

Kluge Chef:innen stehen sich nicht selbst im Weg

SELBSTFÜHRUNG – Wer es als Chef:in versäumt, leistungserhaltend mit sich umzugehen, riskiert, einen hohen Preis für diese Nachlässigkeit zu bezahlen. Heute muss dem **Erhalt beruflicher Selbstwirksamkeit als Grundlage beruflicher Selbstbehauptung** unbedingt Rechnung getragen werden.

Bad Harzburg – Chefinnen und Chefs müssen einer wachsenden Druckbelastung standhalten. Beansprucht der Veränderungsdruck bereits beachtliche Aufmerksamkeitskräfte, toppt der Erwartungsdruck diese Beanspruchung noch. Die Kundschaft hat eine hohe Leistungserwartung. Die Belegschaft hat eine ausgeprägte Verhaltenserwartung. Dritter im Bunde ist der selbstgemachte Druck, diesen Erwartungen zu entsprechen. Das sind potenziell verschleißintensive Druckverhältnisse. Im Handumdrehen können daraus apokalyptische Reiter werden, die als destabilisierende Begleiter durch den Tag im Nacken sitzen. Es braucht keine hellseherischen Qualitäten, um vorauszusagen, dass Führungskräfte, die es nicht verstehen und schaffen, mit dieser dreifachen Belastung umzugehen, eine schleichende Beeinträchtigung von Leistungsfähigkeit, Gesundheit, Arbeitsfreude und Arbeitszufriedenheit erwartet.

**Leistungsfähigkeit
fußt auf Gesundheit**

Leistungsfähigkeit fußt auf Gesundheit. Gesundheit fußt auf kluger Selbstführung. „Sich als Chef selbstbewahrend verhalten zu können und zu verhalten, wird ein künftig ausschlaggebendes Persönlichkeitsmerkmal sein und möglicherweise im Eignungsprofil sogar noch vor der fachlichen Qualifikation eine Rolle spielen“, betont Erich Kirchler, Professor an der Fakultät für Psychologie der Universität Wien und am IHS-Institut für Höhere Studien. „Sich dessen

Die Kundschaft hat eine hohe Leistungserwartung. Die Belegschaft hat eine ausgeprägte Verhaltenserwartung. Dritter im Bunde ist der selbstgemachte Druck.

bewusst zu sein und der Bewahrung der persönlichen Selbstwirksamkeit die gebotene Aufmerksamkeit zu schenken, muss in Chefpositionen als Reaktion auf die Belastungsentwicklung wirklich ernst genommen werden.“ Der Gedanke dahinter ist: Druck auszuhalten, verlangt zwingend, Druck auch wieder abzubauen. Ohne ausreichende Regeneration verliert Aktion ihre Durchschlagskraft. Kirchler sieht darin die grundlegende Einsicht zur Erhaltung der Selbstwirksamkeit in der Selbstständigkeit wie in Führungspositionen. Werde die hohe Belastung nicht durch eine konsequente Entlastung kompensiert und dem Organismus dadurch die Möglichkeit zur Erholung gegeben, „untergräbt dieses Versäumnis eher früher als später über die gesundheitliche Beeinträchtigung die persönliche Spannkraft als Voraussetzung anhaltender Leistungsfähigkeit.“

„Ich müsste eigentlich besser sein“

Das zunächst noch diffuse, gleichwohl bereits ungute Empfindungen hervorrufende Spüren nachlassender Belastungs- und Leistungsfähigkeit ist ein sicheres Indiz für das Ungleichgewicht von An-



spannung und Entspannung. Eine solche unterschwellige Unzufriedenheit mit der eigenen Performance in Gestalt des Gedankens „Ich müsste eigentlich besser sein“ wirkt enorm destabilisierend. „Die sich einstellende Selbstunzufriedenheit wird meist dem ständigen Anziehen der Anforderungen von allen Seiten angelastet, mit deren Umdrehungen Schritt zu halten zunehmend schwerer fällt. Wenn diese innere Argumentation auch nicht rundheraus zurückgewiesen werden darf und kann, so steht dem doch das Wissen entgegen, dass Menschen auch an und mit ihren Anforderungen wachsen, sofern sie sich über den Umgang mit sich selbst nicht selbst im Wege stehen“, sagt Kirchler.

Vor dem Hintergrund, dass nicht gerade wenige eine ausgeprägte Fähigkeit haben, sich selbst im Wege zu stehen, ist dies eine gleichermaßen nachdenklich stimmende wie auffordernde Diagnose für das Phänomen nachlassender Selbstwirksamkeit.

Beileibe nicht nur von Unternehmern und Führungskräften. Anforderungen in den Griff zu bekommen, Aufgaben mit Um- und Weitsicht zu lösen, aus Erfahrungen zu lernen und Widerstände zu überwinden, in unklaren Verhältnissen klaren Kopf zu bewahren, Veränderungen zu bewältigen, mit sich selbst und anderen Menschen umgehen zu können, dafür steht der Begriff Selbstwirksamkeit. Fraglos treffe die alte Erkenntnis zu, an der unwiderstehlichen Gewalt der Verhältnisse scheitert selbst die beste Kraft, und von ihr wird ebenso oft die mittelmäßige emporgetragen. „Doch in der längerfristigen Betrachtung ist die persönliche Selbstwirksamkeitserwartung, das Zutrauen zu sich selbst das Fundament, auf dem sich berufliche Selbstbehauptung, Gesundheit und Zufriedenheit am besten langfristig aufbauen lässt.“

Sich selbst etwas zutrauen

Wer sich selbst im Wege steht, hat kein Zutrauen zu sich selbst. Sich selbst im Wege zu stehen, bedeutet, weder Kraft noch Zuversicht aus dem Wissen schöpfen zu können, bereits aus eigener Leistungsfähigkeit plus Anstrengungsbereitschaft und Ausdauer etwas zuwege

deutigeren Anforderungsmerkmal von Führungspositionen entwickeln dürfte, kommt es mehr denn je auf das Zutrau-

Persönliche Zuversicht und Unverdrossenheit sind wichtige Helfer im beruflich-geschäftlichen Hürdenlauf.

en zu sich selbst an. Persönliche Zuversicht und Unverdrossenheit sind wichtige Helfer im beruflich-geschäftlichen Hürdenlauf. Beides aktiviert, setzt Initiativ- und innovatives, kreatives Verhalten frei und wirkt als Gegenspieler in die zu Kraft- und Mutlosigkeit führenden passive Befangenheit in sich selbst. Lässt sich Selbstwirksamkeit in Eigenregie entwickeln, um Gesundheit wie Leistungseffizienz sicherer zu gründen? „Wer erkennt, welche tragende Rolle die eigenen Gedankenspiele haben und wie die im täglichen Tun wie

Lassen die Erfolgs- oder Misserfolgsweichen stellen, hat den Anfang des Fadens in der Hand, der, beharrlich verfolgt, in eine zuverlässige Selbstwirksamkeit führt“, sagt Kirchler. Instabile Selbstwirksamkeit, erläutert er, kann unterschiedliche Ursachen und ebenso auch unterschiedliche situative Auslöser haben. Biographische Hintergründe können ebenso dazu beitragen wie beispielsweise schlecht verarbeitete Misserfolgserlebnisse oder zwischenmenschliche Rankünen, die im Geschäfts- und Berufsleben gern ihr Unwesen treiben. „Grundsätzlich gesehen aber beruht das Problem nachlassender Selbstwirksamkeit auf fehlsteuernden Vorgängen im Kopf“, so Kirchler. „Die Fähigkeit, sich ein leistungsdienliches inneres Gleichgewicht zu bewahren, entwickelt sich vornehmlich aus der Steuerung der Gedanken, der Vorstellungen und der Selbstgespräche. Über diese drei Elemente wird im Positiven die Selbstwirksamkeit und im Negativen die Selbstbeeinträchtigung gesteuert. Als Unternehmer die Macht des Mentalen zu unterschätzen, ist ein sicherer Weg, sich mehr und mehr selbst im Wege zu stehen.“

Hartmut Volk

LESETIPPS
Claudia Kraaz: Nachhaltig leistungsfähig bleiben – Praxistipps für den Business-Marathon. Springer Verlag, Heidelberg 2021, 254 Seiten, 19,99 Euro
Volker Busch: Kopf frei! Wie Sie Klarheit, Konzentration und Kreativität gewinnen. Droemer Verlag, München 2021, 286 Seiten, 18 Euro

alpitronic

„ICH GESTALTE MIT MEINEN PLÄNEN DIE ZUKUNFT VON MORGEN.“

Andreas,
Business Developer

WERDE TEIL UNSERES TEAMS!
alpitronic.it

alpitronic ist europaweiter Marktführer für die Entwicklung und Produktion von Schnellladesäulen für E-Fahrzeuge. Um die Weiterentwicklung zu meistern, sucht der Südtiroler Technologievorreiter Menschen mit Passion für Technik und Engagement für eine nachhaltigere Welt.