Torsten Schrör

Führungskompetenz durch achtsame Selbstwahrnehmung und Selbstführung

Eine Anleitung für die Praxis

Springer Gabler

Führungskompetenz durch achtsame Selbstwahrnehmung und Selbstführung

Torsten Schrör

Führungskompetenz durch achtsame Selbstwahrnehmung und Selbstführung

Eine Anleitung für die Praxis

Springer Gabler

Torsten Schrör
Bamberg
Deutschland

ISBN 978-3-658-05499-1 ISBN 978-3-658-05500-4 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-05500-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Zeichnungen: Louisa Schrör

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

It's a wild,
it's a wild
celebration of feelings
inside
and I'm trying
to hold on
to the soul inside
(Marc Almond)

Für M.

Vorwort von Daniel F. Pinnow

Das systemische Führungsverständnis setzt sich mehr und mehr durch. Torsten Schrör leistet mit dem vorliegenden Buch einen wichtigen Beitrag, damit systemische Führung in der Praxis gelebt werden kann, indem er sich dem „inneren System" der Führungskraft zuwendet.

Dieser Schritt ist von zentraler Bedeutung, da die Realisierungslücke in der Umsetzung systemisch basierten Führungshandelns weiterhin besteht. Selbstführung bleibt noch zu oft im Status einer normativen Verhaltensvorschrift stecken. Das liegt vor allem auch daran, dass die automatisierten, festgefahrenen Verhaltensmuster des führenden Individuums ohne eine Beschäftigung mit dem eigenen inneren System weiterhin bestehen bleiben. Damit stehen diese Automatismen einem situativ passenden und dem Gesamtsystem gerecht werdenden Führungshandeln im Wege.

Torsten Schrör entwickelt hierzu einen stufenweisen Lösungsweg, in dem er zuerst Achtsamkeit als zentrale Grundhaltung vorstellt, dann Selbstwahrnehmung mit der Sichtweise der „inneren Familie" unterschiedlicher Persönlichkeitsfacetten einführt und einübt und darauf aufbauend Selbstführung als ein bewusstes Steuern dieser inneren Ressourcen entwickelt. Bei all dem schafft es der Autor, die wirkliche Führungspraxis und Alltagsrealität von Menschen mit Verantwortung für andere im Auge zu behalten, in dem er seine Ausführungen intensiv mit Fallbeispielen und persönlichen Erfahrungen unterlegt und dabei gleichzeitig fundiert und lebendig schreibt.

Führung heißt, eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen, dies ist das Grundverständnis von Führung, dass ich in meinen Werken entwickelt habe. Die Lektüre von Torsten Schrörs Buch macht es möglich, dass systemisch agierende Führungskräfte genau dies schaffen können, in dem sie aus einem inneren Gleichgewicht heraus ein auch nach außen ausgewogenes, bewusstes Führungshandeln realisieren.

Ich wünsche diesem Buch von Torsten Schrör eine große Leserschaft sowie Marktresonanz!

Ravensburg
im Herbst 2015

Daniel F. Pinnow

Vorwort von Paul J. Kohtes

Wer bin ich eigentlich „wirklich“? Wer bin ich im Wechsel zwischen meiner Rolle als Führungskraft und als Mensch? In welcher Ausbildung, in welchem Studium wird dieser natürliche Konflikt schon behandelt? Kein Wunder, dass irgendwann diese zentrale Frage schon gar nicht mehr gestellt wird. Torsten Schrör hat das Dilemma erkannt und dankenswerterweise darüber dieses Buch geschrieben. Er lädt uns ein, die Frage nach der Bedeutung unserer vielen unterschiedlichen Rollen im Leben ganz bewusst zu stellen. Und zwar nicht nur, um interessante psychologische Effekte zu entdecken, sondern letztlich, um uns selbst und damit unserem authentischen Kern wieder näher zu kommen.

Es dürfte kein Zufall sein, dass beim Treffen der internationalen Business-Elite, dem Weltwirtschaftsforum in Davos, inzwischen zu den Top-Rednern Persönlichkeiten zählen, deren Domäne nicht die typische Außenorientierung des Business ist, sondern die Erforschung unserer menschlichen Innenwelt. So konnten Top-Leader die Möglichkeit nutzen, mit dem bekannten Mediziner und Meditationslehrer Jon Kabat-Zinn in die Stille und in ihr inneres Dasein einzutauchen. Und sie konnten von der renommierten Neurowissenschaftlerin Tania Singer erfahren, wie eine Ökonomie der Fürsorge möglich wird, die dem Menschsein selbst wieder mehr Beachtung schenkt. Intuitiv wissen wir, dass tief in unserem Inneren eine Bedeutsamkeit schwingt, die für uns entscheidend ist. Schon der Mystiker Meister Eckhart riet: „Die Menschen sollten nicht so viel nachdenken, was sie tun sollten, sie sollten vielmehr beachten, was sie sind.“

Die besten Business Skills sind letztlich nur leere Hüllen, wenn wir sie nicht durch unsere menschliche Präsenz mit Leben erfüllen können, mit dem Gespür dafür, was uns in unserer Persönlichkeit wirklich ausmacht. „Achtsame Selbstwahrnehmung“ ist keine neue Methode, die sich einfach in den Kanon konventioneller Führungsstrategien einreiht. Sie ist ein Prozess, der es ermöglicht, sich selbst besser kennenzulernen. Torsten Schrör spricht davon, „erwachsen zu werden“. Damit ist nicht gemeint, wie in der Schule oder Ausbildung wieder etwas Neues hinzu zu lernen. Vielmehr geht es darum, das, was an unendlichem Potenzial bereits in uns allen ist, klarer zu sehen und besser zu verstehen – auch den leiseren inneren Stimmen, die im Alltag bisweilen untergehen, bewusst Gehör zu

schenken. Führung ist im besten Falle eine gute Beziehung – aber die beginnt immer erst in einem guten Verhältnis zu sich selbst. Viel Freude auf dieser Entdeckungsreise.

Paul J. Kohtes

Zen-Lehrer und Gründer der Kommunikationsberatung KohtesKlewes (heute Ketchum Pleon)

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung 1

2 Prolog 3

3 Führung 7
3.1 Grundsätzliches. 7
3.2 Führungsbeziehungen 11
3.3 Führungskompetenzen 13
3.4 Entscheiden und Handeln als Führungskraft 18
3.5 Zusammenfassung: Der Weg zu erfolgreicher systemischer Führung 24

4 Achtsamkeit 27
4.1 Grundsätzliches. 27
4.2 Elemente der Achtsamkeit 29
4.3 Zusammenfassung: Achtsamkeit als Grundlage für bewusstes Handeln . . . 34

5 Selbstwahrnehmung 37
5.1 Grundsätzliches. 37
5.2 Die Vielfalt der eigenen Persönlichkeit entdecken 41
5.3 Das Bild der Persönlichkeits-Facetten 47
5.4 Die Verhaltensmuster erkennen 52
5.5 Zusammenfassung: Selbstwahrnehmung zum Verstehen der eigenen Persönlichkeit und Verhaltensmuster 58

6 Selbstführung 59
6.1 Grundsätzliches. 59
6.2 Die Selbstposition erreichen 61

6.3 Innehalten 63
6.4 Innere Verbundenheit 65
6.5 Das innere Gleichgewicht bei bewussten Entscheidungen 68
6.6 Das Modell achtsamer Selbstführung 73
6.7 Zusammenfassung: Selbstführung für bewusstes Handeln aus einem inneren Gleichgewicht 74

7 Achtsame Führungskompetenz 75
7.1 Der Zusammenhang zwischen Achtsamkeit, Selbstwahrnehmung, Selbstführung und Führung 75
7.1.1 Achtsamkeit und Führung 77
7.1.2 Selbstwahrnehmung, Selbstführung und Führung 82
7.1.3 Achtsame Führungsbeziehungen 85
7.2 Die Grundsätze erfolgreichen Führungshandelns 90
7.3 Typische Führungsmuster 93
7.3.1 Dominanz der Klarheit 93
7.3.2 Dominanz der Empathie 95
7.4 Engpassfaktoren für erfolgreiches Führungshandeln 96
7.4.1 Die Empathie-Dämonen 96
7.4.2 Die Klarheits-Barrieren 97
7.4.3 Prägungen aus Herkunftsfamilie und Jugend im Führungskontext 99
7.4.4 Prägungen aus den ersten Berufsjahren 103
7.5 Lösungsansätze durch achtsame Führung 105
7.5.1 Automatismen durchbrechen 105
7.5.2 Auf dem Meer der Handlungsmöglichkeiten segeln 107
7.5.3 Durch Schwäche zu Stärke 113
7.5.4 Das Führungsgleichgewicht herstellen 119
7.5.5 Wechselwirkungen in Führungsbeziehungen durchbrechen 123
7.5.6 Erwachsen werden für Führungskräfte 132
7.6 Zusammenfassung: Achtsame Führung mit Selbstwahrnehmung und Selbstführung 135

8 Führung, Verbundenheit und Vertrauen 137
8.1 Führung und Verbundenheit 137
8.2 Führung und Vertrauen 140
8.3 Zusammenfassung: Führung mit Verbundenheit und Vertrauen 144

9 Die Begleiter achtsamer systemischer Führung 145
9.1 Meditation und Führung 145
9.2 Intuition und Führung 149
9.3 Coaching und Führung 154

9.4 Systemische Aufstellungsarbeit und Führung. 156
9.5 Zusammenfassung: Unterstützungsmöglichkeiten zur Umsetzung achtsamer Führung 162

10 Schlusswort 163

Literatur 165

Der Autor

Torsten Schrör ist Diplom-Kaufmann, zertifizierter Coach für Persönlichkeitsentwicklung und systemischer Aufsteller. Er hat langjährige Führungs- und Managementerfahrung in Konzernen und im Mittelstand.

Von 1990 bis 2000 war er bei der Bertelsmann AG in Gütersloh im Unternehmensbereich arvato tätig, zuletzt als Geschäftsführer eines Profit-Centers. Von 2000 bis 2006 war er Geschäftsführer und Mit-Gesellschafter der GHP Holding GmbH in Bamberg, danach bis 2008 Projektleiter und Geschäftsführer bei der Schweizerischen Post in Bern und München.

Seit 2009 ist er selbstständig und als Coach (Einzelcoaching, Teamentwicklung, Konfliktklärung), Seminarleiter und Berater für Konzerne und Mittelstand tätig. Sein Seminarangebot fokussiert sich auf die Themen Führung, Selbstwahrnehmung, Selbstführung sowie Meditation und Intuition für Führungskräfte. Er ist Mit-Inhaber und Leiter von CISKON - Coburger Institut für systemische Konzepte, das systemische Weiterbildungen für Berater, Therapeuten, Coaches und Führungskräfte anbietet.

Torsten Schrör lebt in Bamberg, seine Frau ist Paarberaterin, die Beiden haben drei Kinder. Er liebt Musik (Rock/Pop/Independent), betreibt Triathlon, spielt Theater und meditiert regelmäßig.

www.torsten-schroer.de.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1 **a** Äußeres Führungsgleichgewicht von Klarheit und Empathie
b Inneres Gleichgewicht der Persönlichkeitsfacetten 10
Abb. 3.2 Die Führungszwiebel 12
Abb. 3.3 Die Führungswaage 16
Abb. 3.4 Automatischer Handlungsablauf 18
Abb. 3.5 Das Meer der Möglichkeiten 20
Abb. 3.6 Achtsames Führungshandeln 22
Abb. 3.7 Die Führungswaage mit Achtsamkeit, Selbstwahrnehmung und Selbstführung 25

Abb. 4.1 Elemente der Achtsamkeit für Führungskräfte 35

Abb. 5.1 Die 3 Stufen zu achtsamer Führung 38
Abb. 5.2 Die innere Familie und ihre Bestandteile: Überblick 40
Abb. 5.3 Bilder der Persönlichkeits-Facetten; Beispiel 1 – Auszug 48
Abb. 5.4 Bilder der Persönlichkeits-Facetten; Beispiel 2 50
Abb. 5.5 Bilder der Persönlichkeits-Facetten; Beispiel 3 51
Abb. 5.6 Persönlichkeits-Facetten Vera F. vor der Entscheidung 53

Abb. 6.1 Allianz von Persönlichkeits-Facetten bei Vera F. 72
Abb. 6.2 Achtsame Selbstführung im Überblick 73

Abb. 7.1 Wahrnehmung von Angst 79
Abb. 7.2 Bilder der Persönlichkeits-Facetten; Beispiel 4 84
Abb. 7.3 Die innere Familie und ihre Bestandteile; Vertiefung 86

Abb. 7.4 Die Wechselwirkungs-Acht von Führungsbeziehungen; Überblick 87
Abb. 7.5 Die Wechselwirkungs-Acht von Führungsbeziehungen; Praxisbeispiel 1a 88
Abb. 7.6 Die Wechselwirkungs-Acht von Führungsbeziehungen; Praxisbeispiel 1b 89
Abb. 7.7 Darstellung Daniel Siegel 110
Abb. 7.8 Die 5 Stufen zum Segelschein auf dem Meer der Möglichkeiten 111
Abb. 7.9 Die rote Feedback-Linie 121
Abb. 7.10 **a** Die Historie der Wechselwirkung Praxisbeispiel 2. **b** Die Facetten in der Wechselwirkung Praxisbeispiel 2 127
Abb. 7.11 Die Wechselwirkungs-Acht von Führungsbeziehungen; Veränderungsstrategien 131

Abb. 8.1 Die Lebensthemen und Charakterstile im Überblick. 138
Abb. 8.2 Die U-Kurve 141

Abb. 9.1 **a** Beispielhafte Aufstellung Führungssituation 1, Ist-Situation. **b** Beispielhafte Aufstellung Führungssituation 1, Soll-Situation 160
Abb. 9.2 **a** Beispielhafte Aufstellung Führungssituation 2, Skizze Brettaufstellung, Ist-Situation. **b** Beispielhafte Aufstellung Führungssituation 2, Skizze Brettaufstellung, Soll-Situation 161

Einführung

1

Führung ist seit Jahrzehnten ein viel beschriebenes Thema, zu dem es zahlreiche Fachbücher und Seminare gibt. In den letzten Jahren hat sich die Sichtweise, dass es ohne Selbstführung keine gute Führung gibt, immer weiter verbreitet. Die klassische, methoden- und instrumentell-orientierte Führungsliteratur wurde um die Maxime „Führe dich selbst und du kannst andere besser führen" ergänzt. Trotzdem gibt es nach den Beobachtungen verschiedener Autoren, die sich mit meinen Erfahrungen decken, eine Realisierungslücke zwischen diesem anerkannten Verständnis der Wichtigkeit von Selbstführung und der praktischen Anwendung durch Führungskräfte (z. B. Pinnow 2012, S. 16). Dies liegt meiner Ansicht nach zum einen daran, dass sich die bisherige Literatur nur bis zu einem gewissen Punkt auf das vermeintlich „dünne Eis" der Beschäftigung mit der Innenwelt von Führungskräften begeben hat. Zum anderen kommen eine praxisorientierte Ermutigung und Anleitung für Führungskräfte, sich den Herausforderungen verstärkter Selbstführung zu stellen, auf allen Ebenen, in der Literatur sowie der Aus- und Weiterbildung, noch zu kurz.

Dieses Buch möchte deshalb den entscheidenden nächsten Schritt gehen, um Selbstführung praktisch umsetzbar zu machen, indem es die Beschäftigung mit der eigenen Innenwelt als zentrales Thema gelungener Selbstführung aufgreift. Es nimmt dabei eine systemische Sichtweise ein, die Selbstführung nicht nur verständlich und spannend macht, sondern eben auch die praktische Anwendung ermöglicht. Die Innenwelt des Menschen wird als ein System verschiedener Persönlichkeitsfacetten verstanden, die miteinander in Beziehung stehen und damit Verhaltensmuster begründen, die das Handeln der Führungskraft bestimmen. Letztlich führt das Buch damit den sich durchsetzenden systemischen Führungsbegriff konsequent weiter und überträgt ihn auf die Persönlichkeit desjenigen, der führt. Zu diesem Zweck wird das Thema achtsame Selbstwahrnehmung in eine gleichberechtigte Bedeutung zum „Endprodukt" Selbstführung gesetzt. Ich verstehe des Weiteren achtsame Selbstwahrnehmung und Selbstführung als unabdingbaren Weg

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

T. Schrör, *Führungskompetenz durch achtsame Selbstwahrnehmung und Selbstführung,*
DOI 10.1007/978-3-658-05500-4_1

für Menschen, die in Verantwortung für sich und andere stehen, seien es Unternehmer, Freiberufler oder angestellte Manager, wenn sie (noch) besser führen wollen. Durch die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und Selbstführung werden diejenigen essenziellen Führungskompetenzen abgesichert und in ein Gleichgewicht gebracht, die es braucht, um menschliche Beziehung im Arbeitskontext zielgerichtet zu gestalten. Die zu enge Sicht auf Selbstführung als eine sinnvolle Zusatzqualifikation und modulare Erweiterung des Führungsinstrumentariums wird überwunden. Der Schritt von einer normativen Eindeutigkeit („Ich müsste mich besser selber führen") hin zu einer praxisgerechten Umsetzbarkeit („Ich weiß, wie ich auch im größten Stress meines Führungsalltags Selbstführung leben kann und Spaß daran habe") wird gegangen.

Auf den nächsten Seiten werden insofern Haltungen, Fähigkeiten und Vorgehensweisen vermittelt, um die Herausforderungen von Führung im heutigen schnelllebigen und anspruchsvollen Führungskontext immer wieder offen, neugierig und mutig zu meistern. Kontinuierliche Reflexion der eigenen Persönlichkeit und des eigenen Führungshandelns und die fortlaufende persönliche Weiterentwicklung angesichts der ständig wechselnden Führungsanforderungen sind zentrale Themen. Das Buch ist ein praxisnaher Leitfaden, der gleichzeitig Verbindungen zu uralten menschlichen Weisheitstraditionen schafft und diese in den Führungskontext setzt. Es beschreibt Hindernisse und Herausforderungen bei der Realisierung des neuen Führungsparadigmas und bietet Mittel zur Überwindung an. Letztendlich leistet es damit auch eine Burn-out-Prophylaxe, die am Kern ansetzt, auch wenn dies nicht zentrale Absicht ist.

Ich würde mich freuen, wenn die folgenden Zeilen Appetit- und Mutmacher für Sie als Führungskraft sind, den Weg der Persönlichkeitsentwicklung zur nachhaltigen Stärkung der Führungskompetenzen einzuschlagen und insgesamt zu einem (noch) besseren persönlichen Gleichgewicht zu kommen. Meine eigenen Erfahrungen als Führungskraft in Konzernen, als Unternehmer im Mittelstand, als Coach für Persönlichkeitsentwicklung und als Seminarleiter für Führung und Selbstführung sind in die folgenden Kapitel intensiv eingeflossen. Die Praxisbeispiele in diesem Buch sind erfunden, leiten sich aber aus den Erfahrungen meiner langjährigen Beratungspraxis ab. Keiner der Fälle bildet eine reale Person oder Situation ab, bei jedem dieser Fälle kann ich aber mit Überzeugung sagen: „Das hätte mir in der Realität so begegnen können." Die Praxisfälle veranschaulichen im Laufe der Kapitel immer wieder die wichtigsten Kernaussagen, sie werden im Folgenden gesondert gekennzeichnet. Übungen, mit denen Sie sich als Leser zu gegebener Zeit auch selbstständig auf den Weg der achtsamen Selbstwahrnehmung und Selbstführung zur Verbesserung Ihrer Führungskompetenzen machen können, finden sich in abgesetzten Praxisblöcken.

Prolog

2

Vor einigen wenigen Jahren saß ich einem Flugzeug und heulte.

Ich saß inmitten meiner Manager-Stammesbrüder, Business Class, unterwegs zwischen zwei europäischen Großstädten. Ich habe in meinem Berufsleben Monate meines Lebens in Flugzeugen verbracht, aber nur dieser eine Moment wird mich noch auf dem Sterbebett begleiten.

Warum ich geweint habe? Ich habe während des Fluges eine Übung gemacht, bei der man sich als 80-Jähriger einen Brief an sich selbst im aktuellen Lebensalter schreibt (Cameron 2000, S. 162). In diesem Moment im Flugzeug habe ich durch diese Übung etwas begriffen: dass ich in den letzten Jahren vor diesem Moment einen Weg der eigenen Persönlichkeitsentwicklung als Führungskraft und Mensch gegangen war, der mich gerade großes Glück fühlen ließ. Es war ein Weg, auf dem ich alles in Frage stellen musste, was ich erreicht hatte. Es war ein spannender Weg, weil ich erforscht und weitgehend verstanden hatte, wie ich innerlich funktioniere, aber auch ein schmerzhafter Weg, weil er neben anderem eines erforderte: dass ich mich all meinen Schwächen stellte und all meinen Ängsten. Dass ich sie dann als Teil meiner Persönlichkeit akzeptierte und dadurch erreichte, dass sie ihre Macht über mich verloren und mich zu dem Menschen werden ließen, der ich wirklich bin.

Dieser Weg des Erforschens und Annehmens ist letztendlich das, was ich heutzutage als „Erwachsen werden" bezeichne, weil er gleichzeitig bewirkte, dass ich mich von vielen Verhaltensmustern lösen konnte, die ich in früheren Jahren, teilweise in Kindheit und Jugend, teilweise in meinen ersten Berufsjahren gelernt hatte, die aber nun in meinem Erwachsenenleben als Familienvater und Führungskraft nichts mehr zu suchen hatten. Ich kehrte damit immer öfter in das zurück, was ich im Folgenden das „Meer der Möglichkeiten" nennen werde, also den Zustand, in dem nicht vorgefertigte Glaubenssätze und Handlungsautomatismen, sondern eine offene, nicht-bewertende Geisteshaltung und eine stabile, gelassene Beziehung zu mir selbst und meinen Gefühlen und Empfindungen meine

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

T. Schrör, *Führungskompetenz durch achtsame Selbstwahrnehmung und Selbstführung,*
DOI 10.1007/978-3-658-05500-4_2