfür auf der Ebene der Selbstführung zu finden.

Wir alle bringen ein »ME« mit, aus dem Elternhaus, der Geschwisterkonstellation, den vorschulischen und schulischen Erfahrungen, prägenden Erlebnissen mit einem Verstanden-Werden und Angenommen-Sein, mit Zurückgewiesen-Werden, seelischen Verletzungen, Kränkungen sowie dem existenziellen Gefühl, so wie ich bin, da sein zu dürfen, im besten Fall geliebt zu sein. Damit ist keiner von uns fertig – »perfetto« –, sondern der Prozess, der Leben heißt, verlangt die Weiterentwicklung unseres »I«, vielleicht bis zum letzten Atemzug.

Was im Übrigen auch die tiefsten Momente waren, die ich bisher miterleben durfte, was nichts an meiner Arbeit in Schule, Hochschule und im Coaching schmälert: wenn jemand, der den nahenden Tod spürt, eine letzte innere Transformation vollziehen kann, die ihn leiblich fast zerreißt, er aber noch Worte findet und eine jahrzehntelange Verletzung ablegen kann und es durch eine Geste gut sein lässt: »Ich alter Esel, ich konnte einfach nicht über diesen elenden

Schatten springen. Und jetzt ist es zu spät« und dann vielleicht einen Menschen am Bett hat, der unter Tränen schluchzt: »Nein, nicht zu spät. Aber ja, du alter Esel, Adieu.« Und nicht nur den Konflikt, sondern auch sein Leben mit einem Händedruck und sanftem, zufriedennem Blick beschließen kann. Eine solche Klarheit zu finden, wie sie in den letzten Worten Sterbender (die entsprechend noch denken und auch formulieren können) auf beeindruckende Weise zum Ausdruck kommt, kann und sollte zu Lebzeiten geübt werden.

Manchmal braucht es für wichtige Handlungen der Selbstführung ein ganzes Leben, was man bedauern mag. Vorher wäre es aber vielleicht auch nur die billige Variante der Reaktion gewesen. Daran wird aber deutlich, dass die **Führung des eigenen Selbst eine lebenslange Aufgabe** ist. Und: dass **Führen Demut voraussetzt**. **Selbstführung bedeutet die Demut, sich seiner Schatten zu stellen**, sie sich »spiegeln« zu lassen. Dazu braucht es zweierlei: ein Gegenüber, das ein wirkliches Korrektiv im Sinne von vollumfänglicher Akzeptanz und ohne – unbewusste – Tendenzen zur Manipulation sein kann, sowie eine

angemessene Distanz zur eigenen Führungsrolle. Die unangenehmsten Führungskräfte sind diejenigen, die mit der Krawatte ins Fitness-Studio gehen.

Wer die Eingangsthese zu Ende denkt, wonach Führung mit Selbstführung beginnt, der bewertet womöglich den Begriff der Führungskraft kritisch. Zu Recht: Jeder erwachsene Mensch, der sich auf den Weg zur Erkundung des eigenen Selbst macht, dessen Teamplayer kennenlernt – damit ureigene Attraktoren und Blockaden – und mit ihnen in einen achtsamen Dialog eintritt, führt. Er führt zunächst sich selbst. Und er ist insofern Führungskraft – bei Lehrerinnen und Lehrern gehört diese Rolle übrigens zu ihrer ureigenen Aufgabe der Klassenführung naturgemäß dazu, unabhängig von sonstigen Rollen im Schulbetrieb. Was bedeutet: **Der Führungsdialog ist zunächst ein Gespräch nach innen.** Doch wer sein »inneres Team« achtsam führen kann, der kann auch Menschen zu ihren ureigenen Passungen von Person und Funktion führen, nämlich indem er sie wiederum an ihre ureigenen Motivatoren, Lebensthemen und Glaubenssätze heranführt. Denn, wie ein bekannter Werbespruch zu Recht textet, besitzt jeder Mensch – im Innersten – etwas, »das ihn antreibt«. Dieses Potenzial sicht- und nutzbar zu machen, ist für eine nachhaltige, ressourcenorientierte und salutogenetische Führung ein wesentlicher Ansatzpunkt (vgl. Hanstein/Schönheit 2022), der in der Flut an Literatur zum Thema Führung noch tiefer zu betrachten wäre. Denn, als abschließendes Credo: **Nur wer zu sich kommt, kann aus sich herausgehen – und über sich hinauswachsen** (Hanstein 2023, S. 14). Wo dies im Arbeitsleben gelingt und glückt, gehen Wertschätzung und Wertschöpfung auf wundersame Weise Hand in Hand. □

## Literatur

- Arnold, R. (2012): Ich lerne, also bin ich. Eine systemisch-konstruktivistische Didaktik. 2. Auflage. Heidelberg: Carl Auer
- Bowlby, J. (2018): Bindung als sichere Basis. Grundlagen und Anwendung der Bindungstheorie. 4. Auflage. München: Ernst Reinhardt
- Buber, M. (1923): Ich und Du. Leipzig: Reclam
- Gallwey, T. W. (2012): Tennis – Das innere Spiel. Durch entspannte Konzentration zur Bestleistung. München: Goldmann
- Habermann, F. / Schmidt, K. / Caspar, M. (2021): Hey, nicht so schnell! Wie du durch langsames Denken in komplexen Zeiten zu guten Entscheidungen gelangst. Offenbach: Gabal
- Hanstein, T. (2020): Innere Arbeit am eigenen Selbst. Warum Spiritualität für Führungskräfte und für das Business-Coaching essentiell ist. In: Coaching Magazin, 4/2020, S. 54-58
- Hanstein, T. (2021a): Selbstmanagement – mit Coachingtools. Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen. 2. Auflage, erweitert mit Tools zum Hybrid- und Naturcoaching. Baden-Baden: Tectum
- Hanstein, T. (2021b): Kollaps-Coaching. Mit veränderten Haltungen aus der Krise. In: Coaching Magazin, 2/2021, S. 27-31
- Hanstein, T. (2022): Krisenbedingte Neuorientierung im Coaching. Die Relevanz biografischer Lebensthemen in der beruflichen Begleitung. In: Coaching Magazin, 1/2022, S. 27-31
- Hanstein, T. (2023): Führung auf Distanz. Begleitheft des Masterstudiengangs »Design & Leadership«, Bad Sooden-Allendorf: Diploma
- Hanstein, T. / Schönheit, P. (2022): Outplacement-Beratung im Coaching. Ein Modell für potenzial- und ressourcenorientierte Personalentwicklung. In: Coaching Magazin, 3/2022, S. 32-36
- Martens, J.-U. / Kuhl J. (2013): Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer
- Mead, G. H. (1973): Geist, Identität und Gesellschaft. Berlin: Suhrkamp
- Prauss, G. (1974). Kant und das Problem der Dinge an sich. Bonn: Bouvier
- Prekop, J. (2000): Erstgeborene. Über eine besondere Geschwisterposition. München: Kösel
- Richter, T. / Groth, T. (2023): Wirksam führen mit Systemtheorie. Kernideen für die Praxis. Heidelberg: Carl Auer
- Schulz von Thun, F. / Stegemann, W. (2004): Das innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit einem Modell. Leipzig: Rowohlt