1 Vom Getriebenen zum Gestaltenden

»Champions werden in Pausen gemacht.«
Kai Dahlhaus, Keynote-Speaker und Triathlon-Weltmeister 2019[1]

1.1 Die anhaltende Utopie von Freiheit und Selbstbestimmung

Die Utopie von Freiheit und Selbstbestimmung ist eine der langlebigsten Ideen der Menschheitsgeschichte. Zugleich eine der widersprüchlichsten. Sie ist nie abgeschlossen und nie ganz erreichbar. Doch: Genau darin liegt ihre Kraft.

Freiheit und Selbstbestimmung sind keine Zustände, sondern Spannungen. Sie entstehen immer im Verhältnis zu etwas: zu Macht, Ordnung, Sicherheit, Abhängigkeit und Verantwortung. Sobald sie »vollständig verwirklicht« scheinen, kippen sie oft in ihr Gegenteil. Historisch bedeuteten sie Befreiung von absolutistischer Herrschaft, Schutz vor Ausbeutung während der Industrialisierung, in der Moderne Emanzipation des Individuums und Autonomie gegenüber Systemen, Algorithmen, Organisationen und Erwartungsdruck.

Die Utopie bleibt, weil sich der Kontext ständig verändert. Jede Generation muss Freiheit neu definieren gegen neue Formen der Unfreiheit.

Das zentrale Paradoxon: Mehr Möglichkeiten machen Selbstbestimmung schwerer. Denn durch mehr Optionen entsteht mehr Entscheidungsdruck, durch mehr Freiheit entsteht mehr Eigenverantwortung und durch mehr Autonomie ist mehr innere Disziplin notwendig.

1 Dahlhaus, 2026

COPYRIGHTED MATERIAL

Das ist kein Zufall. Freiheit ohne innere Ordnung führt nicht zu Selbstbestimmung. Sie führt zu Zerstreuung, Anpassung oder Fremdsteuerung. Darum erleben wir heute etwas scheinbar Absurdes: Formal sind wir so frei wie nie. Subjektiv fühlen sich viele fremdbestimmter denn je. Nicht durch Zwang. Durch Tempo, Vergleiche und permanente Erreichbarkeit.

Meine persönliche Ansicht: Ich halte Freiheit und Selbstbestimmung nicht für ein Ziel. Ich halte sie für eine Praxis. Und zwar eine anspruchsvolle. Selbstbestimmung bedeutet, dass ich weiß, wofür ich stehe. Ich kenne meine persönlichen Grenzen und entscheide bewusst, wovon ich mich abhängig mache.

Das ist unbequem, ich weiß. Genau deshalb wird die Utopie oft externalisiert: an Systeme, an Organisationen, an die Politik oder an die Zukunft. Dabei ist der Kern radikal persönlich und zeigt uns den blinden Fleck vieler Freiheitsnarrative. Die westlichen Selbstoptimierungslogiken suggerieren: »Wenn du dich anstrengst, dann wirst du frei.« Das ist gefährlich und viel zu kurz gedacht, denn: Diese Erkenntnis wird dringlicher, je mehr wir uns die Arbeitswelt der letzten Dekade anschauen. Die Digitalisierung hat etwas ermöglicht, das vorher kaum vorstellbar war: dass Arbeit buchstäblich überall stattfindet. Im Zug, im Urlaub und sogar beim Frühstück. Das Büro ist kein Ort mehr, es ist ein Zustand. Und dieser Zustand kennt keine natürlichen Grenzen.

Führungspersonen sind von dieser Entwicklung besonders betroffen und sie tragen eine besondere Verantwortung darin. Wer immer erreichbar ist, signalisiert seinem Team: Auch ihr solltet immer erreichbar sein. Das ist kein Auftrag, den jemand bewusst gibt. Es ist ein Signal, das aus dem Verhalten entsteht. Führung wirkt, ob man es will oder nicht.

In einer Untersuchung des Microsoft Work Trend Index (Microsoft, 2025) aus den letzten Jahren zeigte sich: Seit 2020 hat sich die Meetingzeit von Führungskräften mehr als verdoppelt. Gleichzeitig fühlen sich über 60 % weniger wirksam.

Mehr Aktivität. Weniger Wirkung.

Freiheit und Selbstbestimmung beginnen deshalb nicht mit einer Grundsatzdiskussion über Work-Life-Balance. Sie beginnen mit einer viel konkreteren Frage: »Wer bestimmt eigentlich, wofür du deine Energie einsetzt?« Du selbst oder die Erwartungen und Signale deiner Umgebung?

Freiheit ohne Sinn wird beliebig und ohne Bindung wird sie leer.

Echte Selbstführung, wie ich sie in diesem Buch anstrebe, braucht Werte, Orientierung und freiwillige Begrenzung der Freiräume. Nicht als Einschränkung, sondern als Formgebung und klaren Rahmen.

Die Utopie von Freiheit und Selbstbestimmung wird wohl nie erfüllt, dient uns jedoch als innerer Kompass. Sie zwingt uns, Machtverhältnisse zu hinterfragen. Sie hält unsere Organisationen beweglich und sie fordert Führung heraus, Räume statt fester Regeln zu schaffen. Und: Sie erinnert daran, dass Entwicklung freiwillig bleibt.

Hinweis

Freiheit ist nicht die Abwesenheit von Grenzen. Selbstführung ist die Fähigkeit, die eigenen Grenzen bewusst zu wählen und sie jederzeit neu zu verhandeln.

1.2 Disziplin als Antrieb

Viele Führungspersonen kennen diesen Moment: Der Kalender ist voll, das Postfach quillt über und die Aufgabenliste wächst schneller, als man sie abarbeiten kann. Plötzlich spürst du, dass du nur noch reagierst, nicht mehr gestaltest. Dieser Moment ist

schmerzhaft, aber er ist auch eine Einladung. Er zeigt, dass etwas in Bewegung kommen will: vom blinden Funktionieren hin zu einer bewussten Form von Wirksamkeit.

Reflexion

Wann hast du zuletzt gespürt, dass du von außen getrieben wirst?

Und wann zuletzt, dass du selbst gestaltest?

Der Schritt vom Getriebenen zum Gestaltenden ist kein großer Sprung, sondern eine Folge kleiner Entscheidungen. Entscheidungen, die Raum schaffen für Fokus, Sinn und Energie.

Wir leben in einer Zeit perfektionierter Zeitpläne und chronischer Erschöpfung. Die Prioritäten sind sauber sortiert und Zeitmanagementmethoden bestens bekannt. Dennoch wächst bei vielen Führungspersonen das Gefühl, immer mehr zu tun und immer weniger zu bewirken.

Du siehst, der Grund liegt tiefer als bei mangelnder Disziplin oder unklaren Zielen. Disziplin ist ohnehin eine seltsame Gefährtin des Menschen: hochgelobt, oft beschworen und doch innerlich umstritten. Kaum ein Begriff steht so sehr zwischen Ideal und innerem Widerstand. Die größte Herausforderung mit Disziplin liegt nicht im Tun, sondern im Dranbleiben.

Der Mensch ist kein Wesen der geraden Linie, sondern gleicht den Kurven von Serpentinen: Motivation kommt in Wellen, Vernunft in Argumenten und Bequemlichkeit in überzeugenden (Aus-)Reden. Disziplin verlangt etwas Unzeitgemäßes von uns. Sie verlangt Handeln ohne Applaus, Wiederholung ohne Neuigkeitswert und Entscheidung ohne Drama.

Ziemlich öde, wie ich finde. Dazu eine kurze persönliche Geschichte:

Die Geschichte von der eleganten Flucht

Es gab Tage im Schreibprozess zum vorliegenden Manuskript, an denen ich acht Stunden »am Buch« gearbeitet und keinen einzigen Buchstaben geschrieben habe. Mein Schreibtisch war dann ein Ort höchster Produktivität: markierte Textstellen in Büchern, offene Tabs für Recherche, daneben getabstract (getabstract, 2026) für die Essenz hilfreicher Bücher, allesamt wie Beweisstücke intellektueller Seriosität.

Ich wusste nach solchen Tagen mehr. Sehr viel mehr. Nur mein Buch wusste weiterhin nichts von sich selbst. Meine Neugier war dabei kein Feind. Im Gegenteil, sie war brillant, höflich und verführerisch. Sie flüsterte mir Dinge wie:

> *»Bevor du diesen Absatz schreibst, solltest du das wirklich sauber verstehen.«*
>
> *»Das ist spannend, da gibt es bestimmt noch eine Quelle, bei der du dein Interesse vertiefen kannst.«*

So wurde Recherche zur eleganten Flucht. Ich blieb im Denken, weil Schreiben Entscheidung bedeutete. Die Recherche, das Lesen neuer inspirierender Bücher fühlt sich für mich inspirierend an und ich bin umgehend im Flow. Schreiben macht sichtbar und zwingt mich in einen anderen Modus.

Erst im Gespräch mit meinem Mentaltrainer Franz Manser aus St. Gallen (Manser, 2026) fiel ein Satz, der mich traf:

> *»Du nutzt deine Neugier nicht, um zu schreiben. Du nutzt sie, um das Schreiben zu vermeiden.«*

Das tat weh. Nicht, weil es falsch war, sondern weil es stimmte. Wir begannen, Neugier nicht mehr als Motor, sondern als

Grenzgängerin zu behandeln. Ich lernte, ihr eine klare Rolle zuzuweisen: Lesen durfte nur noch eine Funktion haben, den nächsten Absatz möglich zu machen. Nicht das ganze Kapitel. Nicht das perfekte Verständnis. Nur den nächsten Gedanken aufs Papier bringen.

Konkret hieß das: Ich durfte erst wieder lesen, nachdem ich geschrieben hatte. Nicht gut, nicht klug, nicht endgültig, sondern ehrlich roh. Anfangs fühlte sich das Schreiben uninformiert und gezwungen an. Ich musste den Prozess ritualisieren. Fünf Minuten lesen, eine Minute Pause, dann zwei, drei Sätze schreiben, aufhören. Eine Mini-Gewohnheit aufbauen, wie es James Clear in *Die 1%-Methode* (Clear, 2020) beschreibt.

Ich wollte schon aufgeben. Doch dann geschah etwas Unerwartetes: Die Texte wurden lebendiger, persönlicher und mutiger. Nicht, weil ich weniger wusste, sondern weil ich aufhörte, Wissen hinterherzujagen.

Heute weiß ich: Neugier ist ein großes Geschenk für mich. Aber sie braucht Führung. Selbstführung. Ohne Führung sammelt sie Welten und verhindert Werke.

Was diese Geschichte zeigt, ist keine persönliche Schwäche. Es ist ein universelles Muster. Das Gehirn bevorzugt Aktivitäten, die sich produktiv anfühlen, gegenüber Aktivitäten, die es wirklich sind. Recherchieren, lesen, organisieren, all das erzeugt ein Gefühl von Fortschritt, ohne die Unannehmlichkeit des eigentlichen Tuns. Psychologen nennen das »produktive Prokrastination«. Die Konsequenz ist eine Führungsperson, die ausgelastet, aber nicht wirksam ist.

Für Führungspersonen manifestiert sich das in einem spezifischen Muster: Sie arbeiten viel, aber nicht am Wesentlichen. Sie sind in Meetings, lesen Berichte, beantworten E-Mails und begleiten Projekte. Und am Ende des Tages fragen sie sich: Was habe ich heute eigentlich bewirkt? Diese Frage ist der Fingerzeig. Nicht auf Faulheit, sondern auf fehlende Richtung.

Disziplin heißt in diesem Kontext nicht, härter zu arbeiten. Es heißt, ehrlicher zu sein. Ehrlich gegenüber der Frage: Was ist jetzt wirklich dran? Und: Was meide ich und warum?

Ein Werkzeug: Die Drei-Fragen-Pause

Ich empfehle dir eine einfache Praxis, die ich »Drei-Fragen-Pause« nenne. Nimm dir zweimal am Tag, morgens vor dem Öffnen von E-Mails und nachmittags vor dem letzten Arbeitsblock, drei Minuten für diese Fragen:

Reflexion

Was ist heute das Eine, das wirklich zählt?

Was vermeide ich gerade und warum?

Was würde ich tun, wenn ich keine Angst vor dem Ergebnis hätte?

Das klingt einfach, ist es aber nicht. Die zweite Frage ist die unbequemste und die wichtigste. Sie macht sichtbar, was das eigene Betriebssystem lieber im Verborgenen lässt. Und genau das ist der Anfang von Selbstführung.

Aus der Praxis

»So, jetzt haben wir aber genügend Strategie gemacht. Jetzt müssen wir wieder einmal arbeiten«, hörte ich den CEO eines mittelständischen Unternehmens aus der Inneneinrichtungsbranche nach dem vierten Strategie-Workshop sagen. Da war er wieder, dieser Hang, lieber in vertrautem operativem Geschäft unterzutauchen. Operative Aufgaben werden in der Führungsebene genutzt, um strategischen Entscheidungen

auszuweichen. Ich spüre beim Schreiben dieser Zeilen: Das Thema triggert mich sofort. Adrenalin wird ausgeschüttet und meine Zunge spitzt sich zu.

»Entschuldigung. Das ist Ihre Arbeit«, entwich mir damals als spontane Reaktion auf meinen Adrenalinschub. Stille im Raum. Umgehend war mir die ganze Geschäftsleitung zugewandt. Erwischt. Das ist das Muster produktiver Prokrastination in den Führungsebenen.

Nicht immer zeigt sich das Muster so komprimiert wie in diesem einen Satz. Manchmal zieht es sich über Jahre, wie das folgende Beispiel zeigt:

Aus der Praxis

Ein inhabergeführtes Dienstleistungsunternehmen mit rund fünfzehn Mitarbeitenden, in dem ich den CEO und Inhaber als Sparringspartner bei Eignerstrategie, Unternehmensstrategie und Nachfolgeregelung begleite. Eine der möglichen Lösungsvarianten: zwei junge Mitarbeitende als Nachfolger aufbauen. Sie sind fachlich geeignet, motiviert, und sie wissen, dass sie im Raum der Möglichkeiten stehen.

Seit zwei Jahren sucht der Inhaber eine Lösung. In diesen zwei Jahren hat er mehrere Finanzberater konsultiert, seinen Steuerberater dutzende Male gefragt, verschiedene Szenarien durchgerechnet, Varianten verworfen und neue aufgesetzt. Was er nicht getan hat: entschieden.

Die Konsequenzen sind leise, aber tiefgreifend. Die beiden potenziellen Nachfolger wissen bis heute nicht, wo sie stehen. Ihr Einsatzwille nimmt langsam ab, nicht in einem sichtbaren Moment, sondern in vielen kleinen. Dieses Nachlassen spürt

inzwischen die gesamte Organisation. Es ist kein Bruch, keine offene Unzufriedenheit, sondern ein subtiler, kumulativer Energieverlust, der sich auf die Leistung des gesamten Unternehmens auswirkt. Der Strategieprozess ist inzwischen abgebrochen. Die Eignerstrategie wurde in so vielen Runden nachgeschärft, dass sie ihre Kontur verloren hat. Der Inhaber, der sich Anfang 2025 aus dem operativen Geschäft zurückziehen wollte, arbeitet heute wieder voll operativ mit. Nicht aus Leidenschaft. Aus Entscheidungsvermeidung.

Das Bemerkenswerte an diesem Fall ist nicht, dass er ungewöhnlich wäre. Das Bemerkenswerte ist, wie vertraut er vielen Führungspersonen vorkommen wird. Prokrastination bei Führungsthemen wirkt nach außen oft wie Sorgfalt. Noch eine Meinung einholen, noch eine Variante prüfen, noch eine Beratung beauftragen. Jede einzelne Handlung ist begründbar. In der Summe ergeben sie ein Muster, das etwas anderes meint als Gründlichkeit.

Die Lektion, die dieser Fall bereithält, ist unbequem: Nicht entschiedene Entscheidungen sind selbst eine Entscheidung. Eine, die jemand anderes bezahlt. In diesem Fall zwei junge Mitarbeitende, deren Zukunft in einem Schwebezustand bleibt, den sie nicht selbst beenden können. Und eine Organisation, die Energie verliert, ohne genau benennen zu können, woran es liegt.

Disziplin widerspricht unserem Wunsch nach Spontanität, Freiheit und emotionaler Authentizität. Sie fühlt sich schnell an wie ein innerer Zuchtmeister, obwohl sie in Wahrheit ein stiller Architekt ist. Viele verwechseln Disziplin mit Härte, Kontrolle oder Selbstkasteiung. Dabei ist sie ursprünglich nichts anderes als geordnete Selbstachtung.

Wer eine belastete Beziehung zur Disziplin hat, trägt meist alte Geschichten mit sich herum. Die Disziplin wirkt mehr als äußerer Zwang, statt innerer Wahl. Deshalb wird sie eher als Leistungsdruck wahrgenommen anstatt unterstützender Energie. In solchen Fällen wird die Disziplin emotional aufgeladen. Sie fühlt sich nicht wie ein Werkzeug an, sondern wie ein Urteil. Der innere Dialog lautet dann nicht »Das tut mir gut«, sondern: »Ich genüge nicht.« Das weiß ich aus persönlicher Erfahrung.

Das Ergebnis ist ein paradoxes Pendeln zwischen rigider Selbstkontrolle und kompletter Selbstaufgabe. Entweder man zwingt sich oder man sabotiert sich. Beides ist aufreibend und macht uns persönlich frustriert und instabil.

Eine heilsame Beziehung zur Disziplin entsteht erst dann, wenn sie ihren moralischen Zeigefinger verliert. Disziplin wird dann vom Gegenspieler der Freiheit zu ihrem wichtigen Fundament. Sie ist nicht das Gegenteil von Leichtigkeit, sondern deren Voraussetzung. Und sie beginnt nicht mit Strenge, sondern mit Ehrlichkeit.

> *»Disziplin ist nicht die Kunst, sich zu beherrschen. Sie ist die Entscheidung, sich nicht ständig selbst im Weg zu stehen.«*

1.3 Vom Zeit- zum Energiemanagement

Die meisten Führungskräfte managen diszipliniert ihre Zeit. Doch wer gestalten will, muss seine Energie führen. Zeit ist objektiv, Energie ist subjektiv. Sie hängt davon ab, wie klar, verbunden mit uns und gesund wir sind. Und sie lässt sich, im Gegensatz zur Zeit, erneuern.

> *Wir managen Zeit und vernachlässigen Energie.*

Das ist der entscheidende Denkfehler moderner Selbstführung.

Zeit lässt sich weder vermehren noch erneuern. Jeder Mensch verfügt über dieselben 24 Stunden. Energie hingegen ist dynamisch.

Sie kann aufgebaut, verbraucht, regeneriert und gezielt eingesetzt werden. Leistung, Präsenz und Wirksamkeit entstehen nicht aus der Anzahl verfügbarer Stunden, sondern aus der Qualität der verfügbaren Energie.

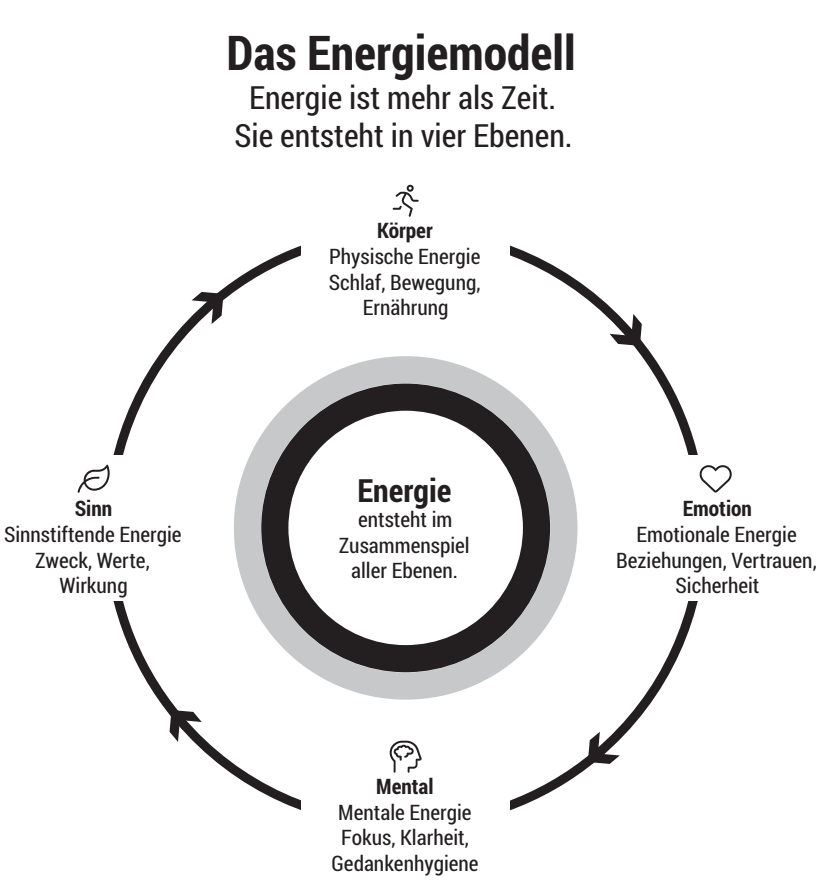
Diese Perspektive wird in *The Power of Full Engagement* von Tony Schwartz (Loehr & Schwartz, 2003) radikal klar formuliert: Nicht Zeit ist der entscheidende Engpass moderner Arbeit, sondern die Fähigkeit, Energie bewusst zu steuern.

Der Mensch ist kein lineares Leistungssystem. Er funktioniert nicht nach dem Prinzip »mehr Einsatz = mehr Wirkung«. Biologisch, emotional und mental sind wir auf Rhythmus ausgelegt. Auf den Wechsel von Spannung und Entspannung, Fokus und Loslassen sowie Aktivität und Regeneration.

Selbstführung bedeutet deshalb nicht, sich ständig zu optimieren oder zu überwinden. Sie bedeutet die eigenen Energiequellen zu kennen, zu schützen und gezielt zu aktivieren. Energiemanagement ersetzt dabei nicht Verantwortung oder Leistungsanspruch. Es ersetzt die Illusion, dass Daueranspannung ein Zeichen von Stärke sei.

Nachhaltige Wirksamkeit entsteht aus dem Zusammenspiel von vier Energieformen (siehe auch Abbildung 1.1).

Energietyp	Wirkung	Worum es geht	Kernprinzip
Körperliche Energie	Basis von Kraft und Regeneration	Basis aller anderen Ebenen: Schlaf, Bewegung, Ernährung, Atmung	Ohne physische Energie ist alles andere Theorie
Emotionale Energie	Zugang zu Motivation, Freude und Resonanz	Qualität der inneren Haltung: Dankbarkeit, Zuversicht, Selbstwirksamkeit	Führung beginnt emotional, immer
Mentale Energie	Fähigkeit zu fokussieren und bewusst zu denken	Fokus statt Fragmentierung: Klarheit, Monotasking	Aufmerksamkeit ist die knappste Ressource moderner Arbeit
Sinn- und Werteenergie	Verbindung zu Sinn, Werten und Richtung	Warum ich tue, was ich tue: Verbindung zu persönlichen Werten	Sinn ist der stärkste Energietreiber, nicht Motivation



Ohne Energie keine Leistung. Führung beginnt mit der Pflege dieser vier Ebenen.

Abbildung 1.1: Das Energiemodell für Führungspersonen nach Loehr und Schwartz

Selbstcheck: Wie steht es um deine vier Energieformen?

Die folgende Selbsteinschätzung ist keine wissenschaftliche Messung. Sie ist ein Spiegel. Lies jede Aussage und gib dir ehrlich einen Wert von 1 (trifft kaum zu) bis 5 (trifft voll zu). Dann schau, wo deine Energie heute tatsächlich steht. Nicht wo du glaubst, dass sie stehen sollte.

Körperliche Energie:

»Ich schlafe regelmäßig 7–8 Stunden und wache erholt auf.« __ /5

»Ich bewege mich mindestens dreimal pro Woche bewusst.« __ /5

»Meine Ernährung gibt mir Kraft. Sie kostet sie mich nicht.« __ /5

Emotionale Energie:

»Ich gehe mit echter Freude an mindestens einen Teil meiner Arbeit.« __ /5

»Schwierige Situationen destabilisieren mich nicht grundsätzlich.« __ /5

»Ich bin in der Lage, nach einem harten Tag abzuschalten.« __ /5

Mentale Energie:

»Ich kann mich 60–90 Minuten ohne Unterbrechung auf eine Aufgabe konzentrieren.« __ /5

»Meine wichtigsten Entscheidungen treffe ich fokussiert, nicht im Multitasking.« __ /5

»Ich weiß am Ende des Tages, was ich wirklich gedacht und entschieden habe.« __ /5

Sinn- und Werteenergie:

»Ich weiß, warum ich tue, was ich tue. Dies über Ziele und Kennzahlen hinaus.« __ /5

»Meine tägliche Arbeit ist mit dem verbunden, was mir wirklich wichtig ist.« __ /5

»Ich verlasse die Arbeit mit dem Gefühl, etwas beigetragen zu haben.« __ /5

Auswertung:

Addiere die Werte pro Kategorie (max. 15). Jeder Wert unter 9 zeigt ein Energiefeld, das Aufmerksamkeit braucht. Welcher Bereich hat deinen niedrigsten Wert? Das ist dein Einstiegspunkt, der dich am stärksten bremst.

Bedenke: Eine ehrliche Antwort auf diesen Selbstcheck ist wertvoller als die nächste Zeitmanagement-App.

Pulsieren statt Durchhalten

Ein zentrales Missverständnis westlicher Leistungskultur ist die Verherrlichung des Durchhaltens. Energiemanagement folgt einem anderen Prinzip: Pulsieren. Leistung entsteht nicht durch permanente Hochspannung, sondern durch bewusste Wechsel. Intensive Fokussierung gefolgt von echter Erholung.

Pausen sind kein Zeichen von Schwäche, sondern Ausdruck professioneller Selbstführung und Energiemanagement. Wer Erholung systematisch ignoriert, zahlt später mit Konzentrationsverlust, Entscheidungsarmut und emotionaler Abstumpfung.

Energiemanagement basiert nicht auf Vorsätzen. Sie basiert auf Routinen und Ritualen. Sie entlasten den Willen, indem sie Verhalten automatisieren. Sie sind klein, konkret und regelmäßig. Genau deshalb so unglaublich wirksam.

Hinweis

Während Zeitmanagement fragt: »Was muss ich noch tun?«, fragt Energiemanagement: »Welche Rituale halten mich langfristig wirksam?«

Aus der Praxis

Kai Dahlhaus (Dahlhaus, Top Speakers - Kai Dahlhaus, 2026), Triathlon-Weltmeister 2019, hat den Wechsel von Zeit- zu Energiemanagement nicht aus einem Buch gelernt, sondern aus einem körperlichen Burnout nach seiner letzten Profisaison. Sechs Wochen lang konnte er keinen Schritt joggen: Nach hundert Metern wurde ihm speiübel, er drehte um und ging nach Hause. So ging das Tag für Tag.

Doch auch danach kam die Energie nicht zurück. Anderthalb Jahre lang stand er nach zehn Stunden Schlaf auf und war zwei Stunden später wieder müde, als hätte er nicht geschlafen. Sein Befund im Rückblick ist nüchtern: »Ich hatte meine Zeit gemanagt, nicht meine Energie.«

Was im Spitzensport zusätzlich gilt: Ein über Jahre auf Hochleistung getrimmtes System lässt sich nicht abrupt abschalten. Sein Herzmuskel war auf Dauerlast geprägt. Ein plötzlicher Stopp hätte einen Herzinfarkt riskiert. Er musste das hohe Niveau kontrolliert herunterfahren, in kleinen Schritten, über Monate. Was hier körperlich gilt, gilt im Spitzenbusiness energetisch: Wer über Jahre im Hochbetrieb gelaufen ist, kommt nicht durch ein Wellness-Wochenende heraus. Er muss seinem System Phasen geben, in denen es das Niveau bewusst und schrittweise zurückfahren darf.

(Mehr von Kai Dahlhaus im Gespräch in Kapitel 4.3.)

Selbstführung ist die stillste und zugleich wirksamste Form von Führung. Die eigene Energie prägt Präsenz, Kommunikation, Entscheidungsqualität und Kultur. Menschen folgen nicht Plänen. Sie reagieren auf Energie.

> *Wirksame Führung entsteht nicht durch mehr Zeit. Sie entsteht durch bewusst gestaltete Energie. Sie entsteht durch Rhythmus,*

nicht durch Daueranspannung. Das heißt: keine Selbstüberforderung, sondern klare Selbstführung.

Zeitmanagement	Energiemanagement
Ziele und To-do-Listen	Rituale und Routinen
Willenskraft	System und Umgebung
Kontrolle	Gewohnheit
»Ich sollte ...«	»Ich tue es automatisch.«

1.4 Der entscheidende Unterschied: Haltung statt Logik

Selbstoptimierung beginnt beim Mangel. Energiemanagement beginnt bei der Achtung.

Während Selbstoptimierung implizit sagt: »Ich genüge noch nicht«, sagt Energiemanagement: »Ich übernehme Verantwortung für meine Kräfte.«

Das eine erzeugt Druck. Das andere erzeugt Stabilität.

Energiemanagement verfolgt keine permanente Steigerung. Es sucht Stimmigkeit zwischen innerem Anspruch, körperlichen und emotionalen Ressourcen, persönlichem Sinn und aktueller Lebensphase.

Dazu gehen mir gerade die Olympischen Winterspiele 2026 in Mailand und Cortina d'Ampezzo durch den Kopf. Lindsey Vonn, Ausnahmeathletin und Skirennfahrerin der Vereinigten Staaten, startete am 8. Februar zur Abfahrt der Frauen auf der Tofane-Piste. Neun Tage zuvor hatte sie sich in Crans-Montana das Kreuzband im linken Knie gerissen. Sie ging trotzdem an den Start. Eine Olympia-Geschichte, die nach 13 Sekunden bereits geschrieben war: Sie blieb mit dem rechten Oberarm in einem Tor hängen, stürzte schwer, brach sich Schien- und Oberschenkelbein und musste innerhalb weniger Tage mehrfach operiert werden.

Sie hätte beinahe ihr Bein verloren, wie man von ihr in den sozialen Medien vernommen hat.

> *Nicht alles, was möglich ist, ist auch sinnvoll. Nicht alles, was leistbar wäre, muss geleistet werden.*

Diese Einsicht steht im Kontrast zur westlichen Logik, jede Grenze sei überwindbar, wenn man nur genug will. Energiemanagement ist näher an östlichen, konstruktiven Lebenshaltungen als an westlicher Selbstoptimierung:

- Verbesserung als freiwilliger Weg, nicht als Zwang.
- Lernen als lebenslanger Prozess.
- Balance von Tun und Sein.
- Respekt vor natürlichen Rhythmen.
- Wirksamkeit statt Selbstausbeutung.

Führungskräfte prägen Kultur. Nicht durch Programme, sondern durch Haltung, Verhalten und Vorleben. Energiemanagement ist kein individuelles Wellness-Thema. Es ist ein kulturelles Führungsstatement.

Und es beginnt im Kopf.

Der Weg vom Getriebenen zum Gestaltenden hat einen Ort, an dem er entweder gelingt oder scheitert: zwischen den Ohren. Unsere Gedanken erzeugen unsere Realität, im Guten, wie im Belastenden. Oft sind es unbewusste Überzeugungen, die uns treiben:

> *»Ich muss verfügbar sein.«*
>
> *»Ich darf keine Fehler machen.«*
>
> *»Ich bin nur wertvoll, wenn ich alles im Griff habe.«*

Diese Glaubenssätze sind keine Charakterzüge. Sie sind Energieblockaden. Erst wenn wir sie erkennen, können wir neue Muster aufbauen – Muster, die Handlungsfreiheit ermöglichen, statt sie zu binden.

Reflexion

Schreibe drei deiner häufigsten inneren Sätze auf.

Frage dich: Wer wäre ich, wenn ich diese Sätze loslassen könnte?

Führung ist kein Dauerlauf. Sie ist ein Wechselspiel aus Aktivität und Reflexion. Wer immer nur handelt, verliert den Überblick. Wer nur reflektiert, verliert den Anschluss. Leadership braucht Rhythmus: Phasen des Tuns, Phasen des Denkens und Phasen des bewussten Innehaltens.

Hinweis

Innehalten ist kein Stillstand. Es ist das bewusste Sortieren, bevor du den nächsten Schritt setzt.

Und genau hier liegt der Denkfehler, den fast alle machen: Sie suchen die Antwort in der nächsten Methode oder in einem besseren Framework. Die Antwort liegt woanders. Sie liegt in dem, was du nicht siehst, weil es dich selbst betrifft.

Das ist das Thema des nächsten Kapitels: Leadership-DNA.