

MIT HALTUNG FÜHREN

Was Führungskräfte von Marc Aurel über Konflikte, Krisen und Verhandlungen lernen können

SRH ALUMNI IMPULSE
PROF. DR. MARTIN HÖRMANN

Führung beginnt mit Selbstführung: Wer unter Druck klar denken, die eigenen Impulse steuern und zwischen dem Beeinflussbaren und dem Unabänderlichen unterscheiden kann, gibt auch anderen Halt.

FÜHRE DICH SELBST – DANN KANNST DU AUCH ANDERE FÜHREN.

WARUM MARC AUREL?

Marc Aurel (121–180 n. Chr.) war römischer Kaiser und zugleich Stoiker.



Krieg



Pandemie



Politische Belastungen

Die Selbstbetrachtungen sind keine Theorie für den Hörsaal, sondern persönliche Notizen zur Selbstführung unter realem Druck: Wie bewahre ich Urteilkraft, Maß, Mut und Menschlichkeit, wenn die Umstände schwierig sind?



Die Grundidee: Nicht die äußeren Ereignisse allein bestimmen unser Handeln, sondern unsere Bewertung dieser Ereignisse. Haltung zeigt sich darin, wie wir mit eigenen Impulsen umgehen und welche Maßstäbe wir unserem Handeln zugrunde legen.

VIER STOISCHE LEITGEDANKEN FÜR FÜHRUNG

1 KLAR SEHEN

Die Lage sorgfältig und möglichst objektiv erfassen. Nicht vorschnell urteilen, nicht von Befürchtungen oder Wunschen denken treiben lassen.



2 HANDELN, WO HANDLUNG MÖGLICH IST

Auf das konzentrieren, was in der eigenen Macht steht. Initiative ergreifen, statt Energie an Unabänderliches zu verlieren.



3 EMOTIONEN FÜHREN

Ärger, Angst und Kränkung wahrnehmen, aber ihnen nicht automatisch das Steuer überlassen. Zwischen Person, Rolle und Sache unterscheiden.



ÜBERTRAGUNG AUF KONFLIKTE, KRISEN UND VERHANDLUNGEN

KONFLIKTE

Nicht jede Provokation verlangt eine Gegenreaktion. Schwierige Menschen sind Teil der Realität; entscheidend ist, ob ich mich von ihrem Verhalten bestimmen lasse.



ICH ENTSCHEIDE, WIE ICH REAGIERE.

KRISEN

Ruhe ist kein passives Abwarten. Sie schafft die Voraussetzung, Lage und Prioritäten nüchtern zu erfassen, Richtung vorzugeben und handlungsfähig zu bleiben.



KLARHEIT BRINGT ORIENTIERUNG.

VERHANDLUNGEN

Haltung bedeutet, Interessen klar zu vertreten, ohne sich emotional vom Gegenüber abhängig zu machen. Ergebnisoffenheit erhöht die eigene Souveränität.



ICH VERTRETE MEINE INTERESSEN – NICHT MEIN EGO.

„Nicht die Dinge, sondern die Auffassung von ihnen bestimmen dein Leben.“ – stoische Kurzform: Wahrnehmung prüfen, Handlungsspielraum erkennen, bewusst reagieren.

DREI FRAGEN FÜR DIE PRAXIS

1 Was ist die Lage – ohne meine erste Bewertung?



2 Was davon steht tatsächlich in meiner Macht?



3 Was ist jetzt der nächste sinnvolle Schritt?



Dinge so sehen, wie sie sind. • Tun, was man kann. • Ertragen, was man muss.

ZUR VERTIEFUNG:

- Marc Aurel, Selbstbetrachtungen
- Alexander Demandt, Marc Aurel: Der Kaiser und seine Welt, 2018
- Pierre Hadot, Die innere Burg, 2025
- Ryan Holiday, Dein Hindernis ist Dein Weg, 2024



ZEHN MAXIMEN FÜR FÜHRUNG UNTER DRUCK

- 1 Eine kooperative Geisteshaltung kultivieren. Führung ist auf Zusammenarbeit angewiesen – auch dort, wo Interessen auseinanderlaufen.
- 2 Die vorhandene Situation objektiv und sorgfältig prüfen. Erst verstehen, dann bewerten, dann handeln.
- 3 Das Beste aus den Gegebenheiten machen und mutig Initiative ergreifen. Nicht auf ideale Bedingungen warten; mit den vorhandenen Ressourcen wirksam werden.
- 4 Veränderung als harten Wandlungsprozess verstehen. Widerstand gegen Wandel ist normal. Aufgabe von Führung ist Orientierung, Transparenz und Konsequenz.
- 5 Beteiligte beruhigen und mitnehmen. Unsicherheit reduziert sich durch Klarheit über den nächsten Schritt, verlässliche Kommunikation und Präsenz.
- 6 Eine angemessene Kommunikationskultur pflegen. Klar, wahrhaftig und maßvoll kommunizieren. Nicht alles, was wahr ist, muss jederzeit gesagt werden.
- 7 Bestehende Schwierigkeiten aus dem Weg räumen. Hindernisse nicht dramatisieren, sondern in konkrete Aufgaben übersetzen. Was ist jetzt noch möglich?
- 8 Den richtigen Umgang mit schwierigen Menschen kultivieren. Grenzen setzen, Rollen verstehen, Groll vermeiden. Sachlich bleiben, ohne naiv zu sein.
- 9 Dem Druck standhalten und die innere Ruhe bewahren. Nicht jede Erwartung anderer muss zur eigenen Erwartung werden. „Aufrecht stehen, ohne aufrecht gehalten zu werden.“
- 10 Einen guten Ausgang im Blick haben – und mit dem Ergebnis leben können. Sorgfalt und Einsatz liegen in unserer Macht, Erfolg nicht vollständig. Wer nach besten Kräften gehandelt hat, kann das Ergebnis annehmen.



„Man soll aufrecht stehen, ohne aufrecht gehalten zu werden.“
– Marc Aurel



Die ausgewählten Gedanken des Vortrags verstehen sich als Einladung zur Selbstreflexion – nicht als Technik-Sammlung, sondern als Arbeit an der eigenen Haltung.

