

STÉPHANE ETRILLARD

PRINZIP

SOUVERÄNITÄT

ALS SOUVERÄNE  
PERSÖNLICHKEIT  
SICHER ENTSCHEIDEN  
UND HANDELN

3. AUFLAGE

**MIDAS MANAGEMENT VERLAG**



**Stéphane Etrillard**

# **Prinzip Souveränität**

**Midas Management Verlag  
St.Gallen I Zürich**

## **Prinzip Souveränität**

Als souveräne Persönlichkeit sicher entscheiden und handeln

3. Auflage

© 2014 Midas Management Verlag AG

ISBN 978-3-907100-94-3

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Lektorat: Dr. Marietheres Wagner, München

Satz und Layout: Simone Pedersen, St. Gallen

Umschlaggestaltung: Agentur 21, Zürich

Autorfoto: Sylke Gall, Berlin

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Midas Management Verlag AG  
Dunantstrasse 3, CH 8044 Zürich

[www.midas.ch](http://www.midas.ch) / [kontakt@midas.ch](mailto:kontakt@midas.ch)

[www.facebook.com/midasverlag](http://www.facebook.com/midasverlag)

[www.twitter.com/midasverlag](http://www.twitter.com/midasverlag)

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	11
Einleitung.....	13
<b>1 Persönliche Souveränität als Konstante in einer komplexen Welt.....</b>	<b>17</b>
1.1 Die Komplexität des Alltags.....	18
Metaphern machen komplexe Vorgänge verständlich.....	20
Komplexität im Berufsleben .....	21
1.2 Herausforderungen an die eigene Persönlichkeit.....	25
Die Identität ist der Schlüssel zum persönlichen Wachstum .....	25
Den Sinn des eigenen Lebens finden .....	27
Bildung und neue Denkweisen.....	30
1.3 Führungskräfte in der modernen Gesellschaft .....	35
Komplexität im Unternehmen.....	35
Die zwei Seiten von Zielen und Zielvereinbarungen.....	36
Vertrauen verdienen .....	39
Über Fehler und Risiken .....	41
Zusammenfassung.....	45
<b>2 Facetten der Souveränität.....</b>	<b>47</b>
2.1 Die persönlichen Wertvorstellungen .....	48
Die eigenen Werte (er)kennen .....	49
Auch Unternehmen brauchen ein Wertesystem .....	51
Orientierungspunkte finden .....	52
Den Erfahrungsschatz durch Referenzerlebnisse erweitern .....	55

2.2	Individuelle Zielsetzungen.....	57
	Sehnsüchte und Zukunftsentwürfe .....	57
	Visionen als Ausdruck von Sehnsüchten und Wünschen .....	58
	Ziele setzen und erreichen .....	59
2.3	Die Vielfalt der Kompetenzen .....	61
	Fach- und Methodenkompetenz.....	62
	Soziale Kompetenz .....	62
	Persönlichkeitskompetenz .....	64
	Glück .....	64
	Flow.....	65
	Selbstvertrauen und Vertrauen .....	66
	Gelassenheit und Zuversicht .....	68
2.4	Zeit- und Energiemanagement.....	70
	Zeit-Management.....	71
	Energie-Management .....	72
	Zusammenfassung.....	74
<b>3</b>	<b>Quellen der persönlichen Souveränität.....</b>	<b>75</b>
3.1	Aspekte der Persönlichkeitsentwicklung .....	76
	Erbanlagen – von der Natur gegeben.....	76
	Umwelteinflüsse – der Einfluss der Außenwelt.....	77
	Selbstbestimmung – autonom handeln und entscheiden .....	80
3.2	Selbst- und Fremdbild: Der doppelte Blick auf das Ich .....	83
	Der Blick auf unser Selbst .....	86
	Der Blick von der anderen Seite .....	90
3.3	Die eigenen Stärken einsetzen .....	94
	Zusammenfassung.....	101
	<b>Gertrude Stein:</b>	
	<b>Sie kamen alle und keiner störte .....</b>	<b>102</b>

<b>4</b>	<b>Unser Kommunikationsstil zeigt, wer wir sind .....</b>	105
4.1	Souverän kommunizieren .....	107
	Eine Frage der Einstellung .....	112
	Die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Gedankenwelt und das Empfinden anderer Menschen einzufühlen .....	115
	Das (aktive) Zuhören .....	117
4.2	Kommunikationsstörungen vermeiden .....	121
	Die zwölf Kommunikationssperren nach Thomas Gordon .....	123
4.3	Die Vielschichtigkeit der Kommunikation .....	127
	Emotionen .....	129
	Verbale Ausdrucksweise .....	132
	Stimme .....	133
	Körpersprache .....	136
	Zusammenfassung .....	139
	<b>Johnny Cash:</b> <b>Hello, I'm Johnny Cash .....</b>	140
<b>5</b>	<b>Die souveräne Persönlichkeit .....</b>	145
5.1	Souveränität und die Außenwelt .....	147
	Aus Echtheit wächst Glaubwürdigkeit .....	148
	Die Emotionale Intelligenz und das konventionelle Intelligenzmodell .....	152
	Charakterstärke .....	156
	Von der Kompetenz zur Handlungskompetenz .....	160
	Physische Energie .....	163
5.2	Souveränität und die Innenwelt .....	164
	Die gefühlsbedingte Seite unseres Selbstbewusstseins .....	166
	Toleranz und Vorurteile .....	169
	Die Schöpfungskraft .....	173

Reife – nicht unbedingt eine Frage des Alters .....	178
Zusammenfassung.....	182

**Coco Chanel:**

<b>Wenn man schon ohne Flügel geboren wurde, darf man sie nicht am Wachsen hindern.....</b>	<b>183</b>
---	------------

**6      Das Prinzip Souveränität in der Praxis .....** 185

6.1      Eine Frage der inneren Einstellung .....	186
In der Ruhe liegt die Kraft.....	187
Emotionen bewusst wahrnehmen .....	189
Richtig eingestellt.....	193
Gewinner-Gewinner-Denken .....	195
6.2      Besondere Gesprächssituationen souverän meistern .....	198
Small Talk oder die Kunst, das Eis zu brechen .....	199
Im Gespräch überzeugen .....	202
Positives Sprechen und Ich-Botschaften.....	204
Warum es so schwer ist, Nein zu sagen.....	209
6.3      Der Faktor Verantwortung.....	214
Verantwortung übernehmen .....	215
Keine Angst vor Entscheidungen .....	217
Souveräne Führungsarbeit .....	220
Anerkennung und Wertschätzung ausdrücken .....	224
Die eigenen Leistungen und Fähigkeiten ins rechte Licht rücken	226
Zusammenfassung.....	229
<b>Alice Herz-Sommer: Ist das Leben nicht herrlich?.....</b>	<b>230</b>

<b>7</b>	<b>Souveräner Umgang mit Schwierigkeiten .....</b>	233
7.1	Unfaire Gesprächspartner .....	235
7.2	Kritikgespräche.....	238
7.3	Widerstand.....	242
7.4	Innere Blockaden und Selbstsabotage .....	246
	Zusammenfassung.....	251
	<b>Rosa Parks:</b>	
	<b>Wie eine Busfahrt Amerika veränderte .....</b>	254
<b>8</b>	<b>Souveränität in der Informationsgesellschaft.....</b>	257
8.1	Souverän im Informationszeitalter .....	258
8.2	Informationsangebote souverän nutzen.....	267
	Zusammenfassung.....	271
	<b>Resümee:</b>	
	<b>Das Selbst zu sein, das man in Wahrheit ist.....</b>	273
	<b>Anhang .....</b>	283
	Anmerkungen .....	285
	Vertiefende und weiterführende Literatur .....	289



# Vorwort

Die Frage, was persönliche Souveränität überhaupt ist, was sie ausmacht, wie sie zustande kommt und wie sie sich uns zeigt, ist nicht nur überaus interessant – eine Antwort darauf zu finden, hat auch einen hohen praktischen Nutzen. Denn natürlich haben starke, souveräne Persönlichkeiten beruflich und privat einige Vorteile. Vor allem hilft persönliche Souveränität, mit den Anforderungen des modernen Lebens selbst besser zurechtzukommen. Welche hohe Bedeutung gerade dieser Aspekt hat, wurde mir in der Zeit nach der Erstauflage dieses Buches besonders bewusst.

In zahlreichen Gesprächen, die ich während meiner Coachings und Seminare mit meinen Klienten führe, stellt sich immer wieder heraus, dass viele Menschen geradezu frustriert von ihrer (meist beruflichen, jedoch auch privaten) Situation sind. Sie fühlen sich machtlos und sehen sich nicht in der Lage, an einer für sie enttäuschenden Situation etwas zu ändern. Oder sie wissen, dass sie etwas verändern müssten, doch es gelingt ihnen nicht, die richtige oder überhaupt eine Entscheidung zu treffen. Dabei kommen wir tagtäglich in die Situation, aktiv Entscheidungen darüber zu treffen, was wir tun oder eben nicht und warum wir es tun oder nicht. Für diejenigen, denen die Entschlusskraft fehlt, bleibt am Ende alles, wie es ist – manchmal über Jahre. Und daraus entwickelt sich Frust. Als Folge wird es immer schwieriger, souverän auf die komplexer werdenden Anforderungen des Lebens zu reagieren.

Zugleich leben wir in einer Zeit der rasanten und kontinuierlichen Veränderungen: Ob wir uns ändern wollen oder nicht – um uns herum finden ständige Veränderungen statt. Das Ausmaß und die Geschwindigkeit, mit der sich die Dinge in der modernen Gesellschaft ändern, sind in der Menschheitsgeschichte einzigartig. Es gibt sozusagen keinen Präzedenzfall und damit wenig Orientierungspunkte. Die gegenwärtige Gesellschaft verändert sich stärker und radikaler als irgendeine Gesellschaft jemals zuvor. Entscheidend ist, wie wir selbst auf diese Veränderungen reagieren und wie wir trotz allem ein gewisses Maß an Kontinuität und Stabilität erreichen. Die eigene Persönlichkeit wird damit zur stabilsten Basis, auf der wir unser Leben aufbauen können. Wo nahezu alles stän-

dig neu geordnet wird, ist die persönliche Souveränität eine Konstante, die uns selbst und anderen Stabilität schafft. Das erklärt auch, warum starke Persönlichkeiten gerade heute so gefragt sind.

Deshalb lohnt es sich, die persönlichen Stärken zu erkennen und Kompetenzen auszubauen und zu fördern. In einer komplexen Welt ist das eigene Selbst die verlässlichste Konstante und ermöglicht ein souveränes Auftreten, Entscheiden und Handeln. Allerdings gelingt das weder von heute auf morgen noch ohne unser Dazutun. Gefragt sind im ersten Schritt vor allem zwei Dinge: Der Wille, die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln, und vor allem Ehrlichkeit. An dieser Stelle haptiert es allerdings allzu häufig. Denn im Laufe des Lebens werden viele Menschen zu wahren Meistern der Selbstdäuschung. Das heißt, für die Schattenseiten und Defizite der eigenen Persönlichkeit sind wir beinahe blind, während wir uns die positiveren Aspekte umso lieber ansehen. So entsteht schließlich ein Selbstbild, das nicht der Realität entspricht und sowohl eine Entfaltung der eigenen Persönlichkeit verhindert als auch eine gezielte Persönlichkeitsentwicklung erschwert.

In meinem Buch werden die einzelnen Facetten einer souveränen Persönlichkeit detailliert beschrieben. Sie lernen die theoretischen Hintergründe kennen und erfahren, was Sie in der Praxis selbst tun können, um mehr Souveränität zu erlangen. Diesen Schritt zu gehen, ist nicht ganz einfach – doch er lohnt sich. Längst nicht alle Menschen sind bereit, sich mit ihrem Selbst zu befassen und die persönliche Entwicklung in die Hand zu nehmen, um sie gezielt voranzutreiben. Deshalb sind souveräne Persönlichkeiten rar und deshalb stehen sie auch so hoch im Kurs. Dabei bin ich überzeugt, dass nahezu jeder Mensch in der Lage ist, mehr Souveränität zu entwickeln. Das dafür nötige theoretische und praktische Wissen finden Sie in der aktualisierten Neuauflage dieses Buches.

Stéphane Etrillard  
Berlin, Sommer 2014

# Einleitung

Wer die Nachrichten verfolgt, hört und liest es jeden Tag: Vor allem kleine Länder stehen, wie andere Staaten auch, im Spannungsfeld der miteinander vernetzten internationalen Interessen, nur ist der Druck, der dabei auf ihnen lastet, besonders groß. Sich hier zu behaupten, erfordert viel diplomatisches Verhandlungsgeschick, Beharrlichkeit und damit auch ein selbstbewusstes Auftreten der entsprechenden Repräsentanten. Es gilt, die eigenen Interessen sehr verbindlich, mit großer Überzeugungskraft und mit einer tüchtigen Portion Selbstsicherheit zu verdeutlichen. Zuweilen ist dabei auch zu beobachten, dass Kleinststaaten mit ihren Forderungen über das Ziel hinausschießen, wofür sie dann ein süffisantes oder auch verärgertes Kopfschütteln von Vertretern der mächtigeren Staaten ernten. Gerade im vereinten Europa lässt sich eindrucksvoll beobachten, dass es immer wieder zu Machtkämpfen und Rangeleien kommt, wenn wichtige Vorhaben oder Reformprojekte am Widerstand gerade der kleineren Staaten zu scheitern drohen. Jedes Land hat ein ausgeprägtes Interesse daran, seine Souveränität zu wahren und ist dabei bemüht, sich auch möglichst souverän zu präsentieren. Schon hier zeigt sich die Mehrdimensionalität des Begriffs: Ein souveränes Auftreten ist zugleich immer auch eines der wirkungsvollsten Mittel, um die eigene Souveränität zu verteidigen.

In diesem Buch geht es nicht (oder nur ganz am Rande) um die staatliche oder völkerrechtliche Souveränität, sondern um Souveränität als menschliche Eigenschaft. Nun verhält sich der Mensch in vielen Bereichen seines Lebens ganz ähnlich wie ein kleiner Staat, der sich gegenüber den Interessen der Mächtigen behaupten muss, um die eigene Autonomie zu wahren. Auch wir wollen uns innerhalb eines komplexen Gefüges behaupten, müssen dabei den unterschiedlichsten Kräften entgegentreten und die eigenen Interessen verteidigen. Jeder Mensch stößt dabei unweigerlich auch auf Widerstand, den es zu überwinden gilt. Wer sich nun diesem Druck beugt, ihm nichts oder nur wenig entgegenzusetzen hat, sich unaufhörlich in die Enge getrieben fühlt, der ist von persönlicher Stagnation und einer unerwünschten Entfernung von den eigenen Zielsetzungen bedroht. Andererseits kommt kein mündi-

ger Mensch daran vorbei, zuweilen auch selbst Widerstand zu leisten und beharrlich für die eigene Sache einzutreten und dafür zu kämpfen. Hierbei wird nicht selten die Substanz einer Persönlichkeit auf eine harte Probe gestellt. Halten wir dem Druck nicht stand und sind wir also allzu bald bereit, uns zu beugen und Zugeständnisse zu machen, werden wir dadurch schnell zum Spielball der Forderungen unserer Außenwelt. Und wer diesem Dilemma zu entgehen versucht, indem er sich kategorisch unnachgiebig zeigt, macht es nicht nur sich selbst, sondern auch seiner Umwelt unnötig schwer. Zu einem effektiven Lebensweg gehört demnach ein Gespür für die richtige Dosis, was wiederum ein gesundes Selbstbewusstsein jenseits von Arroganz oder Überheblichkeit erfordert. Kurz: Es sind souveräne Persönlichkeiten, die sich einer Fremdbestimmung erwehren können, die zugleich jedoch auch über einen ausgewogenen Pragmatismus verfügen.

Souverän zu sein und persönliche Souveränität auszustrahlen, scheint einem Königsweg im eigenen Dasein zu entsprechen. Doch ist damit weder erklärt, was Souveränität nun überhaupt ist, noch wie man selbst zu einer souveränen Persönlichkeit werden kann. Dieses Buch widmet sich daher ganz der Souveränität als menschliche Eigenschaft, die sich wie ein Puzzle mit vielen Einzelteilen aus den individuellen Facetten eines Individuums zusammensetzt. Was genau verbirgt sich nun hinter Souveränität, wenn wir dieses Wort mit Blick auf die Persönlichkeitsmerkmale eines Menschen gebrauchen? Hier sind ebenso viele Missverständnisse wie Falschaussagen im Umlauf, und meist wimmelt es vor Ungenauigkeiten, wenn versucht wird, den Begriff konkret zu definieren. Genau genommen bleibt eine echte aussagekräftige Definition sogar ganz aus. So wird uns Souveränität z. B. als Erfolgsfaktor nahe gelegt oder Souveränität wird zu einem Attribut, einer nicht sehr genau bestimmten Größe erklärt, über die man doch bitteschön verfügen sollte. Auch wird der Begriff zuweilen gerne synonym verwendet mit Charisma, Ausstrahlungskraft, Integrität, Selbstsicherheit oder auch Durchsetzungsvermögen. Souveränität gilt gemeinhin als etwas Gutes, Erstrebenswertes, als etwas, das eine echte und wahre Persönlichkeit erst ausmacht. Doch nicht einmal dies ist klar, denn zuweilen vermittelt der Begriff beinahe egozentrische Momente, womit dann die Grenze zur Überheblichkeit und zur versnobten Arroganz überschritten wäre.

Wie auch immer Erklärungs- und Deutungsversuche aussehen, oft reichen sie nicht sehr weit, und meist wird Souveränität wieder nur als Phrase eingesetzt, die irgendein Klischee bedient. Hier kommen dann mit Vorliebe schwammige Formulierungen zum Einsatz. Manchmal sind es auch nur Anhäufungen beliebiger und austauschbarer Schlagwörter, mit denen man sich geschickt wieder aus der Affäre ziehen kann. Der Begriff Souveränität klingt erst einmal ganz gut, so gut, dass weitere Erklärungen gar nicht weiter notwendig erscheinen. Allenfalls heißt es manchmal recht lapidar, Souveränität sei ein Zustand von Eigenständigkeit und Selbstbestimmtheit. Dem wollen wir absolut nicht, zumindest nicht leichtfertig, widersprechen. Doch was heißt das nun genau? Was ist Souveränität außerdem, und was nicht?

Souveränität zählt zu jenen schicken Wörtern, die wir gerne hören, die wir auch gerne verwenden – Souveränität ist zugleich ein Begriff, der, eben aufgrund seiner weit dehbaren Spannbreite und weil sich unter seinem Deckmantel so viele positive Eigenschaften versammeln, mit einer gewissen Nachlässigkeit eingesetzt wird. Weil es in der Literatur noch immer an einer eingehenden Untersuchung zum Thema Souveränität mangelt, soll hier nun versucht werden, diese Lücke zu schließen. Hierbei werden Missverständnisse aufgeklärt und neue, bisher nur selten bedachte Aspekte berücksichtigt. Es wird gar nicht erst versucht, Souveränität – oder besser eine souveräne Persönlichkeit – auf eine schlichte Formel zu bringen und diese Formel dann als omnipotentes Patentrezept zu propagieren. Auch lässt sich gelebte Souveränität ganz gewiss als zweckdienliches Mittel für den beruflichen und privaten Erfolg, gar als Mittel zur bewussteren, erfüllten und somit zufriedeneren Lebensführung empfehlen, sie lässt sich jedoch nicht einfach verordnen. Niemand kann sich Souveränität wie einen neuen Hut einfach überstülpen und sich dann zu einer souveränen Persönlichkeit erklären. Denn Souveränität ist grundsätzlich authentisch und fest in der eigenen Person verankert – oder aber leider nicht vorhanden.

Nehmen Sie sich etwas Zeit und prüfen Sie geduldig, wie sich die hier ermittelten Puzzleteile zu Ihrer eigenen Persönlichkeit verhalten. Nach und nach wird ein Gesamtbild entstehen, das dem weit verzweigten Begriff gerecht wird. Sie werden sehen, dass sich die einzelnen Elemente

einer souveränen Persönlichkeit zwar nicht erzwingen, mit etwas Geduld jedoch durchaus ausbilden lassen. Damit ist Souveränität nicht nur einigen wenigen, elitären Ausgewählten wie vom Himmel gegeben – sie entsteht und entwickelt sich kontinuierlich und wächst unaufhaltsam weiter, wenn der individuelle Mensch selbst die Rahmenbedingungen dafür schafft. Dieser Prozess kann sehr früh oder auch erst im fortgeschrittenen Alter des eigenen Daseins einsetzen, entscheidend ist, dass er überhaupt begonnen wird.

Das vorliegende Buch behandelt die Facetten der Souveränität aus verschiedenen Blickwinkeln. Diese Untersuchung wird dabei durch Beispiele souveräner Persönlichkeiten ergänzt, die sich zwischen den Kapiteln befinden. Die hier getroffene Auswahl ist natürlich eine subjektive, leicht ließen sich andere Persönlichkeiten von nicht minder großer Aussagekraft finden. Dennoch scheinen gerade die hier vorgestellten Personen dem Thema besonders gerecht zu werden, handelt es sich doch nicht um aalglatte Menschen (dies wäre auch ein Widerspruch), sondern um einzigartige Persönlichkeiten, wozu auch Brüche und Ambivalenzen zählen. Es geht nicht um einen Mustermenschen aus der Retorte, sondern immer und einzig um Individuen aus dem echten und wahren Leben.

# 1 Persönliche Souveränität als Konstante in einer komplexen Welt

Der Begriff Souveränität beschreibt ein Phänomen, das in verschiedenen Grundformen in Erscheinung tritt: Im Bereich des Völkerrechts bezeichnet Souveränität die prinzipielle Eigenständigkeit eines Staates, der unabhängig von anderen Staaten die Belange seiner inneren Verfassung selbstbestimmt gestaltet. Auf dem Gebiet des Staatsrechts und der politischen Theorie beschreibt Souveränität die Macht ausübende Instanz im Inneren des Staates, die sowohl die Staatsform und die Regierung bestimmt als auch den staatlichen Machteinsatz legitimiert. Souveränität ist überdies ein Bestandteil der klassischen Definition des Staates, nach der sich ein Staat zusammensetzt aus den drei Elementen Staatsvolk, von anderen Staatsgebieten abgegrenztes Staatsterritorium und eben Souveränität. Eine weitere Bedeutung von Souveränität findet sich außerhalb der staatlich-politischen Zusammenhänge: Sie betrifft die Persönlichkeit eines Menschen und charakterisiert Souveränität als bestimmte Eigenschaft einer Person, die Ausdruck von Selbstbestimmung und Eigenständigkeit ist.

Die Wichtigkeit persönlicher Souveränität scheint in unserer Zeit stetig anzuwachsen. Grund dafür sind die rasanten Entwicklungen und Veränderungen in der Welt, denen der Mensch angemessen begegnen muss, um an den immer neuen Bedingungen und steigenden Herausforderungen des Lebens nicht zu scheitern. Denn der Mensch sieht sich konfrontiert mit ungeheuren Mengen an Informationen und Handlungsmöglichkeiten bzw. -spielräumen sowie den gewaltigen Fortschritten in Wissenschaft und Technik. Diese Phänomene haben Dimensionen und Qualitäten erreicht, auf die sich der Mensch neu einstellen muss.

Eine wesentliche Eigenschaft, die solche Phänomene und unser gesamtes Leben in immer höherem Maße prägt, ist die zunehmende

Komplexität der Welt. Das Leben der Menschen vollzieht sich heutzutage in zum Teil hochkomplexen Systemen, die mit althergebrachten Denk- und Herangehensweisen kaum noch zu bewältigen sind. Der einzelne Mensch droht von der Dynamik und Beschleunigung solcher Zusammenhänge hin

und her gerissen zu werden, ohne noch selbst bestimmen zu können, was mit ihm geschieht. Die eigene souveräne Persönlichkeit avanciert hier zum notwendigen Ankerpunkt.

**Souveränität ist ein Ausdruck  
der Selbstbestimmung und  
Eigenständigkeit.**

## 1.1 Die Komplexität des Alltags

Die Komplexität unserer Welt zeigt sich mittlerweile allerorten, und letzten Endes scheint alles mit allem und jeder mit jedem zu tun zu haben. Vielfalt, Unvorhersehbarkeit, Wandel, Bewegung, Vernetzung, Wechselwirkungen in immer neuen Konstellationen etc. – all das sind inzwischen gängige Größen unseres alltäglichen Lebens geworden. Angefangen bei den Vorgängen im menschlichen Körper oder der globalen Klimaentwicklung, dem Weltmarktgeschehen oder den Kommunikationsprozessen eines Unternehmens lässt sich Komplexität nahezu überall finden – sei es in der Psyche des Menschen, in den Strukturen einer Universität oder in der Entwicklung der Börsenkurse. Selbst lokal oder zeitlich begrenzte Erscheinungen wie die Veranstaltung eines Open-Air-Konzertes oder eines kleinen Sportturniers entwickeln überaus komplexe Zusammenhänge, in denen die beteiligten Personen agieren und mit denen sie sinnvoll umgehen müssen: Das betrifft hier z. B. die Organisation der Unterbringung der Teilnehmer bzw. der Zuschauer, die Abfallentsorgung, die Wasserversorgung, die Werbemaßnahmen im Vorfeld, die Finanzierung, die Verkehrsbedingungen bei der An- und Abreise, die Pressearbeit etc. Werden die Zuschauer eines Openairfestivals etwa in einer Zeltstadt untergebracht, müssen dementsprechend Sanitäranlagen installiert sein, dazu braucht es eine hinreichende Wasserversorgung, für die Entsorgung der Sanitätabfälle muss das Gelän-

de mit LKWs befahrbar sein, Umweltvorschriften müssen eingehalten und behördliche Genehmigungen eingeholt werden, der Transport und der Aufbau der Anlagen muss organisiert und durchgeführt werden, es braucht Reinigungspersonal und bei Bedarf Installateure, die auftretende Beschädigungen beheben, für mögliche Schäden werden evtl. Versicherungen abgeschlossen usw. – und das alles kostet entsprechend viel Geld, was wiederum in der Finanzierung berücksichtigt werden muss. So ergeben sich aus einer einzigen Entscheidung weit verzweigte Zusammenhänge, die wiederum selbst komplexe Folgen nach sich ziehen können. – Für den Inhaber eines örtlichen Sanitärbetriebs kann so ein Festival ein sehr großer Auftrag sein, sodass sich seine Geschäftslage äußerst positiv entwickelt; er kann dann vielleicht seiner Tochter den Auslandsaufenthalt finanzieren, der ihr zu einem Studienplatz an einer renommierten Universität verhilft, wo sie einen sehr guten Abschluss macht... Die Geschichte ließe sich ins Unendliche weiterdenken. Und verändert sich eines der Einzelemente entscheidend, wirkt sich dies über die Verzweigungen letztlich auf das gesamte System aus.

**Selbst Alltägliches entpuppt sich auf den zweiten Blick als Teil komplexer Zusammenhänge.**

Kennzeichen komplexer Systeme ist das Fehlen von einfachen Ursache-Wirkung-Kausalitäten und linearen Wenn-Dann-Beziehungen. Vielmehr wirken die einzelnen Systemteile wechselseitig aufeinander ein, und es entsteht eine Eigendynamik, die das Gesamtgefüge beeinflusst und verändert. Komplexität wird verstanden als eine Qualität der Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen des Systems im Gegensatz zum Begriff der Kompliziertheit, der die Quantität – die Zahl der Einzelteile – beurteilt. Diese Beschreibung von Komplexität ist zwar recht vereinfacht und wird der Vielfalt dieses Themas kaum gerecht, erfasst jedoch den kleinsten gemeinsamen Nenner, auf den sich verschiedene Darstellungen zur Komplexität im Wesentlichen einigen.

Die Grundeigenschaften von komplexen Systemen stellen gleichzeitig auch einige der größten Schwierigkeiten im Umgang mit ihnen dar: Die Eigendynamik ist z. B. die Ursache dafür, dass die Weiterentwicklung des Systems durch Eingreifen von außen nicht verhindert werden

kann. Überdies wirkt aufgrund der Vernetzung jeder Eingriff in das System auch auf eine Vielzahl anderer Systemteile, woraus Neben- und Fernwirkungen entstehen können, die unter Umständen nicht beabsichtigt und nur schwer einzuschätzen bzw. überhaupt nicht erkennbar sind. Denn die einzelnen Elemente und ihre Beziehungen sind oftmals gar nicht genau zu identifizieren oder zu beobachten, was eine zusätzliche Schwierigkeit darstellt. Hinzu kommt,

Weil die Einfachheit in der Welt verschwindet, kann auch das Denken nicht mehr einfach bleiben.

dass durch die weitreichenden und subtilen Wirkungen der Eingriffe oder Einflüsse auf das System diese nicht rückgängig gemacht werden können. So ist es oft überaus schwierig, einmal geschehene Fehler zu korrigieren oder Fehlentwicklungen aufzuhalten. Der

Umgang mit Komplexität wird erheblich erschwert, wenn diese besonderen Eigenschaften der bestehenden Systeme nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Eindimensionales, kausales Denken wird den Strukturen und Zusammenhängen unseres Lebens nicht mehr gerecht, denn es kann Komplexität nicht sinnvoll erfassen. Ein differenziertes Verstehen und Begreifen der komplexen Welt, die uns umgibt, ist zwingend notwendig, um in dieser Welt überhaupt noch adäquat agieren und reagieren zu können. Weil die Einfachheit in der Welt verschwindet, kann auch das Denken nicht mehr einfach bleiben. Und so ist auch im Denken Vernetzung zur notwendigen Bedingung geworden.

### **Metaphern machen komplexe Vorgänge verständlich**

Eine Form des vernetzten Denkens ist die Metapher. Sie gilt inzwischen als viel versprechendes und sogar notwendiges Denkinstrument, um der allgegenwärtigen Komplexität angemessen zu begegnen. Dabei muss klar sein, dass Metaphern weit mehr sind als nur Ausschmückungen unserer Sprache. Sie sind vielmehr eine Denkweise, mit deren Hilfe wir einen bestimmten – uns bereits vertrauten – Bedeutungszusammenhang auf eine andere – uns bisher unbekannte – Konstellation übertragen können, um so zu einem Verständnis und Bewusstsein dieser neuen

Zusammenhänge zu gelangen. So können wir die Bedeutung der neuen Situation durch den Bezug auf bereits gewonnene Erkenntnisse einer schon bekannten Situation erfassen. Mithilfe von Metaphern können wir in unser Denken die vielgestaltigen kognitiven, emotionalen sowie bildlichen Aspekte und Ausmaße komplexer Systeme einbinden und so ein Verständnis für die Wirkungszusammenhänge entwickeln.

**Metaphern können helfen,  
komplexe Themen verständlich  
zu machen.**

Auf diese Weise unterstützen Metaphern eine Reihe von schwierigen Aufgaben, die sich uns immer wieder stellen und deren Schwierigkeit nicht zuletzt in der Komplexität liegt. Dazu zählen z. B. das Verstehen und Durchschauen von Konstellationen und Beziehungsgeflechten sowie deren Funktionsweise, das Formulieren von Prognosen oder das Lösen von konkreten Sachproblemen, ebenso wie die Organisation von Abläufen oder die Entwicklung neuer Methoden und dergleichen mehr.

Ein Bereich, in dem (neben anderen Faktoren) hochkomplexe Systeme und Phänomene eine große Herausforderung darstellen, ist die Berufs- und Unternehmenswelt. Denn hier entscheidet der Umgang mit Komplexität unter Umständen über Erfolg und Misserfolg.

## **Komplexität im Berufsleben**

Wie nahezu alle Bereiche unseres Lebens entwickelt auch die Arbeitswelt immer komplexere Zusammenhänge und Systeme, auf die alle Beteiligten (Beschäftigte gleichermaßen wie das Management oder Selbstständige) entsprechend reagieren müssen, um auch auf lange Sicht den steigenden Anforderungen gewachsen zu sein. Es ist in unserer Zeit nicht ausreichend, pures, abrufbares Faktenwissen anzuhäufen, das linear und rein kausal aufeinander aufbaut, um berufliche Aufgaben adäquat zu lösen. Wissen ist heutzutage weit mehr als eine Summe der einzelnen Fakten. Wirkliches Wissen entsteht nur, wenn die jeweiligen Kenntnisse und Erkenntnisse miteinander in Be-

ziehung stehen und in Wechselwirkung treten. Denn die Entwicklung der Welt verläuft nicht mehr eindimensional, sodass neue Erkenntnisse alte, obsolet gewordene Einsichten ablösen. Vielmehr ergänzen sich die verschiedensten Elemente gegenseitig und fügen dem Gesamtbild neue

Aspekte hinzu. Das Gesamtbild wächst nach und nach zu einem komplexen Beziehungsgefüge zusammen, in dem isolierte Einzelteile nur in ihrer Beziehung zu anderen Teilen und zum Ganzen selbst von Bedeutung sind.

**Wissen ist weit mehr als das Einprägen von Fakten.**

Das gilt auch für berufliches Fach- und Methodenwissen, das mit linearem Denken nicht mehr bewältigt werden kann. Zu vielschichtig sind auch hier die Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen, da die Welt, in der sie eingebettet sind, hochkomplex geworden ist. Nahezu jede Entscheidung wirkt über entstandene Beziehungsgeflechte oft in verschiedene, manchmal unüberschaubare, Richtungen und über einen langen Zeitraum. Nehmen wir ein Beispiel aus dem Arbeitsalltag: Die Stadtverwaltung einer mittleren Kleinstadt hat z. B. geplant, eine Straße umzubenennen. Die Umbenennung würde für die dort ansässigen Unternehmen jedoch einen überaus großen zeitlichen und finanziellen Aufwand bedeuten (Neuanfertigung von Briefbögen, Stempeln, Visitenkarten, Formularen oder Firmenschildern, Behördengänge, Informieren der Kunden und Partner, Anpassung der Werbemaßnahmen und Einträge in Datenbanken etc.), sodass sie sich zusammenschließen und in einer Initiative die Straßenumbenennung verhindern. Hier haben die Beteiligten erkannt, wie weitreichend die Auswirkungen dieser Maßnahme gewesen wären – wobei die anzunehmenden unkalkulierbaren Effekte noch gar nicht berücksichtigt wurden. Sämtliche einzelne Details konnte vermutlich letztlich niemand der Beteiligten in vollem Umfang überblicken, doch die Komplexität der Folgen ist jedem bewusst gewesen. Und wie diese konkret aussehen würden, konnten sie sich vorstellen, da jeder bereits strukturell ähnliche Situationen erfahren hatte und diese Erfahrungen auf die neuen Gegebenheiten übertragen konnte.

Das Beispiel offenbart einen zweiten Faktor, der in unserer heutigen Welt zur unverzichtbaren Größe geworden ist: die Fähigkeit und Bereitschaft, Eigenverantwortung zu übernehmen. Die Stadtverwaltung hatte sich wenig darum gekümmert, was eine Straßenumbenennung für die ansässigen Unternehmen bedeuten würde. Die Unternehmer mussten sich selbst um ihre Belange kümmern, denn es war klar, dass niemand sonst es tun würde. Sie mussten selbst Verantwortung übernehmen und dementsprechend handeln.

**Die Fähigkeit und Bereitschaft, Eigenverantwortung zu übernehmen, wird immer wichtiger.**

Genauso ist Eigenverantwortung eines der wichtigsten Stichworte für Beschäftigte im Unternehmen geworden. Die strukturellen Veränderungen in der Unternehmenswelt, die gleichfalls eindimensionale Ordnungen und ausgeprägte lineare Hierarchien zugunsten komplexer Beziehungssysteme mit flachen Hierarchien hinter sich lassen, haben zur Folge, dass es immer mehr auf jeden Einzelnen als Teil des Systems ankommt. Das Ganze kann nur funktionieren, wenn der Einzelne selbstständig und eigenverantwortlich handelt, da das dynamische Zusammenspiel der Teile das Ganze zusammenhält und vorwärts bringt.

Dieser Umstand bedeutet für den einzelnen Beschäftigten einen deutlichen Zuwachs an Möglichkeiten – zugleich jedoch auch eine Steigerung der Anforderungen und zunehmende Unsicherheit. Denn Arbeitsleben und Karriereverläufe haben sich mit diesen Entwicklungen grundlegend verändert. Herkömmliche stringente Lebensläufe gibt es nur noch in den seltensten Fällen. Kaum ein Beruf bietet noch die Sicherheit, ihn in ein und derselben Firma bis zum Rentenalter auszuüben. Der althergebrachte berufliche Aufstieg über die einzelnen Hierarchiestufen innerhalb des Unternehmens verliert immer mehr an Bedeutung: Erfolg zeigt sich inzwischen weniger in dem Erreichen einer bestimmten Position, sondern eher in dem Grad der Zufriedenheit, Eigenständigkeit und Verantwortlichkeit, den die Arbeit mit sich bringt. Die Erfüllung solcher Kriterien gestaltet sich überaus vielfältig und eröffnet schier unendliche Möglichkeiten. Diese

**Wir können und müssen nicht alle Herausforderungen annehmen.**

Wahlmöglichkeiten liegen allerdings ebenfalls auf Seiten der Arbeitgeber, denn für ein und dieselbe Aufgabe gibt es inzwischen oft verschiedene qualifizierte Anwärter, die auf ihre spezifische Weise die Aufgabe gleichwertig erfüllen können. Nicht selten entwickeln z. B. sogenannte Quereinsteiger derartige Qualitäten, dass sie einem ausgewiesenen Experten durchaus das Wasser reichen können.

Die Arbeitsstellen werden überdies heutzutage viel häufiger gewechselt als in der Vergangenheit, und so fehlt es an Sicherheit, Vertrauen und Förderung, die durch jahrelange Zusammenarbeit und Beziehungspflege zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem entstehen. Viel

mehr als früher liegt es jetzt in der Hand des Beschäftigten selbst, wie er sein Arbeitsleben gestaltet. Die Vielzahl der Möglichkeiten erfordert von ihm, Eigeninitiative zu zeigen und für seine Arbeit selbst Verantwortung zu übernehmen. Die persönliche berufliche Entwicklung, die Aktualisierung des notwendigen Wissens und der erforderlichen Fertigkeiten sowie die Motivation zu hohen Leistungen werden meist von keinem Vorgesetzten mehr angeregt, sondern unterliegen allein der Verantwortung des Beschäftigten selbst.

Wie in der Berufswelt zeigen sich in beinahe allen Bereichen unseres Lebens die Auswirkungen der drastischen Veränderungen und Entwicklungen, die unsere Gegenwart kennzeichnen. Und wenn der Mensch sich nicht auch verändert, wird er sich früher oder später nicht mehr zurechtfinden in der Welt, die ihn umgibt. Die Frage ist nur: In welche Richtung soll sich der Mensch eigentlich verändern, wenn es in unserer komplexen Welt immer mehr Richtungen gibt, denen man folgen kann?

Gleichermaßen aussichtslos wie auch unsinnig ist der Versuch, so vielen Richtungen wie nur möglich zu folgen und der größtmöglichen Anzahl von Herausforderungen oder Anforderungen, die unsere Zeit bereithält, gerecht zu werden. So etwas kann nicht gelingen. Es braucht einen generellen Weg, sich den neuen Bedingungen in der Welt anzupassen.

**Wenn der Mensch sich nicht auch verändert, wird er sich früher oder später nicht mehr zurechtfinden in der Welt, die ihn umgibt.**

Und dieser kann letztlich nur in der vorläufig einzig uns verbleibenden Konstante liegen: in uns selbst.

## 1.2 Herausforderungen an die eigene Persönlichkeit

In unserer wandelbaren Zeit wird es zunehmend wichtiger, über eine starke und souveräne Persönlichkeit zu verfügen, denn die eigene Persönlichkeit kann in den unübersichtlichen und komplexen Zusammenhängen des Lebens, deren Entwicklung einem hohem Tempo und wachsender Eigendynamik unterworfen ist, zur sicheren und ruhigen Basis für unser Entscheiden und Handeln werden. Nur eine gefestigte Persönlichkeit kann aus sich selbst heraus Mittel und Wege entstehen lassen, um die entscheidenden Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen. Sie kann Kriterien und Prioritäten entwickeln, um im Gewirr der Möglichkeiten die Orientierung zu finden. Und sie ist sich selbst zentraler Orientierungspunkt, an dem Entscheidungen und Handlungen abgeglichen werden. Damit erhält die eigene Lebensführung einen konstanten Kern, der Dreh- und Angelpunkt für den eigenen Wirkungsbereich ist. So ist es möglich, von diesem festen Standpunkt aus flexibel zu agieren, statt sich auf eine bestimmte Richtung festlegen zu müssen. Die souveräne Persönlichkeit ist die Rückversicherung, auf die wir immer wieder zugreifen können, wenn wir Gefahr laufen, uns im Durcheinander der Beziehungen und Gelegenheiten oder im weiten Spektrum der Aspekte und Aussichten zu verlaufen.

Souveräne Persönlichkeiten werden zur Konstante in einer hochkomplexen Welt.

### Die Identität ist der Schlüssel zum persönlichen Wachstum

Eine souveräne Persönlichkeit braucht für ihre Entstehung einen klaren Ausgangspunkt. Dieser liegt in der eigenen Identität. Denn die Identität ist der Schlüssel zum persönlichen Wachstum. Unter Identität versteht man in der Psychologie die als Selbst erlebte innere Einheit der

Person. Sie beinhaltet die Überzeugungen und persönlichen Charaktereigenschaften, aufgrund derer wir uns von anderen Menschen unterscheiden und als Individuum erkennen. Identität lässt uns begreifen, wer wir sind und wo wir im Verhältnis zu unserer Umwelt und unseren Mitmenschen stehen. Unsere diesbezüglichen Auffassungen bestimmen – auch wenn sie nicht der Wahrheit entsprechen – über unser Entscheiden und Handeln, denn normalerweise streben Menschen danach, in Übereinstimmung mit ihrem Inneren zu agieren und so Konstanz in ihrem Leben zu erhalten und Widersprüche zu vermeiden.

Das Bewusstsein der eigenen Identität – sich selbst als Individuum zu erleben – ist Grundvoraussetzung für die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit, die wesentliches Merkmal menschlichen Lebens ist. Nach Carl R. Rogers bewegt sich jeder *Organismus [...] in seinem Normalzustand in Richtung auf seine eigene Erfüllung, auf Selbstregulierung und Unabhängigkeit von äußerer Kontrolle*<sup>2</sup>. – Man kann sagen, dass in jedem Organismus auf jeder Entwicklungsebene eine Grundtendenz zur konstruktiven Erfüllung der ihm innenwohnenden Möglichkeiten vorhanden ist. Auch der Mensch weist diese natürliche Tendenz zu einer komplexeren und

*vollständigeren Entfaltung auf. Der am häufigsten dafür gebrauchte Terminus ist die Selbstverwirklichungstendenz, die in allen lebenden Organismen vorhanden ist. [...] Diese Tendenz ist zu allen Zeiten am Werk. In der Tat ermöglicht uns nur das Vorhandensein oder Fehlen dieses zielgerichteten Gesamtprozesses die Feststellung, ob ein bestimmter Organismus lebendig oder tot ist. Diese Selbstverwirklichungstendenz kann natürlich gehemmt oder deformiert werden, aber man kann sie nicht zerstören, ohne den Organismus zu vernichten.*<sup>3</sup>

**Die eigene Identität ist der Ausgangspunkt für ein souveränes Handeln.**

Doch der Mensch bleibt nicht bei sich selbst stehen. So sieht es Viktor E. Frankl: *Der Mensch ist immer schon ausgerichtet [...] auf etwas, das nicht wieder er selbst ist, sei es eben ein Sinn, den er erfüllt, oder anderes menschliches Sein, dem er begegnet. So oder so: Menschsein weist immer schon über sich selbst hinaus, und die Transzendenz ihrer selbst ist die Essenz menschlicher Existenz.*<sup>4</sup> Seiner Ansicht nach ist der Mensch ein Wesen, das letztlich und eigentlich auf der Suche nach Sinn ist<sup>5</sup>.

## Den Sinn des eigenen Lebens finden

*Wer sein eigenes Leben als sinnlos empfindet, ist nicht nur unglücklich, sondern auch kaum lebensfähig!*

Albert Einstein

Viktor E. Frankls Beobachtungen und Analysen führten zu der Einsicht, dass der Mensch heutzutage konfrontiert ist mit existentieller Frustration, mit *einem abgründigen Sinnlosigkeitsgefühl [...]*, *einem existentiellen Vakuum*<sup>6</sup>. Für den Menschen ist es nicht nur wichtig, im Leben glücklich zu sein, sondern er sucht auch einen *Grund* dafür, glücklich zu sein, da mit dem Vorhandensein eines Grundes das Glücklichsein selbst bereits einhergeht. Der Mensch stellt sich die Frage: Warum soll ich eigentlich glücklich sein? Welchen Sinn hat mein Leben? Menschen wollen also Sinn finden in ihrem Leben – und sie können es auch.

Sinn liegt für Menschen darin, etwas zu tun oder etwas zu schaffen, etwas zu erleben oder jemanden zu lieben. *Im Dienst an einer Sache oder in der Liebe zu einer Person erfüllt der Mensch sich selbst. Je mehr er aufgeht in seiner Aufgabe, je mehr er hingeben ist an seinen Partner, um so mehr ist er Mensch, um so mehr wird er selbst.*<sup>7</sup>

Die Bestimmung von Sinn ist unauflöslich verknüpft mit der individuellen Person und kann nicht allgemein gültig für verschiedene Menschen oder Situationen festgelegt werden. Sinn ist immer individuell und konkret. *Sinn ist also jeweils der konkrete Sinn einer konkreten Situation. Er ist jeweils die Forderung der Stunde. Sie aber ist jeweils an eine konkrete Person adressiert. Und genauso wie jede einzelne Situation etwas Einmaliges ist – genauso ist jede einzelne Person etwas Einzigartiges.*<sup>8</sup> Sinn ist eine Möglichkeit, die in jeder Situation steckt, die aber mit der Situation auch vergehen und unerfüllt bleiben kann. Der Mensch kann demnach Sinn nur selbst aktiv finden: Sinn kann ihm nicht von anderen gegeben werden und kann auch nicht erzeugt werden. Sinn ist immer schon da, ist allgegenwärtig, jede Situation bietet Sinnmöglichkeiten. Nur liegt es an jedem Menschen selbst, nach diesem Sinn zu suchen und ihn zu finden. Äußere Umstände, persönliche Prägungen oder Veranlagungen der Person spielen dabei keine Rolle. Der Intelligenzquotient oder der Grad der

**Sinn kann nicht gegeben, sondern nur aktiv selbst gefunden werden.**

**Die Sinnsuche wird nicht immer bewusst erlebt, durchzieht jedoch unser gesamtes Dasein.**

Bildung, das Geschlecht oder die Religion, auch persönliche Charaktereigenschaften und die Umwelt haben keinen Einfluss auf die Möglichkeit eines Menschen, in seinem Leben einen Sinn zu finden.

Das Leben hat einen Sinn und hält Sinn für jeden Menschen bereit. Man muss ihn nur entdecken. Dieser Sinn bleibt selbst unter schwierigen oder hoffnungslosen Bedingungen und Umständen erhalten, denn der Mensch ist in der Lage, auch im Leiden noch einen Sinn zu finden<sup>9</sup>

Die selbstbestimmte Gestaltung eines sinnerfüllten Lebens wird in unserer Zeit für viele Menschen zu einem wirklichen Bedürfnis, da die äußeren Lebensumstände immer stärker werdende Ansprüche und immer vielfältigere Anforderungen an den Menschen stellen, die in Form von Komplexität, Tempo, Dynamik, Stress und (Zeit-)Druck sein Leben nachhaltig beeinflussen – und in extremen Fällen sogar beherrschen. Häufig wirkt sich dies sehr negativ auf die Lebensqualität und die Leistungsfähigkeit des Menschen, aber auch auf seine Gesundheit und seine Lebensfreude aus.

Viele Menschen erkennen inzwischen, dass die permanente Reizüberflutung, der Wettkampf mit dem technischen Fortschritt, Hektik und Stress, ständiges Entertainment, Leistungsdruck und das Verlangen nach Erfolg und materiellem Wohlstand ihrem Leben keinen Sinn geben, sondern stattdessen die wirklich wichtigen Dinge im Leben, die tatsächlichen Sinnmöglichkeiten, die ihr Leben für sie bereithält, verdrängen und unerfüllt verstreichen lassen.

Sie entdecken, dass sie ihr Leben einfacher und ausgeglichener leben wollen, Zeit und Muße brauchen, um sich den Dingen zu widmen, die sie zufrieden machen und in denen sie letztlich Sinn sehen: in der Partnerschaft und der Familie, in der eigenen körperlichen und seelischen Gesundheit, in persönlichen Interessen und Wünschen. Die entscheidende Entdeckung liegt jedoch in der Erkenntnis, dass jeder es selbst in der Hand hat, wie er sein Leben gestaltet, dass man die Entscheidung für ein gutes Leben selbst treffen kann und selbst treffen muss, dass

man nur selbst den Sinn im Leben findet. Das eigene Handeln und Entscheiden bestimmt darüber, wie wir mit den Anforderungen der Zeit umgehen und welchen Einfluss sie auf uns haben, ob wir unsere Lebensführung letztlich souverän, eigenständig und sinnvoll gestalten. Denn der Mensch ist den äußereren Umständen, seinen Trieben und Gefühlen, den Vorbedingungen durch erbliche Anlagen, Kindheit, Erziehung oder Automatismen, Zwängen usw. nicht hilflos ausgeliefert. Jeder Mensch hat die Freiheit, bewusste und willentliche Entscheidungen zu treffen, Stellung zu beziehen zur Außenwelt, zu seinen Mitmenschen und zu sich selbst, individuelle Werte und Ziele zu bestimmen, kreativ zu sein, Verantwortung zu übernehmen und nach Sinn zu suchen. Grundlage dafür ist eine gefestigte und souveräne Persönlichkeit.

**Grundlegende Informationen und Fertigkeiten für den Umgang mit der Welt werden im Laufe des Lebens erlernt.**

Carl R. Rogers fasst in seinem stichpunktartigen Entwurf des *Menschen von morgen*<sup>10</sup> zusammen, welche wesentlichen Eigenschaften diejenigen Menschen gemein haben, denen er die Fähigkeit zuschreibt, in unserer veränderten und sich verändernden Welt ein gutes Leben zu führen. Er nennt zwölf Punkte:

- Offenheit
- Verlangen nach Authentizität
- Skepsis in Bezug auf Wissenschaft und Technologie
- Verlangen nach Ganzheit
- Wunsch nach Nähe und Intimität
- Prozessbewusstsein  
(Die einzige Gewissheit im Leben ist die der Veränderung.)
- Anteilnahme
- Einstellung zur Natur
- Ablehnung der Institutionen
- innere Autorität
- Unwichtigkeit materieller Dinge
- Sehnsucht nach dem Spirituellen

Mit diesen Eigenschaften wird der Mensch jedoch nicht geboren. Sie müssen ihm großenteils vermittelt werden. Sei es durch Erziehung und Bildung oder durch eigene Anschauung und Reflexion. Gerade die Schul- bzw. Ausbildung nimmt im Leben von Kindern und jungen Erwachsenen – also zu einer Zeit im Leben, in der prägende Prozesse besonders große Auswirkungen haben – einen zentralen Stellenwert ein. Hier werden grundlegende Informationen und Fertigkeiten für den Umgang mit der Welt vermittelt.

### **Bildung und neue Denkweisen**

In Schule und Bildung kann es heutzutage nicht mehr nur darum gehen, Faktenwissen und fachspezifische Fertigkeiten zu lehren, denn die Welt hält inzwischen Herausforderungen bereit, die damit allein nicht mehr zu bewältigen sind. Vernetztes Denken, Selbstständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und bewusste Wertvorstellungen sind zu notwendigen Werkzeugen der eigenen Lebensführung und -gestaltung geworden und sollten deshalb bereits im Prozess des Heranwachsens und Erwachsenwerdens entwickelt werden. Junge Menschen müssen die Fähigkeit erlangen, aus den unüberschaubar vielen und komplexen Möglichkeiten, die das Leben bietet, eigenverantwortlich und sinnvoll

auszuwählen. Es gilt zu erkennen, was Sinn hat und was nicht, was sich verantworten lässt und was nicht, worin das Wesentliche besteht. Erziehung und Bildung haben die Aufgabe, die Aufmerksamkeit der Heranwachsenden für Wichtiges zu schärfen und ihnen Orientierungs- und Hilfsmittel an die Hand zu geben, damit sie Sinn finden und (Eigen-)Verantwortung übernehmen können. Das macht deutlich, dass Bildung etwas vollkommen anderes ist als Gelehrtheit, als reines Verfügen über Wissen.

**Bildung ist weit mehr als Faktenwissen.**

Bereits in der Bildungsauffassung des Humanismus finden sich Grundgedanken, die in eine ganz ähnliche Richtung weisen. In Jean-Jacques Rousseaus *Émile oder Über die Erziehung* antwortet der Erzieher auf die Frage *Worauf bereiten Sie diesen Jungen vor?* mit den Sätzen, die zum

Ausdruck des humanistischen Bildungsideals wurden: *Leben ist das Handwerk, das ich ihn lebren möchte. Aus meinen Händen entlassen, wird er, das räume ich gern ein, weder ein hoher Beamter noch ein Soldat noch ein Priester, er wird in erster Linie Mensch sein, im Dienste der Dinge ebenso wie im Dienste anderer Menschen. Er wird auf seinem Platz stehen, und das Schicksal wird vergeblich versuchen, ihm einen anderen zuzuweisen.*<sup>11</sup> Bildung verpflichtet sich nach dieser Auffassung der Emanzipation und Entfaltung des Individuums, zielt darauf, Fähigkeiten wie Vernunft, Verantwortung, Selbstbestimmung und auch das Gefühl im einzelnen Menschen zu entwickeln. Ergänzt werden muss diese Grundidee heutzutage durch die Beachtung der spezifischen Anforderungen, die in der Gegenwart durch die zunehmende Komplexität und das steigende Tempo entstanden sind. Außerdem braucht es Strategien, die helfen, mit der ungeheuren Informationsmenge sinnvoll umzugehen. Hier gilt es, entsprechende Denkweisen anzuregen und auszubauen.

**Das oberste Bildungsziel ist die Vorbereitung auf das Leben.**

So klar diese Einsichten auch sind – in den Bildungseinrichtungen scheinen sie sich, wenn auch schon wiederholt gefordert, nur schwer durchzusetzen. Hauptelemente von Schulbildung sind immer noch die Vermittlung von fachspezifischen Wissensinhalten und linearen, kausalen Denkvorgängen. Das Verständnis für Strukturen und Beziehungsgeflechte, die Aneignung von Methoden zur Bewältigung der gegenwärtigen Wirklichkeit, die Umgestaltung des Denkens, das Bewusstsein für komplexe Zusammenhänge – all diese notwendigen Aufgaben erfüllen Bildungseinrichtungen zum Großteil nur unzureichend. Wirkliches Verstehen der Phänomene der Gegenwart kann auf dieser Basis nicht zustande kommen, und ein souveräner Umgang mit der Welt wird nicht möglich. Denn es fehlt ein umfassender Überblick über die Gesamtkonstellation und die Zusammenhänge der Dinge und Fakten, die in ihrer Vielfalt als Einzelphänomene nicht mehr zu überschauen sind.

Die hierarchische und autoritäre Strukturierung vieler Schulen trägt nicht unwesentlich zu diesem Defizit bei. Wie soll ein System mit

ausgeprägten Hierarchien und autoritärem Aufbau auf eine (Arbeits-) Welt vorbereiten, in der Hierarchien immer flacher werden, während die Verantwortung des Einzelnen immer entscheidender wird – einer Welt, in der Motivation geschöpft werden muss aus sich selbst und aus dem Sinn der Tätigkeit heraus, statt aus der Bewertung (Belohnung / Bestrafung) durch eine höhere Instanz?

Auch Bildungseinrichtungen müssen sich mehr und mehr auf die Gegebenheiten und Herausforderungen unserer Zeit einstellen, wenn sie ihre Schützlinge wirklich auf das Leben vorbereiten wollen. Um den komplexen Alltag meistern zu können, brauchen Menschen ein starkes

Selbstwertgefühl und Vertrauen in sich selbst. Sie müssen sich und andere achten und wertschätzen und in der Lage sein, eigene Wertvorstellungen zu entwickeln, die sie von äußeren Einflüssen unabhängiger machen und ihre Persönlichkeit stärken, weil sie selbstbestimmt entscheiden und Verantwortung übernehmen können. Statt Hierarchie

und Konkurrenz organisieren Zusammenarbeit, Respekt, gegenseitiges Vertrauen und Verantwortung die Gemeinschaft. Überdies braucht es neue Methoden und Denkweisen, um der Komplexität und der stetig steigenden Informationsmenge angemessen begegnen zu können.

Wer nicht in den Genuss einer Ausbildung gekommen ist, die in dieser Weise auf das Leben vorbereitet, der wird früher oder später vor der Notwendigkeit stehen, eigene Wege und Strategien zu finden, um den Phänomenen der Zeit gerecht zu werden. Grundlage für diesen Prozess kann nur in der bewussten Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit liegen und in der Reflexion über das eigene Denken, Handeln und über das Verhältnis, in dem man selbst zu seiner Umwelt und seinen Mitmenschen steht. Nur wer sich über diese Aspekte seines Lebens durch Reflektieren und Hinterfragen Klarheit verschafft hat, kann erkennen, auf welchem Gebiet seine Bewältigungsstrategien nicht angemessen oder unzureichend entwickelt sind.

**Selbsterkenntnis erfordert immer die tatsächliche Bereitschaft, die gewonnenen Einsichten auch anzunehmen.**

Dieser (Selbst-)Erkenntnisprozess kann jedoch nur dann Früchte tragen, wenn man tatsächlich bereit ist, zu möglichst zutreffenden Einsichten zu gelangen und diese dann auch für sich anzunehmen. Die umfangreichsten Selbsterforschungsprozesse bleiben ohne Nutzen, wenn man bestimmte Entdeckungen und Tatsachen nicht wahrhaben will bzw. von vornherein den Blickwinkel so eng einstellt, dass viele Gesichtspunkte gar nicht erst betrachtet werden. Daher ist es unverzichtbar, eine Offenheit zu entwickeln und zu bewahren, die auch unbequeme Einsichten nicht ausschließt und die es ermöglicht, Neuem und Ungewohntem unvoreingenommen – und in gewisser Weise erst einmal neugierig – entgegenzutreten. Geht man mit einer offenen Grundhaltung an den Erkenntnisprozess heran, eröffnen sich weit gefächerte Einblicke in die eigene Persönlichkeit und darüber hinaus auch in die Zusammenhänge der Welt.

**Durch Offenheit für Neues und Unbekanntes eröffnen sich auch neue Einblicke in die eigene Persönlichkeit.**

Jedoch werden unsere bewussten Entscheidungen und Handlungen nicht selten von unbewussten Faktoren bestimmt, die in vielen Fällen bereits auf unsere Denkprozesse selbst einwirken und damit das Denken unserer Selbstbestimmung entziehen. Gedanken und Denkprozesse sind und bleiben zwar individuell, sie unterliegen jedoch immer einer gewissen Abhängigkeit von Bedingungen und Gegebenheiten unserer Umwelt sowie unserer Persönlichkeit. Oft sind uns diese Einflussfaktoren gar nicht bewusst, dennoch bestimmen sie zum Teil (ohne dass wir uns darüber im Klaren sind), was wir denken, wie wir denken und zu welchen Ergebnissen unsere Gedankengänge kommen. Die daraus resultierenden Entscheidungen und Handlungen sind also unter Umständen in weit geringerem Maße selbstbestimmt als wir annehmen. Das gefährdet unsere Selbstbestimmung und Eigenständigkeit, unterwandert den Anspruch des eigenverantwortlichen Agierens und bedarf deshalb einer Regulierung.

Ein Instrument zur Regulierung ist in der Methode des Alternativen Denkens zu finden. Mit dem Alternativen Denken lassen sich diejenigen Faktoren aufspüren und auch zum Großteil ausräumen, die unser

freies Denken einschränken. Feste Denkgewohnheiten oder ausgeprägte Denkmuster, denen unsere Gedankengänge immer wieder folgen und derer wir uns kaum bewusst sind, sind häufig Ursache für Fremdeinflüsse auf unser Denken und Entscheiden. Denn oftmals entstehen diese Muster nicht aus unseren eigenen inneren Überzeugungen heraus, sondern werden durch Einflüsse von außen geprägt. Die Methode des

Alternativen Denkens widmet sich insbesondere diesen festgefahrenen Strukturen in unserem Denken, die Flexibilität, Offenheit und Unvoreingenommenheit verhindern. Es gilt, sich diese starren Strukturen bewusst zu machen – sie überhaupt erst einmal aufzudecken –, sie in einem Reflexionsprozess aufzulösen und schließlich eigene, flexible und bewusste Strukturen zu entwickeln, die auf dem persönlichen Wertesystem basieren und somit selbstbestimmt sind. Auf diesem Wege erlangt man die Selbstbestimmung zurück und kann frei und verantwortungsvoll entscheiden und handeln.

Viele Einflussfaktoren auf das eigene Denken sind uns oft nicht bewusst.

Das ermöglicht, das eigene Denken neu zu strukturieren und Alternativen im Denken und im Handeln zu entwickeln, was unverzichtbarer Ausgangspunkt ist, will man sich angemessen auf die neuen Bedingungen unserer Zeit einstellen. Die Fähigkeit, flexibel, offen und variantenreich zu denken bzw. zu agieren, ist eine entscheidende Voraussetzung, um Komplexität, Dynamik und große Informationsmengen bewältigen zu können. Wer diese Voraussetzung erfüllt und darüber hinaus Verantwortung übernehmen, selbstbestimmt handeln und über persönliche Souveränität verfügen kann, ist bestens gerüstet, um die Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen.

Ein Bereich, in dem die souveräne Persönlichkeit an besonders exponierter Stellung steht und der in entscheidendem Maße geprägt wird von den Veränderungen in unserer Welt, ist der Bereich des Managements. Ein erfolgreicher Manager ist kaum vorstellbar ohne ein hohes Maß an persönlicher Souveränität, und wenn er den dringenden Anforderungen, die die sich stetig wandelnde Berufs- und Alltagswelt bereithält, nicht gerecht wird, muss er zwangsläufig scheitern.

## 1.3 Führungskräfte in der modernen Gesellschaft

Zu den alles entscheidenden Herausforderungen von Führungskräften gehört es, die vielfältigen Aufgaben erfolgreich zu meistern, vor die sie eine dynamische und sich im Wandel befindliche Wirklichkeit immer wieder stellt. Das finanzielle Kapital tritt in seiner Bedeutung für den Unternehmenserfolg inzwischen weit hinter dem sogenannten geistigen Kapital zurück, das den menschlichen Verstand und seine Vorstellungskraft beschreibt. Deswegen ist Erfolg heutzutage auch nicht mehr notwendigerweise gleichzusetzen mit dem Verdienen von sehr viel Geld oder mit dem besseren Abschneiden im direkten Vergleich zu anderen. Erfolg zeigt sich inzwischen sehr viel mehr in individuellen Aspekten und misst sich eher daran, in welchem Maße man das eigene Potenzial umsetzt und eigene Ziele verwirklicht. Das gilt für den Einzelnen ebenso wie für das gesamte Unternehmen.

Bei Personen mit Führungsverantwortung zeigt sich sehr schnell, ob es sich um eine starke Persönlichkeit handelt.

### Komplexität im Unternehmen

Durch die hochkomplexen Zusammenhänge, die auch in der Unternehmenswelt zum prägenden Merkmal der Gegenwart geworden sind, entstehen für Unternehmen ebenfalls neue Bedingungen und Anforderungen, die es hier zu bewältigen gilt, um erfolgreich agieren zu können.

Die Lösung kann allerdings nicht darin liegen, «ganz souverän» über die Komplexität von Problemen und Konstellationen hinwegzusehen und die Details einfach zu übergehen. Dieser Versuch wird manchmal unternommen, ist jedoch zum Scheitern verurteilt, da diese vermeintlich souveräne Handhabung die Komplexität nur vertuscht, anstatt sie angemessen zu berücksichtigen. So werden miteinander verflochtene Zusammenhänge und mögliche Folgeerscheinungen leicht übersehen, und es entstehen kurzsinnige und wenig tragfähige Lösungen. Souveränität ist hier nur ein Scheinargument, denn mit souveränen Entscheiden und Handeln hat dieses Vorgehen rein gar nichts zu tun.

**Längst nicht alle Zielvereinbarungen haben positive Effekte.**

Für Unternehmen beginnt die Bewältigung von Komplexität damit, dass die Mitarbeiter (und auch die Führungskräfte) für ihre Tätigkeit Anhaltspunkte und Orientierungshilfen benötigen, die sie durch das weit verzweigte

Beziehungsgewirr und durch die unüberschaubare Vielzahl von Möglichkeiten leiten, die sowohl in der konkreten Arbeit als auch in der internen Organisation und den externen Beziehungen liegen. Zu diesem Zweck entwickeln Unternehmen Visionen und Unternehmensphilosophien, anhand derer die Mitarbeiter die Ausrichtung des Unternehmens ablesen und dementsprechend ihr Tätigkeitsfeld abstecken können. Dass dies ein hohes Maß an Eigenständigkeit und Eigenverantwortung des Mitarbeiters erfordert, liegt auf der Hand. Mitarbeiter, die selbstständig, motiviert und mit Blick auf das Unternehmen als Gemeinschaft arbeiten, zu der jeder seinen Teil beiträgt, sind unverzichtbar geworden. Das bedeutet für die Führungskräfte wiederum, dass sie erst einmal eine Firmenphilosophie entwickeln müssen, die für alle nachvollziehbar, akzeptabel und lebbar ist. Gleichzeitig muss diese Vision auf der Basis der tatsächlichen Gegenwart zukunftsweisend sein und lohnende Perspektiven bieten. Nur dann kann sie die Mitarbeiter wirklich motivieren und ihnen eine Hilfestellung im Arbeitsalltag sein.

Moderne Unternehmen brauchen also ein visionäres Management, das darüber hinaus nicht an seinen Mitarbeitern vorbei agiert, sondern kommunikationsstark und im Sinne der gemeinsamen Arbeit Führungsarbeit leistet. Mitarbeiter und Management arbeiten

Hand in Hand im Interesse des Unternehmens und entwickeln ein «Wir», das Egoisten und Emporkömmlinge, die auf Kosten anderer und auf Kosten des Unternehmens den persönlichen (materiellen) Erfolg durchsetzen wollen, ausschließt.

### **Die zwei Seiten von Zielen und Zielvereinbarungen**

Visionen werden üblicherweise konkretisiert in Zielen und Zielvereinbarungen. An ihnen sollen sich die Mitarbeiter und das Manage-

ment gleichermaßen orientieren können, Kräfte sollen gebündelt und Arbeitsergebnisse in Relation zum angestrebten Ziel beurteilt werden. Dass Zielvereinbarungen einem Unternehmen allerdings auch schaden können, wird oft übersehen. Vereinbarungen über Ziele können nämlich durchaus negative Effekte bei den Mitarbeitern bewirken.

Ein erstes Problem besteht darin, dass Ziele manchmal aus dem Gefühl eines Mankos oder einer Unzulänglichkeit heraus entstehen. Etwas, das jetzt noch fehlt oder noch nicht erreicht ist oder noch nicht optimal ist, soll dann in dieser antizipierten Zukunft zielgemäß erreicht sein. Ein Effekt dieser Denkweise ist, dass dem gegenwärtigen Zustand weniger Wert zugeschrieben wird als der anvisierten Zukunft. Damit bleibt keine Zeit, das bisher Erreichte wertzuschätzen und sich für die Handlungen im Jetzt zu motivieren, denn diese sind offensichtlich nicht befriedigend und nur dafür da, das Zukünftige zu erreichen. Der Weg zu den gesetzten Zielen verliert unterdessen an Bedeutung, er wird unterschätzt und seine Bedeutung herabgesetzt. So ist der Fokus immer schon auf das in der Zukunft Liegende gerichtet, und der aktuellen Aufgabe bzw. Handlung geht ein Teil der notwendigen Aufmerksamkeit verloren. Das wiederholt sich, sobald ein Ziel verwirklicht ist, das dann als Gegenwart wiederum abgewertet wird.

**Von außen auferlegte Verpflichtungen können als Misstrauen gedeutet werden.**

Bei diesem Vorgehen wird vernachlässigt, dass vom einzelnen Menschen der Weg zum Ziel oft als weit wichtiger erlebt wird, als das gemeinsam definierte Ziel. Denn der Arbeitsalltag spielt sich in der jeweiligen Gegenwart ab, also während des Weges zum Ziel; hier findet die Zusammenarbeit mit den Kollegen und Vorgesetzten statt. Das Ziel selbst ist oft nur ein kurzer Moment, der zudem schnell von einem neuen Ziel abgelöst wird. Doch die hohe Bewertung des Ziels entwertet den eigentlichen Arbeitsprozess und zieht damit Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein für die gegenwärtigen Aufgaben ab. Auf diesem Weg blockieren hoch gesteckte Zielvereinbarungen das Engagement insbesondere derjenigen Mitarbeiter, die selbst persönliche Qualitätsmaßstäbe entwickeln und ganz selbstverständlich ihre Leistung und ihr

Potenzial im Sinne des Unternehmens einsetzen. Zielvereinbarungen nehmen ihnen unter Umständen den Spielraum, den eigenverantwortliches Agieren benötigt, und hinterlassen auf diese Weise den Eindruck, dass die Unternehmensleitung kein Vertrauen in die eigenständige Arbeit und Entscheidungsfähigkeit der Beschäftigten hat.

Mit diesem Punkt ist ein weiteres Problem von Zielvereinbarungen genannt: Sie suggerieren Misstrauen. Sie scheinen als Absicherungen für den Verdacht zu fungieren, dass man sich auf die Mitarbeiter nicht hundertprozentig verlassen kann. Mitarbeiter, denen vertraut wird, entwickeln aus sich selbst heraus Engagement und Verbindlichkeit. Diese wichtigen Komponenten werden jedoch ersetzt durch von außen auferlegte Verpflichtungen, wenn das Vertrauen fehlt. Und solche Verpflichtungen werden dann als Ausdruck von Misstrauen verstanden. In der Folge gehen die Mitarbeiter in Abwehrhaltung und entwickeln selbst ein Misstrauen gegenüber den Absichten des Managements.

Zielvereinbarungen werden dann aufgefasst als Kontrollinstanzen oder auch als Unterstellung, nicht genug zu leisten, den Erwartungen nicht gerecht zu werden. Mit diesen Befürchtungen liegen die Mitarbeiter in der Tat auch nicht ganz falsch. Immer wieder

werden Zielvereinbarungen von Unternehmen viel mehr dazu benutzt, die zurückliegenden Leistungen der Beschäftigten zu bewerten und mit der Zielsetzung abzugleichen, statt wirklich in die Zukunft zu weisen.<sup>12</sup>

Nichtsdestotrotz bedarf es ab einer gewissen Unternehmensgröße Zielvereinbarungen, um die Mitarbeiter und die komplexen Abläufe miteinander zu koordinieren. Jedoch ist dabei von entscheidender Bedeutung, dass diese Zielvereinbarungen nicht benutzt werden, um Mitarbeiter zu belohnen oder gar zu bestrafen, indem z. B. ihre Bezahlung daran geknüpft wird. Denn ansonsten entstehen beinahe zwangsläufig die oben genannten Effekte. Ebenso entscheidend ist es, dass diese Vereinbarungen auch echte Vereinbarungen sind – also keine einseitigen Vorgaben von der Unternehmensleitung. Zielvorstellungen müssen gemeinsam entwickelt werden und in uns wachsen; denn nur, wenn wir Ziele als unsere eigenen erleben, werden wir wirklich an ihrer Umsetzung arbeiten und auch Verantwortung dafür übernehmen.

**Der Wert des bereits Erreichten wird allzu leicht übersehen.**

## Vertrauen verdienen

Die Bereitschaft des Einzelnen, Verantwortung für sich selbst, für die eigene Arbeit und für das Ganze zu übernehmen, ist zum maßgeblichen Erfolgsfaktor in Unternehmen geworden. Denn wer Verantwortung übernimmt, arbeitet eigenständig und ist sich seines Tuns bewusst. Er verlässt sich nicht darauf, dass alles in Regeln gefasst ist, sondern bedenkt und entscheidet selbstständig, was zu tun ist. Er ergreift die Initiative, macht sich Gedanken über die Ergebnisse und Folgen seines Handelns und behält das Miteinander mit den Kollegen und Vorgesetzten im Auge. Eigenverantwortlichkeit ermöglicht ihm auch, Risiken einzugehen und die herkömmlichen abgesicherten Wege zu verlassen, um neue Lösungen zu suchen und auszuprobieren. Vermeintliche Nachteile und Unsicherheiten wie steter Wandel, hohes Tempo, Komplexität und Vielfalt können unter diesen Voraussetzungen sogar als Chancen begriffen werden und bei entsprechender Handhabung durchaus in Vorteile umgewandelt werden. Und auch Zweifel und Widersprüche, die unter Umständen bei Mitarbeitern auftreten, können, sofern sie verantwortungsvoll und eigenständig arbeiten, konstruktiv genutzt werden, um Verbesserungen zu erreichen oder Neuerungen zu entwickeln. Deshalb sind selbstbewusste, souveräne und individuell agierende Mitarbeiter inzwischen eines der wichtigsten Elemente eines erfolgreichen Unternehmens. Und der Erfolg liegt dabei nicht nur auf Seiten des Unternehmens. Auch der einzelne Mitarbeiter profitiert von einer verantwortungsvollen Tätigkeit, da er mit mehr Freude und Motivation an seine Arbeit geht. Außerdem erhält seine Arbeit einen Sinn. Das wiederum wird seine Leistungsbereitschaft und -fähigkeit erhöhen, was wiederum zum Vorteil für das Unternehmen wird.

**Freiräume und Wertschätzung für erbrachte Leistungen führen zu mehr Motivation.**

**Regeln allein sind nicht viel wert:  
Bestenfalls werden sie eingehalten – zu viele oder starre Regeln verhindern oft jedoch Eigeninitiative.**

Führungskräfte müssen demnach in der Lage und bereit dazu sein, den Mitarbeitern den nötigen Freiraum in ihrer Tätigkeit zu überlassen und

ihnen ausreichend Vertrauen, Respekt und Offenheit entgegenzubringen. Sie brauchen sich nicht für jedes Problem selbst eine Lösung einfallen zu lassen, sondern können darauf vertrauen, dass ihre Mitarbeiter eigenständig einen Weg finden, die Schwierigkeiten zu meistern. Das gilt auch für die Suche nach Innovationen, sei es die Suche nach neuen Produkten oder besseren Methoden: Ein Beschäftigter, der eigenverantwortlich und selbstständig arbeitet und sein Arbeitsfeld genauestens kennt, wird bei Bedarf sicher selbst Ideen entwickeln, die das Unternehmen voran bringen können. Begegnet die Unternehmensführung diesen Ideen dann mit Offenheit, Neugier und einer Risikobereitschaft, die auch Fehlversuche akzeptiert, werden Leistung und Motivation der Mitarbeiter überaus positiv gestärkt. Denn eine solche Haltung gegenüber den Mitarbeitern ist deutlicher Ausdruck von Anerkennung und Vertrauen. Das sind neben Fairness und offener Kommunikation wichtige Eigenschaften, die einen erfolgreichen Führungsstil kennzeichnen. Denn letztlich stehen die Menschen im Mittelpunkt des Unternehmens. Sie sind es, die die tägliche Arbeit leisten und den Wert des Unternehmens erarbeiten; und nur Menschen können kreative Ideen und innovative Lösungen entwickeln.

Deshalb kann ein Unternehmen nur Erfolg haben, wenn das Management seinen Mitarbeitern hohe Wertschätzung entgegenbringt und dementsprechend respektvoll und vertrauenswürdig handelt und

im Notfall auch für die Belegschaft einsteht. Ein dogmatischer Führungsstil, der auf kommandoartige Kommunikation setzt, ist hier völlig fehl am Platze. Stattdessen gilt es für das Management, sich auszuzeichnen durch Glaubwürdigkeit, Reife, Courage, Verlässlichkeit und durch Souveränität. Gute Manager sind in der Lage, den Bedingungen und Möglichkeiten, die von den Mitarbeitern und von außen in das Unternehmensgeschehen getragen werden, interessiert, offen, wach, neugierig, klug und aufgeschlossen zu begegnen und können hierbei Innovationspotenzial entdecken.

**Dogmatische Führungsstile haben sich längst als völlig überholt erwiesen.**

Neben den grundlegenden Eigenschaften wie Engagement, Loyalität, Pflichtbewusstsein, Leistungsbereitschaft, fachliche Kompetenz,

Selbstbewusstsein etc. setzt dies auch ein kritisches Bewusstsein voraus und bedarf der Fähigkeit, systematisch zu denken und klare Prioritäten zu finden. Denn es kann nicht darum gehen, jedem Trend blind hinterher zu laufen. Die Eigenschaft, sich auch in Geduld und Maßhalten zu üben, ist für Führungskräfte von nicht unerheblicher Wichtigkeit, wenn es einmal darum geht, langfristige Maßnahmen durchzusetzen und nachhaltige Effekte trotz kurzfristiger Widrigkeiten zu erarbeiten. Schließlich ist es eine der entscheidenden Aufgaben des Managements, das Unternehmen auch durch Krisen, Flauten und Orientierungsschwierigkeiten souverän hindurchzuführen. Gelingen kann dies nur, wenn hier Belegschaft und Unternehmensführung an einem Strang ziehen. Wenn die Mitarbeiter die Autorität der Führungsriege anerkennen und ihr Vertrauen entgegenbringen, können auch schwierige Zeiten gemeistert werden. Doch Autorität und Vertrauen stellen sich nicht von allein ein, lassen sich auch nicht anordnen – man muss sie sich verdienen und stetig daran arbeiten, sie nicht wieder zu verlieren. Das kann nur im Miteinander gelingen, kann nur auf Gegenseitigkeit beruhen. Deshalb braucht es souveräne Partner auf beiden Seiten. Die Förderung der Mitarbeiter zu souveränen, mitdenkenden Persönlichkeiten muss einem erfolgreichen Manager näher liegen als die Arbeit an der eigenen Karriere und am eigenen Prestige. Beides stellt sich nämlich mit dem Erfolg des Unternehmens ganz von allein ein.

## Über Fehler und Risiken

Ein wichtiger Punkt, der über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens mitentscheiden kann und dem das Management deshalb besondere Aufmerksamkeit widmen sollte, ist der Umgang mit Risiken und Fehlern. Manager haben auf zweierlei Art damit zu tun: Sie müssen zum einen das Risiko und die Fehler ihrer Mitarbeiter managen; zum anderen gehen sie selbst Risiken ein und machen eigene Fehler, mit denen sie umgehen müssen.

Wie im Vorangegangenen bereits kurz erwähnt, können Risiken durchaus als Chancen und als potenzielle Innovationen begriffen werden. Sie bedeuten nicht zwangsläufig Gefahr oder Bedrohung für Sicherheit

und Ordnung. Vielmehr eröffnen sie nicht selten unkonventionelle Möglichkeiten und unerwartete Lösungswege. Das setzt allerdings voraus, dass die Mitarbeiter eigenständig und verantwortungsvoll arbeiten. Denn nur unter diesen Voraussetzungen sind sie überhaupt in der Lage, selbstständig zu entscheiden, ein bestimmtes Risiko bewusst einzugehen und dieses auch selbst zu verantworten. Ist dies der Fall, können sie – wenn das Unternehmen den nötigen Freiraum zur Verfügung stellt – in Wagnissen Potenziale und neue Wege entdecken, die zu ganz neuen Ideen und kreativen Lösungen führen können. Das betrifft die Mitarbeiter in gleicher Weise wie die Führungskräfte. Auch für das Management können Wagnisse Chancen sein. Ein kreativer, innovativer Führungsstil kommt ohne ein gewisses Maß an Risikobereitschaft kaum noch aus.

Dieser Umstand sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Risiken trotz allem eben auch ein Risiko bedeuten. Es besteht immer auch die Möglichkeit, zu scheitern und Fehler zu machen. Entscheidend ist, wie mit diesen Fehlern umgegangen wird.

Dass Menschen Fehler machen oder Irrtümern aufsitzten, steht außer Frage, und kein Mensch kann oder braucht sich davon freisprechen. Je mutiger die Entscheidungen sind, je höher das Risiko ist, umso größer wird die Wahrscheinlichkeit, dass Fehler gemacht werden. Wer keine Fehler machen will, darf kein Risiko eingehen. Das heißt für ein Unternehmen, dass Fehler durchaus gestattet sind, wenn kreative und neue

Wege gesucht werden. Denn diese neuen Wege müssen ja irgendwann ein erstes Mal ausprobierter werden – das ist immer ein Wagnis und kann eben auch dazu führen, dass sich herausstellt, dass dies der falsche Weg ist.

**Für langfristige Erfolge ist  
freies Denken und Entscheiden  
unverzichtbar.**

Haben Mitarbeiter nun das Gefühl, dass eine gesunde Risikobereitschaft unabsehbare oder schwerwiegende Nachteile für sie bringen, werden sie neue Ideen und konstruktive Vorschläge sicher nicht in ihre Arbeit mit einbringen. Sie werden vielmehr bestrebt sein, nicht von der vorgegebenen Norm abzuweichen, vorsichtshalber fügsam das Standardmaß ihrer Arbeit erfüllen und möglichst unauffällig bleiben.

Damit erledigen sie dann zwar ihre Arbeit, bringen das Unternehmen langfristig jedoch keinen Schritt weiter.

So wie Manager ihren Mitarbeitern die Möglichkeit gewähren sollten, Risiken bewusst einzugehen und Fehlversuche zuzulassen, gehören Risiko und Fehler auch zu ihrer eigenen Arbeit. Denn besonders für Führungskräfte, die ihr Unternehmen zu langfristigen Erfolgen verhelfen wollen, ist freies Denken und Entscheiden jenseits des Konventionellen unverzichtbar. Ein gewisses Risiko ist hier gar nicht mehr wegzudenken. Und Fehler passieren zwangsläufig.

Fehler sind jedoch wertvolle und notwendige Quellen für Erfahrungen und Lerneffekte. Sie sind Versuche, die Welt zu erfassen und das Leben zu meistern. Und mit jedem Fehler nähern wir uns diesem Ziel einen weiteren Schritt. Fehler erhöhen unser Verständnis von den Zusammenhängen der Welt, lassen uns Wirkungsbeziehungen erkennen und erfahren.

Diese Lernerfahrungen sind unentbehrlich für die persönliche Entwicklung und für beruflichen Erfolg. Es wird sogar häufig die Meinung vertreten, dass das Ausbleiben von Fehlern sehr viel problematischer ist als die Fehler selbst. *Der zerstörende Effekt des frühzeitigen Erfolgs besteht darin, die wertvolle Gelegenheit zu verpassen, aus den Irrtümern und Widrigkeiten zu lernen. Zu viel Erfolg führt zu Arroganz, eine schwere Führungskrankheit.*<sup>8</sup>

**Fehler sind wertvolle Quellen für neue Erfahrungen und Lerneffekte.**

Fehler und Irrtümer sind wichtig, da man aus ihnen Wertvolles lernt. Problematisch werden sie dann, wenn man an ihnen aus Unwissenheit oder aus Angst festhält. Deshalb ist es auch im unternehmerischen Kontext äußerst wichtig, neue Ideen und Versuche zu kommunizieren, damit Fehler gemacht, aufgedeckt und behoben werden können.

*Wenn mich jemand widerlegen und davon überzeugen kann, daß mein Denken oder Tun nicht richtig ist, dann werde ich meinen Standpunkt mit Freuden ändern. Denn ich suche die Wahrheit, die noch nie einem Menschen geschadet hat; Schaden erleidet nur der, der bei seinem Irrtum und Unverständ bleibt.*<sup>14</sup>

Die Problematik um Risiko und Fehler zeigt, wie entscheidend es ist, über eine souveräne Persönlichkeit zu verfügen. Und das gilt nicht nur für die Führungskräfte in einem Unternehmen, sondern vor allem auch für jeden einzelnen Mitarbeiter.

**Der Umgang mit Fehlern und Irrtümern sagt viel über die Persönlichkeit eines Menschen aus.**

Die Notwendigkeit von persönlicher Souveränität stellt sich jedoch nicht nur im Berufsleben, sondern betrifft letztlich alle Lebensbereiche, denn unsere gesamte Wirklichkeit ist durchdrungen von den neuen Bedingungen, die die moderne Welt kennzeichnen. Sie stellen uns vor neuartige Herausforderungen und erzeugen spezielle Anforderungen an unsere Persönlichkeit, für deren Bewältigung Souveränität zum wichtigen Instrument wird.

## Zusammenfassung

- Der Begriff Souveränität beschreibt zum einen ein Phänomen, das im Bereich des Völkerrechts und auf dem Gebiet des Staatsrechts sowie der politischen Theorie in Erscheinung tritt. Zum anderen findet sich eine weitere Bedeutung von Souveränität im Zusammenhang mit der Persönlichkeit eines Menschen. Hier wird Souveränität aufgefasst als Eigenschaft eines Menschen, die Ausdruck von Selbstbestimmung und Eigenständigkeit ist.
- Die persönliche Souveränität gewinnt in unserer Zeit stetig an Bedeutung, da sie in unserer hochkomplexen und dynamischen Welt Halt und Orientierung geben kann, wenn wir Gefahr laufen, uns im Durcheinander der Beziehungen und Gelegenheiten zu verirren. Sie kann der persönlichen Lebensführung einen konstanten Kern geben, der Dreh- und Angelpunkt für den eigenen Wirkungsbereich ist.
- Unser Leben ist durchdrungen von Komplexität und Wandel. Systeme und Beziehungen wirken nicht mehr auf Grundlage einfacher Ursache-Wirkung-Kausalitäten und linearer Wenn-Dann-Beziehungen, sondern durch die wechselseitige Beeinflussung der einzelnen Systemteile. Daraus entstehen verzweigte Wirkungsgefüge und eine unaufhaltsame Eigendynamik des Systems.
- Eine souveräne Persönlichkeit braucht eine klare Identität als Ausgangspunkt.
- Menschen suchen Sinn in ihrem Leben und wollen (Eigen-)Verantwortung übernehmen.
- Da das Bildungssystem bislang nur unzureichend auf die Herausforderungen unserer Zeit vorbereitet, müssen die Menschen eigene Strategien entwickeln, um die Anforderungen einer dynamischen und hochkomplexen Welt zu bewältigen.

- Um Komplexität begreifen zu können, ist es notwendig, auch die Denkstrukturen zu ändern. Das Denken in Metaphern verhilft uns zu vernetztem Denken.
- Im Bereich des Unternehmensmanagements spielt persönliche Souveränität eine besonders große Rolle, da hier Erfolg und Misserfolg in hohem Maße davon abhängen, ob die Anforderungen der sich stetig wandelnden Berufs- und Alltagswelt bewältigt werden oder nicht.
- Gegenseitiges Vertrauen und eigenverantwortliches Arbeiten auf allen Ebenen sind entscheidende Komponenten im Unternehmensgefüge.

## 2 Facetten der Souveränität

Ein Blick auf den sprachlichen Ursprung des Begriffes Souveränität gibt Aufschluss über die eigentliche Bedeutung, könnte jedoch bei der Auslegung des Begriffes auch etwas in die Irre führen: Das deutsche Wort souverän – das so viel bedeutet wie unumschränkt herrschend, überlegen – wird zurückgeführt auf das französische souverain, das übersetzt wird mit höchst, oberst, Herrscher, Oberhaupt. Dessen Herkunft wiederum ist in den lateinischen Wörtern superanus (oberster) und super (oben, darüber, oben darauf) zu finden. Deutlich zeichnet sich in diesen Begriffen der Aspekt des Herrschens und der übergeordneten Stellung einer Person ab, was sich in der Idee der staatlichen Souveränität wiederfindet.

Das sollte jedoch nicht zu der Annahme verleiten, dass sich die Souveränität einer Person darin zeigt, dass sie anderen überlegen ist oder andere Menschen in ihrer Gewalt hat. Nicht selten werden auch Arroganz und Selbstüberhebung mit Souveränität verwechselt. Da diese Phänomene jedoch einhergehen mit einer Herabsetzung anderer Menschen, haben sie rein gar nichts mit echter persönlicher Souveränität zu tun. Denn wirkliche Souveränität stützt sich nicht auf vermeintliche Schwächen oder Unzulänglichkeiten anderer. Sie kann nur aus der eigenen Persönlichkeit heraus entstehen.

Ein souveräner Mensch ist in der Lage, sein Denken und Handeln eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu gestalten. Er lebt sein Leben,

**Arroganz und Selbstüberhebung  
haben nichts mit Souveränität zu tun.**

ohne sich von Fremdbestimmungen beherrschen zu lassen, und agiert dabei mit einem gesunden Maß an Sicherheit und Gelassenheit. Er bewahrt sich seine Entscheidungsfreiheit und ist sich auch der Notwendigkeiten und Fremdeinflüsse bewusst, denen jeder Mensch unterliegt. Er verfügt über ein gutes Selbstwertgefühl und ausreichend Selbstvertrauen, um auch schwierige Phasen und Herausforderungen des Lebens

zu bewältigen. Die Gewissheit darüber ermöglicht es ihm, sich Risiken zu stellen, für die andere Menschen vielleicht nicht genug Courage oder Selbstsicherheit aufbringen können. Denn er braucht keine Angst davor zu haben, zu versagen, da er aufgrund seiner Souveränität auch Verunsicherungen und

Schwierigkeiten eingestehen kann. Es fällt ihm auch nicht schwer, sich Hilfe zu suchen, wenn er sie braucht, ohne an einem falschen Stolz festzuhalten.

Sein positives Selbstwertgefühl macht es ihm möglich, Mitmenschen und Situationen aufgeschlossen gegenüberzutreten, statt sich von ihnen abzugrenzen, wie es dem arroganten Charakter eigen ist. Und gleichzeitig ist er sich bewusst, dass auch eine stetig wiederkehrende Selbstreflexion notwendig ist, um das eigene Denken und Handeln kritisch zu hinterfragen.

Mit dieser Beschreibung ist im Groben charakterisiert, welche Persönlichkeitsmerkmale einen souveränen Menschen kennzeichnen. Für eine genaue Bestimmung folgt eine Betrachtung der einzelnen Bestandteile von Souveränität.

## 2.1 Die persönlichen Wertvorstellungen

Souveräner Umgang mit den eigenen Werten bedeutet, dass das Verhalten und Handeln konsequent in Einklang mit den persönlichen ethischen Maßstäben gebracht wird, dass Entscheidungen den eigenen Wertvorstellungen entsprechen und dass man sich nicht nur dann an ihnen orientiert, wenn es bequem und vorteilhaft ist, sondern auch

schwierige Entscheidungen an ihnen ausrichtet. Man folgt seinen inneren Überzeugungen, ohne sich zu halbherzigen Kompromissen oder einfachen Abkürzungen verleiten zu lassen.

**Werte sind das Material, das unseren Charakter formt.**

Dieses konsequente Übertragen einer eigenen Ethik auf den Moment der Entscheidung ist Integrität, und an dem Umgang mit den persönlichen Wertvorstellungen bewährt sich ein integrer Charakter.

Integrität wird damit zu einem Wert, der alle anderen Werte zusammenhält. Das ist von großer Wichtigkeit, denn unsere Werte prägen unsere Persönlichkeit. Sie sind das Material, das unseren Charakter formt. Wenn wir unser Leben integer gestalten, in Harmonie mit unseren Werten, und damit im Einklang mit unserem Inneren leben, ist ein wichtiger Grundstein unserer souveränen Persönlichkeit gelegt.

Um gemäß den eigenen ethischen Vorstellungen entscheiden und handeln zu können, ist es jedoch zu allererst einmal notwendig, sich seiner persönlichen Werte bewusst zu sein. Erst dann kann man seine Lebensführung zielgerichtet gestalten. Je mehr ich über meine inneren Wertvorstellungen weiß, umso genauer und entschiedener kann ich meine Handlungen und mein Verhalten an ihnen ausrichten. Meine Handlungen werden damit zum Spiegelbild meiner inneren Werte und Überzeugungen.

### **Die eigenen Werte (er)kennen**

Sich Fragen zu stellen nach den Dingen im Leben, die einem wirklich wichtig sind, nach den Prinzipien, die die eigene Lebensführung dauerhaft bestimmen, und nach tiefen inneren Überzeugungen, an denen man auch gegen Widerstände festhält, ist eine der notwendigen Voraussetzungen für integres Entscheiden und Handeln.

Eine kleine Episode, in der übrigens die Beschreibung des Lebens in eine sehr schöne Metapher gefasst wird, veranschaulicht sehr sinnfällig die Problematik der Bestimmung dessen, was wirklich zählt im Leben:

Eines Tages wurde ein alter Professor der französischen nationalen Schule für Verwaltung (ENA) gebeten, für eine Gruppe von etwa 15 Chefs großer nordamerikanischer Unternehmen eine Vorlesung über sinnvolle Zeitplanung zu halten. Dieser Kurs war eine von fünf Stationen ihres eintägigen Lehrgangs. Der Professor hatte daher nur eine Stunde Zeit, sein Wissen zu vermitteln. Zuerst betrachtete der Professor in aller Ruhe einen nach dem anderen in dieser Elitetruppe. Sie waren bereit, alles, was der Fachmann ihnen beibringen wollte, gewissenhaft zu notieren. Danach verkündete der Professor: Wir werden ein kleines Experiment durchführen. Er zog einen großen Glaskrug unter seinem Pult hervor und stellte ihn vorsichtig vor sich hin. Dann holte er etwa ein Dutzend Kieselsteine, etwa so groß wie Tennisbälle, hervor und legte sie sorgfältig einen nach dem anderen in den großen Krug. Als der Krug bis an den Rand voll war und kein weiterer Kieselstein mehr darin Platz hatte, blickte er langsam auf und fragte seine Schüler: «Ist der Krug voll?» – Und alle antworteten: «JA!» Er wartete ein paar Sekunden ab und fragte seine Schüler: «Wirklich?» Dann verschwand er erneut unter dem Tisch und holte einen mit Kies gefüllten Becher hervor. Sorgfältig verteilte er den Kies über die großen Kieselsteine und rührte dann leicht um. Der Kies verteilte sich zwischen den großen Kieselsteinen bis auf den Boden des Kruges. Der Professor blickte erneut auf und fragte sein Publikum: «Ist dieser Krug voll?» Dieses Mal begannen seine schlauen Schüler seine Darbietung zu verstehen. Einer von ihnen antwortete: «Wahrscheinlich nicht.» «Gut.», antwortete der Professor. Er verschwand wieder unter seinem Pult und diesmal holte er einen Eimer Sand hervor. Vorsichtig kippte er den Sand in den Krug. Der Sand füllte die Räume zwischen den großen Kieselsteinen und dem Kies aus. Wieder fragte er: «Ist das Gefäß jetzt voll?» Dieses Mal antworteten seine Schüler, ohne zu zögern im Chor: «Nein!» «Gut», sagte der Professor. Und als hätten seine wunderbaren Schüler nur darauf gewartet, nahm er die Wasserkanne, die unter seinem Pult stand, und füllte den Krug bis an den Rand. Dann blickte er auf und fragte: «Was können wir Wichtiges aus diesem Experiment lernen?» Der Kühnste unter seinen Schülern – nicht dumm – dachte an das Thema der Vorlesung und antwortete: «Daraus lernen wir, dass selbst wenn wir denken, dass unser Zeitplan schon bis zum Rand voll ist, wenn wir es wirklich wollen, immer noch einen Termin oder andere

Dinge einschieben können.» «Nein», antwortete der Professor, «darum geht es nicht. Was wir wirklich aus diesem Experiment lernen können ist Folgendes: Wenn man die großen Kieselsteine nicht als erstes in den Krug legt, werden sie später niemals alle hineinpassen.» Es folgte ein Moment des Schweigens. Jedem wurde bewusst, wie sehr der Professor recht hatte. Dann fragte er: «Was sind in Ihrem Leben die großen Kieselsteine: Ihre Gesundheit, Ihre Familie, Ihre Freunde, die Realisierung Ihrer Träume, das zu tun, was Ihnen Spaß macht, dazulernen, eine Sache verteidigen, Entspannung, sich Zeit nehmen oder etwas ganz anderes. Wirklich wichtig ist, dass man die großen Kieselsteine in seinem Leben an die erste Stelle setzt. Wenn nicht, läuft man Gefahr, es nicht zu meistern, sein Leben. Wenn man zuallererst auf Kleinigkeiten achtet, den Kies, den Sand, verbringt man sein Leben mit Kleinigkeiten und hat nicht mehr genug Zeit für die wichtigen Dinge. Deshalb vergessen Sie nicht sich selbst die Frage zu stellen – Was sind die großen Kieselsteine in meinem Leben? Dann legen Sie diese zuerst in den Krug.» Mit einem freundlichen Wink verabschiedete sich der alte Professor von seinem Publikum und verließ langsam den Saal.<sup>15</sup>

Es gilt also, herauszufinden, welche Dinge die großen Steine im eigenen Leben sind. Was ist mir wirklich wichtig? Die Erkenntnis darüber allein ist jedoch nicht ausreichend. Wenn ich meine Werte kenne, gilt es, auch tatsächlich nach diesen zu entscheiden und zu handeln, sich selbst und seinen Überzeugungen treu zu bleiben in dem, was man tut. Das wird zuweilen sicher auch schwierige Situationen provozieren, in denen man sich bewähren muss, doch es wird auf der anderen Seite viele Entscheidungen erleichtern, da klar ist, woran es sich entscheidet. Wem es gelingt, sein Leben auf diese Weise im Einklang mit seinen inneren Überzeugungen zu führen, wird langfristig die eigene Persönlichkeit festigen, mehr Selbstsicherheit empfinden und insgesamt zufriedener sein.

### **Auch Unternehmen brauchen ein Wertesystem**

Werte sind jedoch nicht nur konstituierend für den Charakter eines Menschen, sie spielen auch in anderen Bereichen eine wichtige Rolle. Besonders für Unternehmen ist es von großer Bedeutung, über eine klare Vorstellung von den eigenen Werten zu verfügen, um souverän agieren

zu können. Der Begriff Firmenphilosophie ist bereits zum Schlagwort geworden, das oft auch etwas leichtfertig gebraucht wird und inzwischen jedem geläufig ist.

So wie Werte den Charakter eines Menschen formen, haben sie im Unternehmen die Funktion, Strukturen herauszubilden, an denen sich

Führung und Mitarbeiter in ihren Entscheidungen gleichermaßen orientieren können. Da herkömmliche strukturformende Konstellationen in Unternehmen wie ausgeprägte Hierarchien, feste Führungsvorgaben und Kontrolleinrichtungen immer mehr in den Hintergrund treten, bedarf es anderer Orientierungspunkte, um die immer mehr in Eigenverantwortung handelnden Mitarbeiter und die komplexe Führungsarbeit koordinieren zu können.

**Mit dem Begriff Firmenphilosophie wird versucht, bestimmte Werte auf ein Unternehmen zu übertragen.**

Werte sind Ausdruck dessen, was für das Unternehmen als Ganzes wichtig ist, und geben somit Orientierungshilfen. Die aus ihnen abgeleiteten Normen konkretisieren die Erwartungen an die Mitarbeiter. Werte schaffen einen Zusammenhang, in den sich die Arbeit jedes Einzelnen sinnvoll einfügen kann, ohne dabei notwendige Freiräume und Handlungsmöglichkeiten einzuschränken. So behält jeder Mitarbeiter genügend Spielraum, um sein Potenzial und seine Leistungen frei entfalten zu können, und läuft trotzdem nicht Gefahr, sich ohne richtungsweisende Anhaltspunkte in seiner Arbeit zu verzetteln.

Werte ermöglichen deshalb, dass Strukturen im Unternehmen flexibel bleiben und nicht zu unbeweglichen Gebilden erstarren. So ist das Unternehmen in der Lage, auf Veränderungen schnell, unkompliziert und effektiv zu reagieren.

### **Orientierungspunkte finden**

Im Alltag treffen wir tagtäglich viele unterschiedliche Entscheidungen. Nur selten haben wir Zeit und Gelegenheit, die jeweilige Entschei-

dung eingehend mit unseren Wertvorstellungen abzulegen. Deshalb haben wir im Laufe der Zeit Regeln entwickelt, die uns das Entscheiden erleichtern, indem sie den Bewertungsvorgang abkürzen. Sie legen äußere Kriterien fest für die Beurteilung, wann wir unseren Wertvorstellungen gerecht werden in unserem Verhalten und unseren Handlungen. Handeln wir entsprechend dieser Kriterien, folgen wir unseren persönlichen Werten; handeln wir anders, verstößen wir dagegen. Der direkte Abgleich mit unserem persönlichen Wertesystem entfällt dabei, was jede Entscheidungsfindung erheblich beschleunigt. Die Regeln sind der konkrete Maßstab dafür, was für uns gut oder schlecht ist und was wir tun sollten bzw. tun müssen.

Wenn z. B. als persönlicher Wert der Zusammenhalt der Familie formuliert wird, könnte eine Regel beinhalten, dass bei wichtigen beruflichen Entscheidungen immer die Familie hinzugezogen wird. So lässt sich in der entsprechenden Situation schnell festlegen, wie mein Verhalten aussehen muss, damit ich meinen inneren Überzeugungen gemäß agiere.

Allerdings zeigt sich auch bei diesem, auf den ersten Blick unstrittigen Beispiel ein grundlegendes Problem, das die Anwendung von Regeln häufig belastet: Oft definieren wir Regeln zu streng, sodass sie nur unter perfekten Bedingungen wirklich konsequent zu befolgen sind. Und das hieße dann, dass wir nur unter perfekten Bedingungen zu unserer eigenen Zufriedenheit handeln könnten. Das Leben gestaltet sich nun einmal nur in den allerseltesten Fällen perfekt und makellos, was zur Folge hat, dass wir es uns oft selbst viel zu schwer machen, unsere eigenen Regeln anwenden zu können.

**Sehr strenge Regeln scheitern schnell an der Realität.**

Für das oben genannte Beispiel lassen sich schnell diverse Szenarien entwickeln, bei denen es entweder nicht möglich, nicht nötig oder auch nicht einmal sinnvoll wäre, die Familie in die Entscheidungsfindung einzubinden. Unter Umständen muss die Entscheidung sehr schnell gefällt werden, sodass es unumgänglich ist, nur die vermutete Meinung der anderen Familienmitglieder zu berücksichtigen. Die Regel sollte

diesen Spielraum zulassen, damit nicht jeder spontane «einsame» Entschluss sofort zur moralischen Grundsatzdiskussion herausfordert. Es muss die Möglichkeit geben, abzuwagen und sich auch dafür entscheiden zu können, eben autonom zu entscheiden, ohne gleich das Gefühl zu haben, die Familie zu vernachlässigen.

Mit zu strengen Regeln setzen viele Menschen sich selbst zu sehr unter Druck. Das provoziert, zumindest langfristig, Unzufriedenheit und Frustration. Häufig erschweren diese Regeln es, sich gut zu fühlen, weil es nur die eine perfekte Möglichkeit gibt, ihnen gerecht zu werden, während zugleich unzählige Varianten bestehen, gegen sie zu verstößen. Wenn nur das perfekte Handeln und Verhalten dazu führt, dass man in Einklang mit seinen Werten agiert, bleibt dieser Wert unerreichbar. In diesem Fall hilft die Regel kaum, schneller zu Entscheidungen zu gelangen. Im Gegenteil: Die dauerhafte Frustration wird eher dazu führen, dass Entscheidungen noch schwerfälliger getroffen werden. Damit behindert die Regel mehr, als dass sie etwas nützt.

Es bedarf also Regeln, die erfüllbar sind und zum Handeln motivieren, statt die Handlungsfähigkeit lahm zu legen. Eine Regel sollte deshalb folgende Eigenschaften haben:

- Es muss überhaupt möglich sein, ihr gerecht zu werden.
- Die Umstände, die darüber entscheiden, ob die Regel erfüllt ist oder nicht, müssen unseren Einflussmöglichkeiten unterliegen.
- Sie sollte immer mehr als eine Möglichkeit bieten, sie zu erfüllen.

Eine ganz ähnliche Funktion wie die Regeln haben Glaubenssätze für unsere Entscheidungsprozesse – auch sie berufen sich auf ein Gefühl der Gewissheit über die Bedeutung einer bestimmten Entscheidung oder Situation. Problematisch ist an Glaubenssätzen allerdings, dass wir sie nicht auf Grundlage unserer eigenen Überzeugungen entwickelt, sondern oft unkritisch von unseren Mitmenschen übernommen haben. Daraus erwachsen dann fremde Denkmuster, die uns in unserer Lebensführung eher Schwierigkeiten bereiten, als uns weiterzuhelfen, denn gerade negative Glaubenssätze beeinflussen nicht selten unser Handeln. Da dies überwiegend unbewusst geschieht, ist es besonders schwierig, sich diesem Einfluss zu entziehen.

Zu den gängigen Glaubenssätzen gehören z. B.:

- So eine Chance darf man nicht verstreichen lassen.
- Ich war noch nie gut in...
- Ich muss besser sein als die anderen.
- Nur schwache Menschen bitten um Hilfe.
- Man muss nur richtig wollen.
- Persönliche Sorgen muss man mit sich selbst ausmachen.
- Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.
- Ein Mann zeigt keine Gefühle.
- etc.

Die Prägung solcher Glaubenssätze geschieht bereits im frühen Kindesalter, sodass es unmöglich ist, sich bewusst zur Wehr zu setzen. Und im Laufe unseres Lebens kommen immer mehr hinzu. (Unbeabsichtigte) Suggestionen durch andere Menschen wie z. B. «Das gehörte ja noch nie zu deinen Stärken» oder «Du bist doch hier der Chef!» verstetigen negative Glaubenssätze nachhaltig. Deshalb ist es wichtig, sich die eigenen Glaubenssätze bewusst zu machen und herauszufinden, wie sie das eigene Handeln behindern und wodurch sie verstärkt werden. Ist man sich erst einmal darüber im Klaren, kann man falsche Entscheidungen auf Basis von negativen Glaubensgrundsätzen vermeiden.

Welche Kraft allein der Glaube an eine Sache hat, bezeugen immer wieder eindrucksvoll bekannte Phänomene wie die selbsterfüllende Prophezeiung und der Placebo-Effekt.

### **Den Erfahrungsschatz durch Referenzerlebnisse erweitern**

Aus Referenzerlebnissen ziehen Menschen wichtige und nachhaltige Erfahrungen, die im autonomen Nervensystem gespeichert und dann auf ähnliche Situationen übertragen werden. Die Erinnerung an das Referenzerlebnis eröffnet dann eine konkrete Entscheidungsmöglichkeit. Unterschiedliche Referenzerlebnisse zeigen damit unterschiedliche Entscheidungsalternativen auf, wie man entsprechend der eigenen Wertvorstellungen in einer Situation handeln kann. Je mehr Referenz-

erlebnisse ein Mensch erfahren hat, umso größer ist das Spektrum der Handlungsoptionen, die ihm zur Verfügung stehen. Das wiederum erleichtert es ihm, bei der Entscheidungsfindung seine Integrität zu wahren – also seinen inneren Überzeugungen gemäß zu handeln –, da er aus mehreren akzeptablen Möglichkeiten wählen kann.

Referenzerlebnisse kann man sich selbst schaffen, und somit unterliegt es der eigenen Verantwortung, seinen nützlichen Erfahrungsschatz zu erweitern, um sich mehr Handlungsspielraum zu erarbeiten. Es ist möglich, die bisherigen Lebenserfahrungen nach möglichen Referenzerlebnissen zu durchsuchen und die Erinnerungen herauszufiltern, die uns zukünftig als Erfahrungen nutzen können. Es liegt bei uns selbst, wie wir mit unseren Referenzerlebnissen umgehen.

Nicht zu unterschätzen ist hierbei die Kraft der Fantasie – das Unterbewusste kennt nämlich keinen Unterschied zwischen Fantasie und

Wirklichkeit. Auch bloß Vorgestelltes kreiert die gleichen Erinnerungen, wie reale Tatsachen es tun. Das heißt, auch in unserer Fantasie können wir Bezugspunkte für Referenzerlebnisse finden. Wir können sogar gezielt Erinnerungen an imaginäre Referenzerlebnisse erzeugen, um noch mehr Wahlmöglichkeiten für die Zukunft zu erhalten. Damit erhält unsere Vorstellungskraft eine ungeheure Energie für die Gestaltung unserer Zukunft.

**Für Referenzerlebnisse können wir sogar unsere Fantasie nutzen.**

Wie wir unsere Zukunft gestalten wollen, orientiert sich an den Dingen, die uns im Leben wichtig sind – an unseren Werten. Sie sind unerlässlich für die Bestimmung der Zielrichtung, der unser Leben folgen soll. Denn nur, wenn unsere Ziele auch unseren inneren Werten und den eigenen Maßstäben entsprechen, befriedigt uns auch das Erreichen der Zielsetzungen. Und nur diese echten Ziele verschaffen uns ausreichend Motivation, die wir auf dem Weg zu ihrer Erfüllung brauchen. Vermeintliche, unechte Ziele werden uns hingegen irgendwann enttäuschen und frustrieren.

## 2.2 Individuelle Zielsetzungen

Die individuellen Ziele sind ein ganz wesentlicher Baustein im Gefüge einer souveränen Persönlichkeit. An ihnen orientiert sich der Mensch, wie er sein Leben in Zukunft gestalten will. Und nur ein Mensch, der konkrete Ziele hat, kann wirklich selbst darüber bestimmen, welche Richtung sein Lebensweg einschlagen soll. Wer seine Ziele kennt und diese auch verwirklicht, entscheidet selbstbestimmt und eigenverantwortlich über sein Leben, statt orientierungslos im Gewirr der unendlichen Möglichkeiten umherzuirren und von einem Zufall zum anderen zu stolpern.

### Sehnsüchte und Zukunftsentwürfe

Das eigene Leben mit Blick auf die Zukunft auszurichten und immer wieder neue Sehnsüchte und Bestrebungen zu entwerfen, ist eine wesentliche Eigenart des Menschen. Er gibt sich mit Erreichtem nie dauerhaft zufrieden. Ist ein Ziel verwirklicht, entsteht schon bald ein neues Ziel, indem z. B. ein bisher kaum beachteter Wunsch an Bedeutung gewinnt und zur neuen Triebfeder des Handelns wird.<sup>16</sup>

Die menschlichen Bestrebungen und Wünsche lassen sich dabei auf einige grundlegende Antriebskräfte zurückführen, die – mit unterschiedlicher Gewichtung – Impulse für das persönliche Handeln und Verhalten darstellen:

- Menschen streben nach Selbstbestimmung und Eigenverantwortung. Sie wollen ihre Lebensführung möglichst autonom gestalten und über die wesentlichen Belange ihres Lebens frei entscheiden können. Sie wollen sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich Verantwortung übernehmen und in Eigenregie agieren – unabhängig, frei, selbstbestimmt und mit der Bereitschaft, die Konsequenzen für das eigene Tun zu tragen.
- Menschen brauchen Selbstachtung und Selbstbewusstsein. Die Gewissheit über den Wert der eigenen Person – also die eigene Wertschätzung – ist von elementarer Bedeutung für die Gestaltung des eigenen Lebens.

- Menschen sehnen sich nach Vertrauen. Jeder Mensch braucht einen oder mehrere Personen, denen er vertrauen kann und die ihm vertrauen. Das ermöglicht Sicherheit, Nähe und Verbindlichkeit im sozialen Mit-einander und stärkt gleichzeitig das Vertrauen in die eigene Person. Menschen suchen nach zwischenmenschlicher Anerkennung. Der Zu-spruch von anderen, die Akzeptanz und der Respekt von Mitmenschen stärken das eigene Selbstwertgefühl und geben Sicherheit für zukünftiges Entscheiden und Handeln. Nicht selten steigert sich dieses Streben zu dem Wunsch nach Ansehen, Autorität und persönlicher Geltung. Menschen brauchen Sicherheit und Geborgenheit. Diese beiden Faktoren geben Halt im Leben, ermöglichen Ruhephasen und intensive zwischenmenschliche Beziehungen. Sie schaffen gleichzeitig die Möglichkeit, Ängste und Risiken souverän zu handhaben.

### **Visionen als Ausdruck von Sehnsüchten und Wünschen**

Ausdruck unserer Sehnsüchte und Wünsche sind unsere Visionen. In ihnen entwerfen wir kraft unserer Vorstellungsgabe ein Bild unseres zukünftigen Lebens und unserer Persönlichkeit. Sie führen unsere unterschiedlichen Antriebskräfte zusammen und entwickeln Prioritäten und Bedeutungen. Damit versetzen sie den Menschen in die Lage, etwas Zukünftiges, etwas bisher noch nicht Existierendes zu entwerfen und zu erschaffen, den Blick über die Gegenwart hinaus zu richten und auch die eigene Person in ihrer zukünftigen Veränderung zu betrachten. Dieser Blick auf unsere eigene Zukunft hat ganz entscheidende Auswirkungen auf Entscheidungen und auf die Lebensführung, denn Visionen setzen Anhaltspunkte für die Orientierung auf dem eigenen Lebensweg.

Fehlen weitreichende Visionen, dann reagieren wir in unserer Lebens-gestaltung und Persönlichkeitsentwicklung häufig nur auf unmittelbare Einfüsse wie dringende Sachzwänge, situationsbedingte Impulse, emotionale Zustände, offensichtliche Optionen oder Bestimmungen durch andere. Dabei vernachlässigen wir die Lösungen und Optionen, die sich nicht gleich auf den ersten Blick zeigen oder ein gewisses Maß an Kreativität und Bewusstmachung sowie eine längerfristige Perspektive

erfordern. Wir beschneiden dadurch selbst unsere vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten, die unser Leben und unsere Persönlichkeit bereichern könnten.

Um Visionen zu verwirklichen braucht es konkrete Ziele. Denn Visionen selbst sind viel zu komplex, um daraus klare Handlungsoptionen ableiten und tatsächliche Entscheidungen treffen zu können.

## Ziele setzen und erreichen

Ein Ziel beschreibt einen Zustand, der in Zukunft erreicht werden soll. Die genaue Kenntnis und das bewusste Formulieren der eigenen Ziele sind notwendige Bedingungen zu deren Verwirklichung. Wer seine Ziele nicht kennt, wird sie nie erreichen können. Natürlich macht es keinen Sinn, sich Ziele zu setzen, die so hochtrabenden, unrealistischen Ansprüchen folgen, dass ein Erreichen Unmögliches abverlangen würde. Sinnvolle Ziele erfüllen bestimmte Kriterien, die leicht nachzuvollziehen sind:

**Wer seine Ziele nicht kennt,  
wird sie nie erreichen können.**

- Sie sind so konkret wie möglich formuliert, denn nur dann lässt sich erkennen, ob und wann sie erreicht sind. Eine Aussage wie «Ich möchte meine Fremdsprachenkenntnisse erweitern» ist in dieser Hinsicht wenig hilfreich, denn Fremdsprachenkenntnisse wären mit dem Dazulernen von zehn neuen englischen Vokabeln durchaus erweitert – aber auch mit dem Erwerb von Grundkenntnissen in einer neuen Fremdsprache oder dem Erreichen des Fortgeschrittenenniveaus... Die Möglichkeiten sind reichhaltig. Wie ließe sich hier entscheiden, wann genau das Ziel erreicht ist? Eine Formulierung, die konkrete Anhaltspunkte geben würde, könnte z. B. lauten: «Ich möchte an einer Sprachschule erfolgreich den Grundkurs in Spanisch belegen» oder «Ich möchte englischsprachige Fachliteratur lesen und verstehen können». Sie unterliegen einem überschaubaren zeitlichen Rahmen. Den Grundkurs an der Sprachschule braucht man nicht in zwei Wochen zu bewältigen, doch ist es wichtig, sich eine sinnvolle Frist zu setzen, in der das Ziel erreicht sein soll.

- Langfristige Ziele unterteilt man am besten in kleinere Etappen, damit sich zwischendurch Erfolgserlebnisse einstellen und man auf dem Weg zum Ziel nicht die Motivation und auch nicht die Orientierung verliert. Manchmal sind auch kleinere Umwege erlaubt, wenn der direkte Weg nicht zu bewältigen ist – und bekanntermaßen «erhöhen Umwege die Ortskenntnis».
- Sinnvolle Ziele stellen eine Herausforderung, aber keine Überforderung dar. Um bei dem oben genannten Beispiel zu bleiben: Das Dazulernen von zehn Vokabeln wird unter normalen Bedingungen keine Herausforderung darstellen und erscheint damit wenig geeignet als sinnvolles Ziel. In einer neuen Fremdsprache jedoch in kürzester Zeit Übersetzniveau erlangen zu wollen, eignet sich ebenso wenig als Zielsetzung, denn dieser Traum geht an den realen Gegebenheiten völlig vorbei.
- Gute Ziele sind also realistisch und berücksichtigen gegebene Tatsachen, Fähigkeiten, reelle Zukunftserwartungen und Möglichkeiten, damit sie überhaupt im Bereich des Erreichbaren liegen. Unrealistische Ziele wachsen schnell zu Illusionen heran, die nie zu verwirklichen sind und langfristig Frustration und Unzufriedenheit nach sich ziehen. Ziele sollten positiv formuliert sein, da es wichtiger ist, zu wissen, was man will, statt nur das zu kennen, was man nicht will.

Der souveräne Umgang mit den eigenen Zielen beinhaltet einerseits das bewusste und sinnvolle Formulieren von Zielsetzungen und die systematische Arbeit an der Realisierung der Ziele. Andererseits heißt Souveränität in diesem Zusammenhang auch, dass es sich dabei tatsächlich um selbstbestimmte Ziele handelt. Es ist folglich notwendig, die persönlichen Zielsetzungen auch nach möglichen Beeinflussungen durch die eigene Umwelt zu befragen. Nicht selten eignen wir uns vermeintliche Ziele von unseren Mitmenschen an, weil wir (unbewusst) glauben, dieses Ziel müsse auch für uns von besonderer Wichtigkeit sein oder man erwarte von uns eine bestimmte Zielsetzung. Gerade die Ziele im beruflichen Werdegang unterliegen häufig solchen Fremdeinflüssen, indem bspw. ein Beruf ergriffen wird, den die Eltern sich wünschen, oder Erwartungen an die eigene Karriere von anderen

übernommen werden. Jedoch wird nur die Verwirklichung von echten eigenen Zielen Zufriedenheit und Erfolg nach sich ziehen, da alles andere langfristig halbherzig und ohne echtes Engagement bleiben wird. Eine gewisse Beharrlichkeit im Verfolgen von Zielsetzungen, sich durch Sorgen oder Befürchtungen nicht einfach von seinen Zielen abbringen zu lassen, ist ebenfalls Ausdruck von Souveränität, denn hier zeigt sich, dass für das Erreichen der Ziele Eigenverantwortung übernommen wird.

## 2.3 Die Vielfalt der Kompetenzen

Wenn ein Mensch über ausgeprägte Kompetenzen sowohl im fachlich-methodischen Bereich als auch auf sozialem und persönlichem Gebiet verfügt, stellt dies einen wichtigen Bestandteil seiner souveränen Persönlichkeit dar, denn er hat beste Voraussetzungen, mit seinem Wissen und Können, den Anforderungen seines Lebens gerecht zu werden und als starke Persönlichkeit auch im Miteinander mit anderen Menschen einen guten Umgang pflegen zu können.

Entscheidend ist dabei, dass eine gewisse Ausgewogenheit der unterschiedlichen Kompetenzbereiche erreicht wird, denn ein Defizit auf einem Gebiet lässt sich durch besonders große Kompetenz auf einem anderen Gebiet nie völlig kompensieren. Manche Menschen sind in ihrem Fach wahre Koryphäen, können aber nur äußerst mühsam mit anderen Menschen annähernd erfolgreich kommunizieren. Andere verfügen zwar über eine glänzende Rhetorik, haben jedoch inhaltlich nichts zu sagen. – In beiden Fällen fehlt es an echter Souveränität. Die Gesamtheit der Kompetenzen, die in einem harmonischen Verhältnis zu einander stehen, ergibt ein Ganzes, das eben tatsächlich mehr ist als die Summe seiner Teile.

**Ein Defizit in einem Bereich lässt sich durch besonders große Kompetenz in einem anderen Gebiet nicht vollständig kompensieren.**

## **Fach- und Methodenkompetenz**

Die fachlich-methodischen Kompetenzen spielen vor allen Dingen auf beruflicher Ebene eine wichtige Rolle. Sie umfassen die Fach- und Spezialkenntnisse, das technische Können und die methodischen Fähigkeiten, die notwendig sind, um die vielfältigen Herausforderungen des Arbeitslebens zu bewältigen. Ausdruck von ausgeprägter Kompetenz in diesem Bereich sind z. B. ein hohes Wissensniveau in Bezug auf das eigene Fachgebiet und gewisse Einblicke in angrenzende Sachgebiete, ein umfangreicher Überblick über die verschiedenen methodischen Ansätze, das Beherrschung notwendiger Techniken, diverse Zusatzqualifikationen, das Vermögen, verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen und Problemlösungsstrategien zu entwickeln und dergleichen mehr.

Es liegt auf der Hand, dass derartige Qualitäten ganz entscheidend zu einer souveränen Persönlichkeit beitragen und dass das Fehlen dieser Kompetenzen die Souveränität stark beeinträchtigt. Fehlende Kompetenzen stellen einen Unsicherheitsfaktor dar, der das eigene Verhalten, Entscheiden und Handeln ungünstig beeinflusst und souveränes Agieren verhindert.

Jedoch sind auch weitreichende Kompetenzen fachlich-methodischer Art nur von vergleichsweise geringem Wert, wenn sie nicht getragen werden von einer starken sozialen Kompetenz.

## **Soziale Kompetenz**

Soziale Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, zu anderen Menschen verbindliche Beziehungen aufzubauen und dauerhaft zu pflegen und mit ihnen in einem sozialen Miteinander zu leben. Das kann nur gelingen, wenn man den Mitmenschen grundsätzlich mit Respekt und Offenheit begegnet, wenn man die Kommunikation am Gegenüber orientiert, statt beim Gespräch auf eine eindrucksvolle Selbstdarstellung zu spekulieren. Dies setzt die Bereitschaft voraus, das Gegenüber wirklich ernst zu nehmen, ihm aufmerksam zuzuhören und die eigenen Belange

für den Moment außer Acht zu lassen. Aufrichtigkeit und Verbindlichkeit sind überdies unerlässliche Elemente des Umgangs mit anderen Menschen, denn nur aus ihnen können Vertrauen und Verlässlichkeit entstehen, wodurch zwischenmenschliche Beziehungen dauerhaft gestärkt werden und wachsen können.

Die Basis für soziale Kompetenz liegt in folgenden Elementen, die ausschlaggebend sind für das Verhältnis zu den Mitmenschen:

- **Empathie.** Sie bezeichnet das Vermögen, sich in das Denken und Fühlen des Gesprächspartners hineinversetzen zu können.
- **Selbstreflexion und Selbstbewusstsein.** Im sozialen Miteinander agieren diejenigen am sichersten, die sich ihrer selbst bewusst sind, die mithilfe von Selbstreflexion zu Einsichten über die wesentlichen Aspekte ihrer eigenen Persönlichkeit gelangt sind. Das umfasst Erkenntnisse über grundlegende Charaktermerkmale, über das eigene Verhalten und Handeln, über persönliche Ambitionen, Wünsche und Ziele, über Talente und Defizite, Präferenzen und Abneigungen etc.
- **Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit.** Gelungene Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass die Gesprächspartner bereit und in der Lage sind, sich wirklich über die Sache zu verständigen und dabei die Beziehungsebene des Kommunikationsvorganges positiv zu beeinflussen, sodass die Kommunikation fair und zum Nutzen beider Seiten verlaufen kann.
- **Fähigkeit zum Miteinander.** Soziales Leben findet in Gemeinschaften, im Zusammenwirken mehrerer Personen statt. Es basiert auf dem Vermögen der Beteiligten, miteinander zu kooperieren, sich als Individuum in eine Gemeinschaft einzufügen und die eigene Persönlichkeit positiv einzubringen. Das beinhaltet auch die Fähigkeit, Konflikte fair auszutragen und zu bewältigen.

Doch nicht nur das Verhältnis zu anderen Menschen, auch das Verhältnis zu sich selbst ist von ganz entscheidender Bedeutung für die Zusammensetzung einer souveränen Persönlichkeit.

## Persönlichkeitskompetenz

Ein gutes und ausgeglichenes Verhältnis zur eigenen Person umfasst eine Vielzahl von Gesichtspunkten, die sich zum großen Teil unter einem Begriff subsumieren lassen, der einleuchtend und umstritten zugleich ist: Glück.

Ein glücklicher Mensch, der mit sich selbst im Reinen ist, zufrieden ist mit dem, was er hat, und mit der Art, wie er lebt, der gelassen und zufriedentlich in die Zukunft schaut, strahlt wie von selbst Natürlichkeit und Souveränität aus.

## Glück

Der Begriff ist einerseits so einleuchtend, weil er jedem geläufig ist und für eigentlich jeden Menschen – zumindest intuitiv – eine Bedeutung hat. Umstritten wird er, sobald man versucht, eine inhaltlich genaue Definition von Glück zu beschreiben. Oft landen diesbezügliche Überlegungen am Ende bei einer Aussage wie «Glück bedeutet für jeden etwas anderes.» Das sagt im Prinzip alles und nichts.

Der niederländische Soziologe Ruut Veenhoven<sup>17</sup>, der seit vielen Jahren zum Thema Glück forscht, gibt in einem Interview<sup>18</sup> auf die Frage «Was also ist Glück?» die ganz einfach klingende Antwort: *Glück ist für mich die Freude am eigenen Leben. Und zwar auf lange Sicht. Je lieber jemand so lebt, wie er lebt, desto glücklicher ist er.*

Glück wird getragen vom Einssein mit sich selbst, von einem ausgeglichenen und authentischen Leben, in dem ein freier Geist sich entfalten und Zufriedenheit und Freude erleben kann. Dies macht deutlich: Die Voraussetzungen für Glück liegen ausschließlich in uns selbst, wir haben es in der Hand. Die äußeren Umstände sind von eher zweitrangiger Bedeutung. Wie wir auf diese Umstände reagieren und wie wir mit ihnen umgehen, das ist entscheidend. – Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied. *Jedenfalls zum Teil. Die Unterschiede*

**Je lieber jemand so lebt, wie er lebt,  
desto glücklicher ist er.**  
Ruut Veenhoven

*zwischen eher glücklichen und eher unglücklichen Menschen, die wir heute in unseren Gesellschaften beobachten, beruhen zu einem großen Teil auf der verschieden ausgeprägten psychischen Fähigkeit, glücklich zu sein, so Ruut Veenhoven im oben genannten Interview dazu. Und weiter: Natürlich sind äußere Lebensbedingungen vorstellbar, unter denen niemand glücklich werden kann. Aber das ist zumindest nicht die Situation unserer westlichen Wohlstandsgesellschaften. Bei uns werden die Unterschiede eher von inneren Bedingungen bestimmt.*

Zur Veranschaulichung dieser Überlegungen lassen sich die Betrachtungen von Mihaly Csikszentmihalyi hinzuziehen.

## Flow

In seinem Buch *Flow. Das Geheimnis des Glücks* beschreibt Csikszentmihalyi Eigenschaften und Voraussetzungen eines Glückszustands, den er als Flow bezeichnet und folgendermaßen charakterisiert: Flow ist der schönste und befriedigendste Zustand, den ein Mensch bei einer Tätigkeit – z. B. bei der Arbeit oder beim Sport oder bei einer künstlerischen Aktivität – erreichen kann. Dieser Zustand ist gekennzeichnet von dem Erleben einer inneren Harmonie, von tiefster Versunkenheit und höchstem Engagement. Es ist ein ekstatischer Zustand, in dem die betreffende Person das Gefühl hat, ihr Leben aktiv selbst zu gestalten, und Glück, Freude sowie Selbsterfüllung empfindet. Oft verändert sich in diesem Zustand das persönliche Zeitgefühl, und Dinge und Gegebenheiten der Umgebung treten in den Hintergrund, sodass wir mit allen Sinnen und mit klarem Fokus auf die Sache gerichtet sind.

Flow kann dann entstehen, wenn man sich einer Sache in voller Konzentration widmet und sie um ihrer selbst willen tut, wenn diese Tätigkeit mit Hingabe vollzogen wird und in ihren Herausforderungen zu den eigenen Fähigkeiten passt. Dann spüren wir eine Kraft durch die Kontrolle, die wir während der Tätigkeit über uns und über die Sache haben und sind aufgrund dessen in der Lage, auch schwierige Situationen motiviert anzugehen und zu meistern. Außerdem können wir auf dieser Basis unsere Fähigkeiten am besten weiterentwickeln und entgehen so der Gefahr der Frustration durch Stillstand.

Flow ermöglicht eine deutliche Leistungssteigerung, motiviert und steigert das Bewusstsein über uns selbst und über das, was wir tun. Das erzeugt Zufriedenheit und versetzt unser Leben in Einklang mit unserem Inneren. Es ermöglicht uns, freier zu leben, da wir elementare Fragen unseres Lebens betrachten und Grenzen unseres Denkens aufheben können.

### **Selbstvertrauen und Vertrauen**

Mit dem Erleben von Flow korrespondiert eine Stärkung des Selbstvertrauens, denn es unterstützt unser Bewusstsein für unseren eigenen Wert und unsere individuellen Fähigkeiten. Menschen mit einem ausgeprägten Selbstvertrauen treten sicher auf, richten ihre Entscheidungen auch gegen Widerstände an ihren Wertvorstellung aus und folgen ihren Überzeugungen.<sup>19</sup> Das Maß an Selbstvertrauen bestimmt ganz entscheidend unser Verhältnis zu uns selbst und hat damit auch nachhaltigen Einfluss auf unsere persönliche Souveränität.

Nicht weniger wichtig für die Ausbildung einer souveränen Persönlichkeit ist die Fähigkeit, anderen zu vertrauen und das Vertrauen anderer zu erhalten.

Vertrauen ist etwas, mit dem das Leben eines jeden Menschen beginnt: Vollkommen abhängig, schutzlos, schwach und hilfsbedürftig werden wir geboren. Unser Leben und unser Überleben liegen in diesem Moment in den Händen anderer Menschen, und intuitiv schenken wir ihnen unser Vertrauen. Diese erste Erfahrung von Vertrauen veranschaulicht die Grundkonstellation eines Vertrauensverhältnisses: Vertrauen kommt ins Spiel, wenn die Kräfte, die Fähigkeiten, das Wissen oder die Macht ungleich verteilt sind. Damit die Ungleichheit nicht zum Nachteil für die «schwächere» Seite wird, setzen die Beteiligten auf Vertrauen. Entgegengebrachtes Vertrauen wird dabei als besonderer Wert erfahren und wiegt die Hinwendung, Aufmerksamkeit, Hilfe, Zeit etc., die man als Vertrauensperson aufgebracht hat, um ein Vielfaches wieder auf. Überdies ist Vertrauen Ausdruck von persönlicher Wertschätzung und wird deshalb sehr positiv erlebt.

Doch gehört zu einem vertrauensvollen Verhältnis nicht nur das Entgegenbringen von Vertrauen, sondern auch die Vertrauenswürdigkeit der anderen Seite, denn Vertrauen ist uneingeschränkt freiwillig. Niemand kann gegen seinen Willen dazu gebracht werden, jemandem zu vertrauen. Das Gegenüber muss sich also des Vertrauens würdig erweisen, d. h. dass es das vorhandene Ungleichgewicht nicht zu seinen eigenen Gunsten ausnutzt, sondern auf die (Über-)Macht, die aus der Ungleichheit resultiert, verzichtet. Stattdessen gewährt sie dem ihm Anvertrauten Schutz und Hilfe. Denn Vertrauen entgegenzubringen, bedeutet immer ein Risiko, das man ohne weitere Absicherungen eingeht. Es betrifft genau die Bereiche, die man selbst nicht überblicken oder beeinflussen kann – das Vertrauen in das höhere Fachwissen des anderen, in seine Ehrlichkeit, in seine besseren Handlungsmöglichkeiten, in seine Integrität etc. Die einzige Versicherung ist die Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers.

**Es ist nicht zuletzt eine Frage des Selbstvertrauens, ob es gelingt, Entscheidungen an den eigenen Wertvorstellungen auszurichten.**

Gegenseitiges Vertrauen ist für das soziale Miteinander unabdingbar und führt in vielen Bereichen zu erheblichen Vorteilen: Das beginnt bereits damit, dass niemand perfekt oder allwissend und somit jeder auf die Hilfe und die Kompetenzen anderer angewiesen ist. Vertrauen ermöglicht, sich auf den anderen zu verlassen und sich nicht genötigt zu sehen, dessen Handeln zu kontrollieren. Das verringert besonders in der gemeinsamen Arbeit und im Unternehmen den Aufwand beträchtlich und fördert das eigenverantwortliche Agieren des Einzelnen. In zwischenmenschlichen Beziehungen stärkt Vertrauen die Beziehung zueinander und das Selbstwertgefühl des Einzelnen. Vertrauen gibt Sicherheit und Stabilität, da es auf Ehrlichkeit und Integrität basiert.

Für eine souveräne Persönlichkeit ist Vertrauen also in dreifacher Hinsicht von Bedeutung: Grundlegend ist das Vertrauen in sich selbst, in den Wert der eigenen Person und in die eigenen Fähigkeiten und Qualitäten. Anderen Menschen zu vertrauen, ist ein ebenso wesentlicher Bestandteil von persönlicher Souveränität. Denn Voraussetzung dafür ist das Anerkennen der eigenen Grenzen, die Wertschätzung der Mit-

**Wer seine Macht nicht bei jeder Gelegenheit eigennützig durchsetzt, erweist sich als vertrauenswürdig.**

menschen und die Fähigkeit, sich auf das Gegenüber trotz eines Risikos einzulassen. Als vertrauenswürdig erweist sich nur, wer auch souverän genug ist, seine Vorteile und seine Macht nicht immer und überall eigennützig durchzusetzen, sondern sie jenseits von materiellem Nutzen in eine zwischenmenschliche Beziehung einzubringen. Vertrauenswürdig unterstreicht Souveränität.

### **Gelassenheit und Zuversicht**

Souveräne Menschen treten den Anforderungen des Lebens gelassen und zuversichtlich gegenüber. Diese beiden Größen sind allerdings nicht zu verwechseln mit Blauäugigkeit und Draufgängertum. Es geht nicht darum, sich blindlings ins Abenteuer zu stürzen oder Schwierigkeiten und Probleme einfach zu ignorieren.

Gelassenheit ist vielmehr eine innere Haltung, die den Menschen befähigt, das anzunehmen, was ihm geschieht, und Dinge einfach geschehen zu lassen, ohne sich von Widrigkeiten sofort aus der Bahn werfen zu lassen. Aus dieser Haltung kann Zuversicht entstehen, die Ausdruck von Vertrauen in die Zukunft ist. Das wiederum ist nicht gleichzusetzen mit unbedingtem Optimismus, sondern vielmehr mit der Gewissheit, auch den zukünftigen Ereignissen und Entwicklungen gewachsen zu sein.

Gelassenheit zeigt sich z. B. in dem Vermögen, sich bewusst dafür zu entscheiden – sofern es angemessen ist –, einfach einmal nichts zu tun und auch Unvermeidbares geschehen zu lassen, statt auf jedes Ereignis und immer sofort mit Aktionismus und Aufregung zu reagieren.

Das kann z. B. bedeuten, dass man vernünftigerweise auch einmal eine Chance ungenutzt verstreichen lässt, weil man eigentlich gar keine Zeit mehr dafür hat. Auch auf die Gefahr hin, dass man deshalb etwas verpasst. Oder dass man sich für die Erledigung einer Aufgabe richtig Zeit und Muße nimmt, auch wenn von außen Druck gemacht wird. Das kann ebenso heißen, nicht jedem (emotionalen) Impuls nachzugehen, Entscheiden und Handeln also nicht nur von seinen Begehrlichkeiten

leiten zu lassen. Gelassenheit beinhaltet stattdessen eine gewisse Kontemplation vor wichtigen Entscheidungen.

Muße und Ruhe sind in unserer Zeit Werte, die man sich oft erst erarbeiten muss. Denn unsere schnelllebige, dynamische Zeit lebt von Ereignissen, von Events, und stellt jederzeit unendlich viele Möglichkeiten zur Auswahl, dass es fast wie ein Frevel erscheint, nicht wenigstens einige davon zu nutzen.

So kennt jeder das Gefühl, unvermittelt in absurdem «Freizeitstress» zu geraten: Es ist Freitagabend, die Arbeitswoche war anstrengend, man sehnt sich nach Ruhe und Entspannung – und trotzdem überlegt man angestrengt, mit welcher wichtigen kulturellen oder sozialen Unternehmung man nun seinen Feierabend aufwertet, statt sich einfach auszuruhen und nichts zu tun. Nichtstun und Muße scheinen im reichen Angebot an Aktivitäten an Wert zu verlieren. In Wahrheit sind sie aber überaus wertvoll für die Lebensqualität, denn ohne sie geraten wir in Stress, Ruhelosigkeit und sogar Aggressivität. Selbst Langeweile kann sich sehr positiv auf unsere Lebensqualität auswirken, da Reizarmut unseren Kopf entlastet, ihn frei macht für Ruhe, Konzentration und auch Kreativität. Viele Menschen brauchen diese «kreative Langeweile», um überhaupt kreativ sein zu können, um den Gedanken freien Lauf und Ideen und Visionen entstehen zu lassen, sich treiben lassen zu können.

**Nichtstun und Muße sind überaus wertvoll für die Lebensqualität.**

Gelassene Menschen können im richtigen Moment auch Nein sagen. Sie lassen ihr Leben nicht von dem Ehrgeiz diktieren, immer mehr erreichen zu wollen, immer effizient zu agieren oder besser zu sein als andere. Sie sind bereit, auch einmal die zweitbeste Lösung zu akzeptieren oder einem anderen den Erfolg zu überlassen, weil sie wissen, dass sie nicht perfekt sein müssen. Sie lassen sich nicht durch überzogene Erwartungen von ihrer Umwelt unter Druck setzen und versuchen, sich nicht an Unabänderlichkeiten aufzureiben und an Widrigkeiten zu verzweifeln. Die Gewissheit, dass all diese Dinge die eigene Persönlichkeit nicht schwächen, sondern sogar zur Stärkung der eigenen Person beitragen, zeugt von Gelassenheit und Souveränität. Diese Gewissheit auch auf Zukünftiges zu übertragen, ist Ausdruck von Zuversicht.

## 2.4 Zeit- und Energiemanagement

*Von dem Platoniker Alexander lernte ich, nur selten und nicht ohne zwingenden Grund zu jemand zu sagen oder ihm in einem Brief zu schreiben, ich hätte keine Zeit; er gewöhnte mir ab, mich mit diesem Hinweis laufend den Pflichten zu entziehen, die sich aus dem Verhältnis zu unseren Mitmenschen ergeben, und die Fülle der Geschäfte als Vorwand zu gebrauchen.*

*Marc Aurel*

Ganz offensichtlich ist die Entschuldigung «Ich habe leider keine Zeit» keine Erfindung der Gegenwart und fand auch schon zu Zeiten Marc Aurels ihre Anwendung. Nur scheint es, dass die Problematik sich gegenwärtig dramatisch zuspitzt und Zeit zu einer stark verknapp-ten Ressource geworden ist, deren Wert im

Gegenzug stetig zunimmt. Ausdruck dieser Entwicklung ist nicht zuletzt der gut bekannte Spruch «Zeit ist Geld». Doch auch der wachsende Zeitdruck und die steigende Geschwindigkeit, die vor allen Dingen das

**Die verbreitete Zeitnot provoziert die Vorstellung, alles schneller und effizienter ausführen zu müssen.**

Berufs- und inzwischen aber auch das Privatleben der Menschen beherrschen, zeugen von einem zunehmend problematischen Verhältnis zur Zeit bzw. von einem problematischen Umgang mit Zeit. Denn die Rede von einer verknappten Ressource Zeit erscheint auf den ersten Blick ja absurd, da eine der wenigen Dinge, die im Laufe unseres Lebens von Kontinuität gekennzeichnet sind, die Zeit ist. Ein Tag hat immer die gleiche Anzahl Stunden, Minuten, Sekunden und wird dies auch in Zukunft haben. Es ist also nicht wahr, dass wir weniger Zeit zur Verfügung haben, wir haben nur viel mehr zu tun in der gleichen Zeit. – Und so bleibt für die einzelne Tätigkeit in der Tat weniger Zeit. Oft ist es sogar zu wenig Zeit, und wir geraten in Zeitnot.

Diese Zeitnot provoziert die Vorstellung, alles schneller und effizienter ausführen zu müssen, und die technischen Möglichkeiten werden auf diesen Zweck hin ausgereizt. Diese Beschleunigung und deren vermeintliche Notwendigkeit wirken sich unmittelbar auf den (Arbeits-) Alltag der Menschen aus; dieser unterliegt den Wechselwirkungen aus Beschleunigung, steigender Anzahl von Entscheidungen, Aufgaben und

Ereignissen sowie stetig wachsendem Zeitdruck. Nicht selten finden wichtige Ereignisse gleichzeitig statt oder werden verschiedene Aufgaben parallel bearbeitet – und sei es nur deshalb, weil es möglich ist. Durch Internet und Globalisierung ist im Prinzip alles jederzeit möglich. Räumliche Entfernung und (Uhr-)Zeit spielen dabei kaum noch eine Rolle. Hinzu kommt die quasi ständige Verfügbarkeit, der man sich dank Mobiltelefon, E-Mail, kurzfristiger Reisemöglichkeiten per Flugzeug, virtuellem Agieren in anderen Zeitzonen etc. aussetzt. Klar abgegrenzte Ruhezeiten verschwinden in diesen Kontexten.

## Zeit-Management

Durch diese Entwicklungen entstehen ganz neue Maßstäbe für Zeitbedarf und Zeitverwendung, die ein bewusstes Zeit-Management und einen überlegten Umgang mit Zeit notwendig machen. Das Zeit-Management verfolgt dabei zwei grundsätzliche Ziele: Zum einen soll Zeit-Management dazu führen, dass mit der verfügbaren (Arbeits-)Zeit bewusst und sinnvoll umgegangen wird, sodass keine Zeit durch falsches Vorgehen oder durch «Zeitfresser» verschwendet wird und Zeit nicht zum alles beherrschenden Faktor heranwächst. Auf der anderen Seite zielt gutes Zeit-Management darauf ab, wieder zur klaren Unterscheidung zwischen Arbeitszeit und Ruhephasen zu gelangen und so auch der notwendigen Erholung wieder angemessenen Platz zurückzugeben. Gerade die Pausen und Ruhephasen, die frei von Zeitdruck Raum schaffen für Nachdenken, Stille, Kreativität, In-sich-hinein-Hören, Entspannung, Muße etc., sind für den persönlichen Umgang mit Zeit von großer Bedeutung.

**In Zeiten der ständigen Verfügbarkeit werden klar abgegrenzte Ruhezeiten immer wichtiger.**

Denn souverän mit Zeit umzugehen, heißt vor allen Dingen, selbst über die eigene Zeit bestimmen zu können und diese sinnvoll zu nutzen, ohne sich von Zeitdruck und Zeitnot beherrschen zu lassen und Raubbau an der eigenen Gesundheit zu begehen. Das bedeutet auch, dass man sich gewisse Spielräume erhält, um ungeplanten und spontanen Ereignissen oder Aufgaben Zeit widmen zu können. Souveräner Umgang mit

Zeit beinhaltet überdies die Orientierung von Zeitaufwendungen an persönlichen Prioritäten und Wertvorstellungen. Sachzwänge, methodische Notwendigkeiten, die Dringlichkeit von bestimmten Aufgaben und die Bedürfnisse von Mitmenschen können dabei natürlich nicht

**Souverän mit Zeit umzugehen, heißt vor allem, selbst über die eigene Zeit bestimmen und sie sinnvoll nutzen zu können.**

völlig außer Acht gelassen werden, doch sie sollten nicht zum alleinigen Maßstab und alles beherrschenden Faktum gemacht werden. Besonders die Dringlichkeit von Aufgaben und Verpflichtungen birgt auch eine gewisse Verführung in sich, denn Dringlichkeit vermittelt zuweilen das Gefühl von Anerkennung und Erfolg. Wer mit dringenden Aufgaben betraut wird, erfährt eine Wertschätzung seiner Leistungsfähigkeit und Qualifikation und empfindet Dringlichkeit deshalb nicht selten sogar als Statussymbol.

Gutes Zeit-Management allein ist jedoch nicht ausreichend, um den Anforderungen des Alltags und des Berufslebens souverän begegnen zu können. Neben ausreichender Zeit benötigen wir auch genug Energie für das, was wir tun.

## **Energie-Management**

Die Wichtigkeit, mit den eigenen Energiereserven zu haushalten, erklärt sich im Prinzip von selbst, denn verfügbare Zeit nützt uns gar nichts, wenn wir in dieser Zeit schlapp und abgespannt sind, sodass wir zu müde sind, um uns auf die Aufgaben zu konzentrieren und diese gut zu erfüllen. Für jede Tätigkeit benötigen wir ein bestimmtes Maß an Energie. Dennoch hat die Problematik der persönlichen Energie in Darstellungen zum Zeit-Management bisher oft nur wenig Beachtung gefunden. Dabei scheint es in diesem Zusammenhang viel nachvollziehbarer, von knappen Ressourcen zu sprechen, da wir unsere Energie sehr wohl aufbrauchen können und uns um die Regeneration selbst bemühen müssen.

Die Einflussmöglichkeiten des Menschen auf seine Energiereserven sind vielfältig, das betrifft sowohl die Qualität als auch die Quantität. Analog zum Zeit-Management befasst sich auch das Energie-Management einerseits mit den Ursachen und Folgen von Energieverschwendungen, andererseits will es Kapazitäten und Freiräume schaffen, um in Ruhephasen Energiereserven wieder aufzufüllen. Es zielt auf eine Balance zwischen Energieverbrauch und zwischenzeitlicher Regeneration. Dabei wird Energie nicht nur direkt im Arbeitsprozess verbraucht; auch ungesunde Ernährung, zu wenig Erholung, mentale Probleme oder auch zu wenig Beanspruchung verbrauchen Energie. Ein guter Energiehaushalt basiert auf einem regelmäßigen Wechselspiel von Beanspruchung und Regeneration. Es bedarf also bewusster Erholungsphasen, die den aktiven Phasen folgen müssen. Ansonsten werden über kurz oder lang die eigenen Reserven vollständig aufgebraucht und sogar überzogen. Beachtet man hingegen die Notwendigkeit von Regeneration, sind auch Phasen von höchster Anspannung und Stress gut zu verkraften und stellen überdies eine Art Trainingseffekt her, verbessern also Qualität und Quantität der zur Verfügung stehenden Energie. Dies jedoch nur, wenn die Stressphasen nicht zu lang andauern und von klar abgegrenzten Erholungsphasen ausgeglichen werden.

Auch in diesem Zusammenhang bedeutet ein souveräner Umgang, die Verantwortung für den Energiehaushalt bewusst selbst in die Hand zu nehmen und sich nicht von Ansprüchen bzw. Erwartungen von außen oder von anderen beherrschen zu lassen, sondern umsichtig und angemessen zu haushalten. Die eigenen Prioritäten und ethischen Grundsätze bestimmen auch hier, wofür wie viel Energie aufgewendet wird. Das Verantwortungsbewusstsein für die eigene Gesundheit entscheidet darüber, was man sich selbst und seinem Energiehaushalt zumuten kann und will.

Die hier erläuterten vier Bestandteile von Souveränität erfassen die wesentlichen Bereiche, in denen sich die Souveränität eines Menschen äußert: Souveränität zeigt sich in dem Verhältnis zu sich selbst, im Verhältnis zu anderen und zur Umwelt sowie im eigenen Verhalten, Entscheiden und Handeln. In der harmonischen Gesamtheit dieser unterschiedlichen Komponenten entsteht die souveräne Persönlichkeit.

## Zusammenfassung

- Obwohl die eigentliche Bedeutung des Wortes souverän mit den Begriffen unumschränkt herrschend, überlegen erklärt wird, ist die Souveränität einer Persönlichkeit nicht gleichzusetzen mit Überheblichkeit, Arroganz oder dem Beherrschen anderer Menschen.
- Einen souveränen Menschen zeichnen Eigenschaften aus wie Eigenverantwortung, Selbstbestimmung, Sicherheit und Gelassenheit, ein gutes Selbstwertgefühl und ein klares und auch kritisches Bewusstsein über sich selbst sowie Offenheit und Respekt gegenüber anderen Menschen.
- Die Souveränität einer Person setzt sich aus vier Komponenten zusammen: Integrität, Ziele-Souveränität, Kompetenzen und dem souveränen Umgang mit Zeit und Energie. In der harmonischen Gesamtheit dieser Bausteine entfaltet sich Souveränität.
- Integrität bedeutet, das eigene Verhalten, Entscheiden und Handeln konsequent an den persönlichen Wertvorstellungen auszurichten und seinen inneren Überzeugungen zu folgen. So wird die eigene Lebensführung in Einklang gebracht mit dem inneren Wertesystem. Ein souveräner Umgang mit den eigenen Zielen zeigt sich in dem bewussten und sinnvollen Formulieren selbstbestimmter Ziele und der systematischen und eigenverantwortlichen Arbeit an deren Verwirklichung. Eine souveräne Persönlichkeit verfügt über ausgeprägte Kompetenzen sowohl im fachlich-methodischen Bereich als auch auf sozialem und persönlichem Gebiet. Das ermöglicht, den Herausforderungen des Lebens gerecht zu werden und als starke Persönlichkeit verbindliche und befriedigende soziale Kontakte pflegen zu können.
- Souveräne Menschen sind in der Lage, über ihre Zeit und Energie selbstbestimmt und eigenverantwortlich zu verfügen. Sie lassen sich nicht beherrschen von Zeitdruck oder Zeitnot und achten darauf, ihre Energiereserven rechtzeitig zu regenerieren. Und sie nehmen sich die Zeit für notwendige Ruhephasen.

# SOUVERÄNE PERSÖNLICHKEITEN SIND EINE KONSTANTE IN UNSERER KOMPLEXEN WELT

Die eigene Persönlichkeit ist eine stabile Basis sowohl für den beruflichen als auch für den privaten Erfolg. Denn in einer komplexen Welt, die fortwährend eine Vielzahl von Entscheidungen fordert, wird das Selbst zur wichtigsten und verlässlichsten Konstante.

Souverän entscheiden und handeln kann aber nur, wer sich gut kennt und seine Fähigkeiten und Kompetenzen ausbaut. Ein paar Reparaturen hier und einige Verbesserungen da führen noch nicht zu echter Souveränität. In diesem Buch zeigt Stéphane Etrillard, was es mit gelebter Souveränität auf sich hat. Was Souveränität auch unter erschwerten Bedingungen ausmacht, wird anhand biographischer Hintergrundberichte aus dem Leben berühmter Persönlichkeiten wie Coco Chanel, Johnny Cash, Gertrude Stein oder Alice Herz-Sommer plastisch beschrieben. Hier geht es um Individuen aus dem echten und wahren Leben und um die Frage, wie jeder Einzelne seine persönliche Souveränität entfalten kann.

»Stéphane Etrillard hat ein ›souveränes‹ Mutmach-Buch geschrieben! Jeder kann Souveränität erlangen. Das ist zwar nicht einfach, doch möglich. Und mit diesem Buch werden die besten Voraussetzungen dafür geschaffen.«

**Prof. Dr. Lothar Seiwert**, CSP, CSP Global, Top-Keynote-Speaker und Bestsellerautor  
»Simplify your Time«, [www.Lothar-Seiwert.de](http://www.Lothar-Seiwert.de)



**STÉPHANE ETRILLARD** gilt als Europas führender Experte für Souveränität. Mit seinen Seminaren und Coachings im Bereich Rhetorik, Dialektik und Selbst-PR verhilft er seinen Kunden seit bald 20 Jahren zu mehr Souveränität in allen Lebenslagen. [www.etrillard.com](http://www.etrillard.com)

