

Führen der eigenen Person

Anwendung bioenergetisch-analytischer Konzepte in der Führungspraxis

Ulrich Sollmann

Abteilungsleiter Herr F. sieht sich im Rahmen der Umstrukturierung in seinem Unternehmen mit großen Herausforderungen konfrontiert. Er ist bekannt für seine zuverlässige, gewissenhafte und zielführende Zusammenarbeit. Und doch, obwohl seit mehr als 20 Jahren im Unternehmen tätig, stehen seine Rolle und seine Funktion auf dem Prüfstand. Hat das Unternehmen sich doch entschieden, eine Führungsebene komplett zu streichen. Das heißt für die Führungskräfte:

- *Ca. 20% der Führungskräfte werden ihre Funktion verlieren.*
- *Nicht wenige der Führungskräfte werden das Unternehmen verlassen müssen*
- *Alle Führungskräfte müssen sich neu zum Teil auf ihre eigene Stelle bewerben und sich einem strengen Assessment (Auswahl-Verfahren) stellen.*

Herr F. ist mit dieser Entwicklung bislang noch nie in seinem Berufsleben konfrontiert worden. Er hat also keine spezifische diesbezügliche Erfahrung, sich in der neuen Unternehmensöffentlichkeit zu präsentieren. Neue Unternehmensöffentlichkeit meint im Assessment zu zeigen, dass er der neuen Situation und den neuen Führungsmerkmalen gerecht werden kann. Dies heißt aber auch, wie es in Unternehmen oftmals heißt »Gutes zu tun und darüber zu reden«, sodass er als derjenige wahrgenommen werden kann, der einen guten Job gemacht hat.

Herr F. will dabei im Coachingprozess, wie er sagt, »an sich und der Präsentation seiner Führungskompetenz« arbeiten. Die eingehende Situationsanalyse zu Anfang des Prozesses macht deutlich, dass er mit den neuen Anforderungen an die Führungsrolle vertraut ist. Es wird aber auch deutlich, dass er sich nicht in einer stark herausfordernden Assessment-Situation behaupten kann. Er ist einfach zu nett, zu zurückhaltend, zu freundlich. Er gibt also, und das ist zu befürchten, anderen den Vortritt, setzt im Assessment auf mitarbeiterfreundliche Führung und Zusammenarbeit, was aber nicht den spezifischen Anforderungen eines Assessments entspricht. Dort muss man sich nämlich gegenüber anderen Führungskräften, den Mitbewerbern, nachdrücklich, persönlich, ausdrucksstark und souverän messen (lassen).

Aufgabe des Coachingprozesses ist es also der Frage nachzugehen, welches die typischen Verhaltensmuster von Herrn F. sind, sich unter Stress zu behaupten. Dies umfasst das Zusammenspiel von Körpersprache, nonverbaler Wirkung, Persönlichkeit und typischen Verhaltensmustern. Ist er doch gerade in dieser schwierigen Situation im Unternehmen gefordert, Persönlichkeit als Führungskraft zu zeigen, die Wirksamkeit seiner Verhaltensmuster auch unter Stress und hoher Belastung unter Beweis zu stellen, so wie nonverbal »gut rüberzukommen«. Es geht also um Selbstpräsentation, um Eindringlichkeit und Glaubwürdigkeit als Person sowie Durchsetzungsstärke den anderen gegenüber im Assessment. Herr F. ist nicht, wie sich schnell herausstellt, vertraut, sich selbst als Führungskraft zu führen.

Führen in einem Wirkungsfeld

Konzepte von Psychotherapie, auch von Bioenergetischer Analyse bzw. Körperpsychotherapie haben inzwischen Eingang gefunden in andere gesellschaftliche und berufliche Felder wie Sport, Management, Schule. Sie helfen sich selbst als Person in einer bestimmten Rolle und einer Funktion oder in einem bestimmten Zusammenhang in den relevanten Dimensionen zu erfahren, sich zu erproben und das Zusammenspiel zwischen Rolle/Funktion und sich selbst als Person zu verbessern, zu optimieren.

Ich möchte Ihnen von meinen Erfahrungen und Überlegungen berichten, hinsichtlich der Selbst-Führung, des Führens der eigenen Person. Führen meint immer führen in einem Wirkungsfeld. Führen heißt immer auch sich selbst führen, Vorbild sein, Position beziehen, Einfluss nehmen, kommunizieren, mit anderen auf Ergebnisse hinarbeiten, Verantwortung zu übernehmen und auf nachhaltige öffentliche Wirkung bedacht zu sein. All dies geschieht auf öffentlichen Bühnen. Sei es die unternehmensinterne Öffentlichkeit, die gesellschaftliche oder die medial inszenierte Bühne. Um auf diesen Bühnen bestehen zu können, bedarf es einer guten Vorbereitung, einer sorgsam emotionalen Abstimmung in Bezug auf die eigenen Handlungs- und Wirkungsmuster – bedarf es einer klaren Vorstellung von der eigenen Rolle und Funktion.

Herr F. hatte bislang nicht die Notwendigkeit gesehen, sich eingehender mit Selbst-Führung zu beschäftigen, lief doch seine Karriere kontinuierlich in seinem Sinne und hatte er doch von seinen KollegInnen in der Regel ein positives Feedback bekommen.

Sich auf diese Bühnen zu begeben beinhaltet Chancen und Risiken. Einerseits wird man ungeschminkt wahrgenommen. Die persönliche Botschaft gewinnt an Bedeutung. Man erreicht gleichzeitig mehr Menschen, als es in einer kleinen Gesprächsrunde der Fall ist. Die Risiken hingegen können stellenweise gnadenlos sein. Wird man ungeschminkt wahrgenommen, macht man sich auch angreifbar. Man begibt sich unter Umständen

in ein gefährliches Haifischbecken, wo Gegner und Feinde nur auf den günstigen Moment warten, um zuzuschlagen.

Das Beispiel vom Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank, Dr. Ackermann, zeigt nachdrücklich, dass man aber oft nur wenig direkten Einfluss auf die öffentliche Wirkung der eigenen Person hat. Unterliegt man doch, ob man es will oder nicht, den Mechanismen des Mediensystems. Das Victory-Zeichen von Dr. Ackermann beim Mannesmann-Prozess ist inzwischen zum Symbol geworden für einen arroganten, gierigen Wirtschaftsvertreter, aber auch zu einem Symbol der Kritik an der Macht der Banken, zum Symbol der Macht des Geldes – und zum projizierten Feindbild. Es geht nämlich primär nicht um die Geste des Vorstandsvorsitzenden, sondern darum, dass die Mediengesellschaft gewissermaßen unbewusst auf eine solche Geste wartete, um ihre eigenen Projektionen, durch den situativ spontan hergestellten Symbolcharakter kaschiert, plazieren zu können. Verschwiegen wurde nämlich, dass das Victory-Zeichen zur spontanen Untermalung einer Aussage über den Michael-Jackson-Prozess diente und nicht auf den Gegenstand des Mannesmann-Prozesses bezogen war. Schon gar nicht war es Ausdruck einer möglichen Missachtung des Düsseldorfer Gerichts (so das Gespräch mit einem Mitarbeiter der Deutschen Presseagentur dpa einige Wochen nach Veröffentlichung des besagten Bildes).

Auch bei bester rhetorischer Vorbereitung hätte Dr. Ackermann sich dieser Eigendynamik des Mediensystems nicht entziehen können. Die Zeit war offensichtlich »reif« und das aus dem Zusammenhang gerissene visuelle Zitat in Form des Victory-Zeichens war das »richtige Zeichen«, leider am falschen Ort und zur falschen Zeit gezeigt.

Führungskompetenz in dynamischen Öffentlichkeiten

Die gesellschaftliche Dynamik insgesamt, aber auch die kommunikative Dynamik in Unternehmen, ist in der heutigen Zeit oftmals nicht mehr vorhersagbar und so volatil und oftmals überraschend, dass man sich nicht unbedingt auf (eigene, persönliche) Erfahrung verlassen kann.

Die Dynamiken der öffentlichen Bühnen lassen sich also nur schwerlich vorhersagen, zielgerichtet beeinflussen oder strategisch sicher planen. Um den Entwicklungstendenzen in entsprechenden zukunftsorientierten beruflichen Feldern gerecht zu werden, werden daher heute neue Anforderungen an die professionelle (Selbst-)Führung im öffentlichen Raum gestellt:

- Von individueller zu kommunikativer, sozialer Intelligenz
- Vom Experten zum intuitiven Experten
- Von der Stabilitätserwartung zur Instabilitätsgestaltung
- Von der Hierarchie zum eigendynamischen Regelsystem

- Von der funktionierenden zur lernenden Organisation
- Von Absicht getriebener Führung zur Führung im Wirkungsfeld

Viele Unternehmen beziehen sich in ihren Führungsgrundsätzen auf diese Entwicklung. So passt Daimler Chrysler seine Führungsleitlinien alle fünf Jahre dem jeweils aktuellen Wirkungsfeld am Markt an. Mitte der 1990er Jahre favorisierte man unter dem Führungs-Motto »Compass« Folgendes:

- Eigenverantwortliches Handeln
- Vertrauen/Offenheit
- Innere Unabhängigkeit
- Mut zur Unbequemlichkeit/Zivilcourage
- Fähigkeit mit Unsicherheit umzugehen

Fünf Jahre später wandelten sich die Führungsleitlinien unter dem Motto »Lead« zu folgendem Anforderungsprofil:

- Versteht ganze Systeme
- Globale Konsequenzen
- Ambiguitätstoleranz
- Praktiziert »Creative distruction« (Mut)
- Fähigkeit zur Begeisterung (Energie)
- Ansprechen des ganzen Potenzials des Menschen
- Hoher Grad an Performance
- Emotionale Kraft und Entscheidungskompetenz

Jonglage, Navigation und Orchestrierung

Führen hat demnach viel mit der eigenen Person zu tun, mit den eigenen Reaktions- und Verhaltensmustern, mit Emotionalität, mit mentaler Stärke und intuitiver Sicherheit. Führen und sich selbst führen entspricht jetzt eher einer sensiblen Jonglage, einer wachsamem Orchestrierung oder einer eher intuitiven Navigation, in der besonders persönliche Energie, persönliche Stärke, Wachsamkeit, eigener Mut und wirkungsvolle Emotionalität gefragt sind.

Herr F. ist mit solchen Führungsmerkmalen überhaupt nicht vertraut.

Führen und sich selbst führen wird immer mehr zur Kunst. Einerseits gibt der Effizienzgedanke, nämlich mit geringstem Aufwand hohe Ziele zu erreichen, die Richtung vor. Erfolg darf dabei aber selbst nicht zum Ziel, sondern, wie Flaubert es sagt, zu einer Folgeerscheinung von Führung werden.

Versuchen Sie also nicht (könnte ich als Coach meinem Klienten Herrn F. sagen), jemanden zu »erobern«, sondern geben Sie ihm die Möglichkeit, sich selbst zu

überzeugen. Nutzen Sie Ihre eigenen, individuell ausgeprägten Ressourcen. Sei es die zwischenmenschliche Intelligenz, die sprachlich-linguistische Intelligenz, die logisch-mathematische oder körperlich-visuell/räumliche. Aber respektieren Sie auch im Gegenzug die Ressourcen Ihres Gegenübers.

Und vergessen Sie nie, dass es auch um Ihre eigene Person geht.

Der amerikanische Pionier im Feld der lernenden Organisation, Peter Senge, unterstreicht die Bedeutung der Selbst-Führung als eine wesentliche Komponente von Führung in komplexen Organisationen. Sind doch die Elemente von unternehmerischer, organisationaler Entwicklung immer persönlich, individuell wahrgenommene und erlebte, sowie kommunizierte Elemente. Nach Senge sind folgende Attribute von Personal Mastery unverzichtbar:

- selbstmotiviert und selbstbestimmt
- positiv aber realistisch
- in der Lage seine Gefühlszustände zu »kontrollieren«
- ruhig und entspannt auch unter Druck
- energiegeladen und handlungsbereit
- entschlossen
- mental hellwach und fokussiert
- stabiles SelbstBewusstsein
- verantwortungsbereit
- dialogfähig

Selbstführung und Passung

Ich hoffe nicht, dass ich Sie durch meine Ausführungen verschrecke. Bleiben Sie ruhig und vergessen Sie nicht, dass nämlich nur mittelmäßige Menschen, wie die meisten es sind, immer in Bestform sind.

Oder mit Nietzsche: »Nicht die Erkenntnis gehört zum Wesen der Dinge, sondern der Irrtum« (Nietzsche, 1881). Irren darf also menschlich sein. Erlauben Sie sich ruhig mal einen Fehler, aber bitte nicht zu oft. Auf jeden Fall lernen Sie aus Fehlern.

Es gibt nicht *das richtige Anforderungsprofil* von Führung und Selbst-Führung. Konzepte von (Selbst-)Führung müssen zur jeweiligen Situation, zum Anlass, zum beruflichen Feld passen. Diese *Passung* erfordert Authentizität in der (Selbst-)Führung und innere *Stimmigkeit* der Person. Passung und Stimmigkeit beziehen sich auf fünf Ebenen. Auf der Ebene der *Identität* werden durch (Selbst-)Führung eigene Werte und Motive erkannt, verstanden und gelebt. Auf der Ebene von *Authentizität* lebt man den Einklang von Denken, Fühlen und Handeln. Auf der Ebene von *sozialer Kompetenz* gelingt einem die Jonglage und das Gleichgewicht zwischen rationaler und emotionaler Intelligenz. Die Berücksichtigung der *Wachsamkeit* ermöglicht mehr Erfolg im Umgang

mit Sache *und* Person. Schließlich wirkt (Selbst-)Führung auf der Ebene von *Öffentlichkeitskompetenz* durch innere Stimmigkeit, Bezogenheit auf den öffentlichen Raum und andere Menschen sowie Wirkmächtigkeit.

Machen Sie sich aber klar, dass (Selbst-)Führung als Wirkungskompetenz letztendlich nie gezielt planbar und steuerbar ist. Freunden Sie sich mit dem für Sie typischen Rest an Unsicherheit an und folgen Sie dem Rat erfahrener Schauspieler: Gute Schauspieler haben immer, auch nach jahrelanger Erfahrung, noch Lampenfieber. Hat ein Schauspieler kein Lampenfieber mehr, ist er kein guter Schauspieler.

Erfolgreiche (Selbst-)Führung spiegelt sich im Führungsverhalten, wodurch Arbeit zum Erfolg gebracht wird. Für die Führungskraft selbst ist dies mit der Frage verbunden, was sie zukünftig vermehrt oder weniger tun sollte. Erfolgreiche Führung spiegelt sich aber auch in der Begeisterungsfähigkeit, andere mitreißen zu können und für die eigene Ideenentwicklung zu gewinnen. Schließlich ist Führung im jeweiligen Wirkungsfeld erfolgreich, wenn man Aufmerksamkeit erzeugen und unterstützen sowie kommunikativ steuern kann. Natürlich gibt es kein Patentrezept für Begeisterungsfähigkeit. Sie spiegelt die graduelle Erfolgsgeschichte im Zusammenspiel zwischen »Ich kann begeistern«, »Ich kann mir meine Art von Begeisterungsfähigkeit aneignen« sowie »Begeistern geht nicht ohne ein Gegenüber, das selbst seine Sinne offen hat für mich und meine Art der Begeisterung«.

In Unternehmen gilt daher grundsätzlich: »Wer sich nicht rührt, hat Anspruch auf Schicksal.«

Lassen Sie mich noch einmal auf Dr. Ackermann und seine Kollegen in den Vorstandsetagen zurückkommen. Diese Herren geben dem eigenen Unternehmen ein Gesicht. Gilt doch in der öffentlichen Wahrnehmung heute immer mehr: »Wie der Chef, so die Firma.« Untersuchungen zeigen inzwischen, dass die Reputation des Vorstandsvorsitzenden das Unternehmensimage zu ca. 65% beeinflusst. Der Wert des Unternehmensimages fließt inzwischen auch in die Unternehmensbewertung durch Investmentbanker ein. Die Selbst-Führung des Vorstandsvorsitzenden auf der öffentlichen Bühne lässt sich somit auch in Geld-Wert ausdrücken. Nicht wenige Vorstandsvorsitzende werden inzwischen auch als Marke wahrgenommen. Ich möchte nicht darüber urteilen, ob dies für ein Unternehmen eher förderlich oder hinderlich ist. Auf jeden Fall bringen Vorstandsvorsitzende sich durch ihre hervorgehobene Position auf der öffentlichen Bühne in besonderem Maße zur Wirkung. (Harmonisieren die Wirkung des Vorstandsvorsitzenden und das Image des Unternehmens, gibt es in der Regel einen ökonomischen Vorteil).

Kommunikative Wirkung und eigene Wirkmächtigkeit

Herr F. erlebt sich selbst nicht sicher im Spannungsfeld zwischen seinem Image und dem Erfolg seiner Abteilung. Er sieht sich selbst durch das Assessment auf den Prüfstand gestellt

und zweifelt unbewusst und subtil an seiner eigenen Wirkmächtigkeit in Bezug auf seinen erhofften Erfolg im Assessment.

Drei Elemente prägen die kommunikative Wirkung und das Erscheinungsbild in der (Medien-)Öffentlichkeit. Auf die Wort-/Inhaltskommunikation entfallen ca. 10%, auf die stimmliche Ebene der Kommunikation ca. 25% und auf den nonverbalen Ausdruck wie Mimik, Gestik, Bewegung kommen ca. 65%. Man könnte fast meinen, dass gute Argumente im jeweiligen Kontext weniger überzeugen als die Erscheinung der Person selbst. Tucholsky hat schon früh diese Wirkmechanismen erkannt, wenn er sagt: »Das Volk versteht das Meiste falsch, aber es fühlt das Meiste richtig« (Tucholsky, 1931). So gesehen ist der Beweggrund von Dr. Ackermann, der ihn veranlasst hatte, das Victory-Zeichen zu machen, letztendlich aus kommunikationspsychologischer Sicht unerheblich. Entscheidend war, dass die Medien als »Sprachrohr der Menschen« den Symbolgehalt der Geste mit allen gesellschaftlichen Projektionen und Zuschreibungen kommunizierten (vgl. auch die Bedeutung der nonverbalen Kommunikation und Wirkung nach A. Mehrabian, 1967).

Vielleicht erinnern Sie sich noch an die Aspekte von Personal Mastery, die Bedeutung der eigenen Person, wie von Peter Senge ausführlich dargestellt und in vielen Unternehmens-Entwicklungsprozessen erprobt (Senge, 2006). Sie rückt verstärkt in das öffentliche Bewusstsein. Sie begründet den Erfolg, aber auch den Misserfolg von (Selbst-)Führung im öffentlichen Raum.

Erfolg und Misserfolg beginnen bereits im ersten Moment, beim ersten Eindruck. Auch wenn man selbst bestens inhaltlich und argumentativ vorbereitet ist, schützt dies nicht vor der Spontanität und Unsicherheit des ersten Eindrucks, dauert doch der erste Eindruck nur ca. 0,10 Sekunden (Willis & Toderov, 2006). Der Zeitraum ist viel zu kurz für einen bewussten ersten Eindruck. Der Zeitraum ist aber lang genug, um sozusagen einen emotionalen intuitiven Abdruck beim Gegenüber zu hinterlassen. Dieser wiederum beeinflusst die Haltung, mit der man dann weiterhin zuhört, zuschaut oder mitredet. Der erste Eindruck prägt also die Beziehungsschemie, die über eine längere Zeit deutlich resistent ist gegen überzeugende korrigierende »Argumente«. Der erste Eindruck, dem man nie entgehen kann und der für die Kommunikation sehr bedeutsam ist, verstopft oder öffnet gewissermaßen die Sinneskanäle. Der erste Eindruck wirkt dann wie ein Schalter, der die Beziehung, aber auch die emotionale Färbung der beteiligten Sinne, die grundsätzliche Haltung dem anderen gegenüber prägt.

Zwar kann man den ersten Eindruck nicht gezielt trainieren, aber machen Sie sich klar: Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance.

Hier ein kleines Beispiel aus der psychologischen Wirkungsforschung (Frey, 1999): In den 80er Jahren ließ man die öffentliche Wirkung von ca. 180 Politikern aus den USA, Frankreich und Deutschland durch Versuchspersonen bewerten. Die Politiker waren zum Teil in den jeweiligen Ländern bekannt, andere waren neu auf der poli-

tischen Bühne tätig. Der damalige US-Präsident Ronald Reagan, wohl den meisten Versuchspersonen bekannt, wurde als beliebtester Politiker gewählt. Der damals noch recht unbekannte deutsche Politiker Oskar Lafontaine wurde zum unbeliebtesten Politiker gewählt. Viele Menschen, vor allem in Frankreich und den USA kannten ihn gar nicht, hatten ihre Bewertung daher lediglich auf den ersten Eindruck gegründet. Auf die Frage, was denn ausschlaggebend war, Oskar Lafontaine so schlecht zu bewerten, wurde die Schiefhaltung seines Kopfes genannt. Diese war den Menschen auf den ersten Eindruck hin sehr augenfällig und bestimmte die Bewertung.

Zusammengefasst noch einmal auf den Punkt gebracht: Je persönlicher die Botschaft, desto größer die Wirkung!

Selbst-Führung und Selbst-Bewusstsein leben also durch die Überzeugung vom Wert der eigenen Persönlichkeit, anstatt auf die Zustimmung der anderen angewiesen zu sein.

(Selbst-)Führung als Öffentlichkeitskompetenz

Das Anforderungsprofil von (Selbst-)Führung ist durch den Aspekt der Öffentlichkeitskompetenz ergänzt. Persönliche Wirkung wird demnach durch Kommunikationsfähigkeit, persönliche Glaubwürdigkeit, Fähigkeit zur Motivation, überzeugende Vermittlung und Kompetenz auf der öffentlichen Bühne gekennzeichnet. Öffentlichkeitskompetenz selbst stützt sich auf:

- Gezielte Erhöhung von Sichtbarkeit
- Bewusstes Gewinnen von Aufmerksamkeit
- Stimmigkeit in sich selbst
- Gekonnte Wirkung durch Kommunikationskompetenz in der Öffentlichkeit
- Glaubwürdige Personifizierung und Repräsentierung des beruflichen Feldes/der beruflichen Rolle

Grundsätzlich ergeben sich hieraus vier zentrale Fragen:

- Was möchte ich wirklich sagen/tun?
- Warum will ich über dieses Thema reden/diesen Schritt unternehmen?
- Warum sollen die anderen dies hören oder mitmachen?
- Welche Botschaft soll bei den Teilnehmern fest in Erinnerung bleiben?

Auch wenn Sie sich treffende Antworten auf diese Fragen überlegen, auch wenn Sie Ihre Handlungsschritte strategisch sinnvoll ausrichten und zielführend gehen, entlastet Sie das nicht, neben den Pflichtübungen mit der Kür vertraut zu werden. Natürlichkeit ist, wie Oscar Wilde schon sagte: »die schwierigste Pose, die man einnehmen kann« (Wilde, O. übers. von Höppner, C. 1998).

Selbst-Führung ist ein auf die Gegenwart bezogener Verhaltensprozess. Er ist bestimmt durch die Rolle und die Funktion, die man in einem bestimmten (beruflichen) Kontext einnimmt; baut aber auch auf den lebensgeschichtlichen Erfahrungen auf, auf der Erfahrung mit den Vorbildern in Bezug auf Führung. Früher waren dies die Eltern, später die Lehrer und schließlich im Beruf die Vorgesetzten. Selbst-Führung gestaltet sich daher stets als Zusammenspiel von spontanen, aktuellen Verhaltensanforderungen und eher biografisch geprägten Verhaltens- und Reaktionsmustern. Gerade unter Stress, im Konflikt, in einer Krise greift man unbewusst auf die lebensgeschichtlich früheren Erfahrungen und routinierten Verhaltensmuster zurück. Sie dienen dann als bestmögliche Muster im Sinne eines »Überlebensmechanismus«. Überleben heißt in diesem Zusammenhang sich selbst in belastenden Situationen, Stress, unerwarteter Herausforderung usw. selbst behaupten zu müssen. Auch wenn jemand beispielsweise sich zur teamorientierten, kollegialen Führung bekennt, kann es sein, dass er, wenn es hart auf hart kommt, wie ein Macher die Zügel in die Hand nimmt und seine Entscheidungen durchsetzt. Sich mit Führung und Selbst-Führung im Bereich der Ausbildung/Weiterbildung zu befassen, wird daher Führungskonzepte und Anforderungsprofile von Führung erörtern und auf die jeweilige Situation beziehen. Es wird aber auch genügend Raum für die Erfahrung der eigenen intuitiven unbewussten (Selbst-)Führungsmuster ermöglichen.

Fünf typische Muster von (Selbst-)Führung

Ich möchte Ihnen kurz fünf typische Verhaltens- und Reaktionsmuster in Bezug auf Selbst-Führung aufzeigen. Ich werde jeweils einige wesentliche Dimensionen der Verhaltensmuster beschreiben, sodass Entwicklungsaspekte, Kernüberzeugungen, Kernkonflikte, Stärken und Schwächen usw. erkennbar und unterscheidbar sind. Jeder von Ihnen kennt diese Muster. Nutzen Sie das Wissen um diese Muster zur Orientierung, aber bitte nicht als Schablone, um Menschen in Verhaltensschubladen zu stecken. Die fünf Muster sind eine Weiterentwicklung der von Alexander Lowen entwickelten Charakterstrukturen (Lowen, 1979). In erweiterter Form, auf den nicht-therapeutischen Bereich bezogen, stellen sich diese Muster folgendermaßen dar: Sie sind sowohl normale Erfahrungsräume/Phasen in der menschlichen Entwicklung als auch Muster, die fünf zentrale Kernkompetenzen bei der Bewältigung von Aufgaben oder der Bearbeitung von Projekten spiegeln.

Der *Analytiker* hat in seinem Leben immer wieder die Erfahrung gemacht »in die Welt hineingeboren zu sein und nicht zu wissen, ob er dort willkommen ist«. Er ist also vorsichtig in Bezug auf das Herstellen von Nähe, weil er um die mögliche Gefahr von Ablehnung, Zurückweisung weiß. Sein Kompromiss lautet daher: »Ich kann existieren, wenn ich keine Nähe brauche.« Indem er sich in Beziehungen

eher zurückhält, verlässt er sich auf seine Kernüberzeugung: »Mein Geist ist mein Wesen.« Fundamentale Stärken sind sein theoretisches, analytisches Denken, seine (visionäre) Vorstellungskraft. Dabei führt er sich und andere eher, indem er aus Distanz führt.

Der *Kommunikative* hat eher in seinem Leben die Erfahrung gemacht, akzeptiert und willkommen zu sein. Er bekommt von anderen kommunikativ und sozial viel, ist aber immer wieder unsicher, ob er das, was er bekommt, wirklich selbst braucht. Er steckt dann unbewusst im Zwiespalt, selbstbewusst und unabhängig sich zu fühlen und reagieren zu wollen, aber gleichzeitig dabei Angst zu haben, auf die kommunikative Nähe, die menschliche Wärme und Unterstützung verzichten zu müssen. Der Kommunikative führt andere in und durch Kommunikation. Er bleibt auf andere bezogen und verzichtet situativ auf den Ausdruck von Selbstständigkeit. Selbst-Führung ist immer bei ihm mit dem Bewusstsein verknüpft, dass es ein Recht darauf gibt, seine Bedürfnisse befriedigt zu bekommen. Während der Kommunikative Energiequellen findet und nutzt, sich kommunikativ und gruppenbezogen verhält, bleibt er doch trotz seines kritischen Verstands oft eher latent bezogen auf andere bzw. abhängig von anderen. Der Kommunikative lebt in der Kernüberzeugung: »Ich kann nicht alleine sein.« Verantwortung zu übernehmen heißt für ihn, das Gefühl von Bezogenheit auf den anderen nicht aus dem Auge zu verlieren. Sein kommunikativer Stil lässt ihn zu einem eher vollwertigen Partner werden, auf den man sich verlassen kann.

Der *Macher* lebt eher aus der Erfahrung heraus: »Ich kann alleine gehen und weiß nicht, ob ich meine Selbstständigkeit behalte.« Der Macher lebt Beziehungen sozusagen auf Zeit und nach Bedarf. Für ihn ist das Gefühl wichtig, gebraucht zu werden. Dann kann er die Dinge in die Hand nehmen und (sich selbst) führen. Er hat ein starkes Bewusstsein für das Recht, selbstständig und unabhängig zu sein. Er lebt in der Kernüberzeugung »Das Leben ist eine Sache von Willenskraft« und fordert dies auch von anderen. Oft kommt es dabei aber zu einer Kollision, Rivalität und Konkurrenz mit anderen. Eines seiner Lösungsmuster ist »Vorgesetzte überflüssig zu machen«. Der Macher kann anpacken, er ist motiviert, er ist findig und produktiv, initiativ bereit und willensstark und macht viel selber. Er manipuliert, baut sich persönlich auf, will sich eher nicht führen lassen und kämpft. Seine Führungsstärke liegt in der Durchsetzungskraft.

Der *Verlässliche* hat die Erfahrung gemacht, sich kommunikativ und sozial verweigern zu können, ist aber immer dann unsicher, ob er letztendlich genügend Unabhängigkeit im Leben finden wird. Er ist in der Lage Beziehungen aufzubauen, andere zu führen. Beides geht aber nur, wenn er nicht den Preis zahlen muss »sich dabei zu unterwerfen«. Zwar erlebt er sich oft im Zwiespalt »wenn ich mich auf die eigenen Beine stelle, wirst Du mich nicht mehr mögen«. Doch verliert er nie dabei das Bewusstsein vom Recht auf Unabhängigkeit aller Beteiligten. Er lebt eher mit der Kernüberzeugung: »Ich muss behagen.« Daher wartet er ab, verzögert statt direkt und zielorientiert

zu führen. Er ist verlässlich, loyal ausdauernd, resistent gegen direkte Beeinflussung und macht oft mehr als er soll. Dabei erlebt er sich nicht selten aufgrund der vielen Dinge, die auf ihn einstürmen und von ihm erwartet werden, als eher schwer, zögerlich und gedrängt. Er führt durch gelebte Loyalität, Ausdauer und Verlässlichkeit, also langfristig und beständig. Er reißt sich »nicht unbedingt ein Bein aus« und kann darauf verzichten, selbst im Rampenlicht zu stehen. Man könnte sagen, er führt aus der zweiten Reihe, in dem er »Vorgesetzten die Tür öffnet«.

Der *Erfolgreiche/Zielstrebige* behält den Blick für das Ganze, für die Ressourcen, für die Zielerreichung usw. Dabei wirkt er nicht selten »leicht getrieben«. (Sich selbst) zu führen, heißt verantwortlich, ergebnisbezogen und professionell zu sein, sich selbst und seine eigenen Bedürfnisse im Einzelfall hintenanzustellen, zu verschieben oder gar »zu vergessen«. Er lebt, man könnte sagen »mit einer inneren emotionalen Reserve«, in dem er sich emotional nicht ganz öffnet und auf der Hut bleibt. Der Erfolgreiche erlebt sich als relativ frei und unabhängig, kann aber innerlich emotional und, wenn es die Situation erfordert, nur eingeschränkt emotional loslassen. Er ist darauf bedacht, nie ganz den Kopf zu verlieren und »vor den Gefühlen zu kapitulieren«. Der Erfolgreiche ist kooperativ, loyal und ausdauernd, interessiert, kann sich anstrengen, zeigt eine gute und hohe Energie, bemüht sich »immer ok zu sein«. Er kann sich selbst und andere loyal und ausdauernd führen, wirkt aber dabei oft zu energisch/bestimmt, nicht ganz spontan. Bemüht auf eine gute Performance/gute Figur zu achten, können Spannungen, Konflikte, kommunikative Zurückweisungen als subtile persönliche Kränkung erlebt werden, ohne dass dies Außenstehende gleich merken können. Dann stürzt er sich nicht selten erneut in Arbeit und zwingt sich und andere subtil. Er ist deutlich in der Selbst-Führung auf die Aufgaben, die Ergebnisse und die Ziele verpflichtet, aber auch auf die Kernüberzeugung »Ich muss eine gute Figur machen«. Dabei verzichtet er auch schon einmal auf eigene Bedürfnisse und Emotionalität. Der Erfolgreiche kann Führungskraft sein, hat aber immer auch genügend Respekt für andere Führungskräfte und Vorgesetzte. Selbst-Führung heißt für ihn, kooperativ-distanzierte Klarheit bei gleichzeitiger Lösungs-Kompetenz.

Herr F. wird sich im Rahmen des Coaching-Prozesses klar darüber, dass er Elemente des Musters eines Verlässlichen, sowie eines Kommunikativen verkörpert. Im Assessment zu bestehen heißt somit für ihn auf seine kommunikative Ressource zu vertrauen und sich als Verlässlicher auch als jemand zu erleben, der ein Recht darauf hat, selbst zu unterscheiden und zu entscheiden, was er tut und was nicht. Dies beinhaltet auch, dass er sich unter Umständen abgrenzen lernt im Sinne der Führungsaufgaben. Dies meint aber auch, dass er sich sowohl bezogen auf andere (in Kooperation und Kommunikation) erlebt, sowie als jemand, als eine Führungskraft, die nicht unbedingt angewiesen ist auf die Zustimmung aller Mitarbeiter.

Literatur

- Frey, S. (1999). *Die Macht des Bildes. Der Einfluss der nonverbalen Kommunikation auf Kultur und Politik*. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.
- Lowen, A. (1979). *Bio-Energetik. Therapie der Seele durch Arbeit mit dem Körper*. Hamburg: Rowohlt.
- Mehrabian, A. & Wiener, M. (1967). Decoding of Inconsistent Communications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(1), 109–114.
- Nietzsche, F. (1997). *Nachgelassene Fragmente 1880–1882*. München: dtv.
- Senge, P. (2006). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (10. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sollmann, U. (1996). *Management by Körper*. Zürich: Orell-Füssli (Neuaufgabe 2017: *Achtsam und vital. Stressbewältigung durch Bioenergetik*. Gießen: Psychosozial-Verlag).
- Sollmann, U. (2006). Erwachsenenbeobachtung in der Politik. *Psychotherapie Forum*, 14(2), 91ff.
- Tucholsky, K. (Neuaufg. 1997). Werke 1907–1935. Bauern, Bonzen und Bomben. *Die Weltbühne*, Nr. 14, 07.03.1931 (Ignaz Wrobel).
- Wilde, O. (1998). *Bunbury oder wie wichtig es ist, ernst zu sein: ein leichtes Stück für ernsthafte Leute*. Übersetzung von Chr. Höppner. Frankfurt/M.: Insel.
- Willis, J. & Todorov, A. (2006). First impressions: Making up your mind after 100 ms exposure to a face. *Psychological Science*, 17(7), 592–598.

Der Autor

Ulrich Sollmann, Bioenergetischer Analytiker/Körperpsychotherapeut in Bochum, Coach und Berater in Wirtschaft und Politik, Weiterbildung für Psychotherapeuten, Berater und Manager (auch transkulturell, z. B. China), Vortrags- und Lehrtätigkeit, Buchautor und Publizist (aktuell: *Einführung in die Körpersprache und nonverbale Kommunikation*), Blogger und Kolumnist.

Kontakt

Dipl. rer. soc. Ulrich Sollmann
Berater, Coach und Körperpsychotherapeut
Höfstraße 87
D-44801 Bochum
E-Mail: info@sollmann-online.de
www.sollmann-online.de