

Umgang mit Widerständen und Konflikten

# Self-Leadership als Basis für erfolgreiche Führung

Wir erwarten von Führungspersonen – von uns selber oder von unseren Vorgesetzten –, dass sie sich professionell und kompetent verhalten. Dabei geht es häufig weniger um fachliche Belange, sondern vielmehr um den Umgang mit Widersprüchen, Widerständen und Konflikten. Was steht hinter dem Führungshandeln in solchen Situationen? | Kathrin Rutz

Vielleicht wagen Sie zu Beginn ein kleines Experiment mit sich selber und reflektieren sich in Ihrem Führungshandeln. Machen Sie sich zu folgenden Fragen kurz Gedanken: Was macht für Sie gute Führung aus? Wann erleben Sie sich in der Rolle der Geführten/des Geführten? Wann nehmen Sie sich als Führungsperson als (selbst-) wirksam wahr?

Die Führungsforschung liefert uns keine allgemeingültige Theorie darüber, was gute Führung ausmacht und wie Führungspersonen effektiv führen können – zu zahlreich sind die Faktoren, die den Führungserfolg beeinflussen.

## Leistungsfähigkeit erhalten

Ein neuerer Ansatz der psychologischen Führungsforschung vertritt die These, dass Führung bei effektiver Selbstführung bzw. Self-Leadership beginnt – oder wie der Titel eines aktuellen Artikels der Psychologen Marc Furtner und Urs Baldegger lautet: Führen kann nur, wer sich selbst führt. Dabei wird davon ausgegangen, dass Führungspersonen, die in ihren Führungsaufgaben Begeisterung und Freude erleben, damit auch ihre Mitarbeitenden inspirieren. In schwierigen Situationen geht es entsprechend darum, die eigenen Emotionen wahrzunehmen und konstruktiv damit umzugehen, also sich selbst zu führen und dadurch als positives Rollenmodell zu agieren.

Was ist nun mit dem Begriff Selbst-

führung bzw. Self-Leadership gemeint, und wie können entsprechende Kompetenzen entwickelt und gefördert werden?

Bekannt ist der Selbstmanagement-Ansatz: Dieser hat zum Ziel, die eigene Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft langfristig zu erhalten und setzt beim konkreten Verhalten und Handeln an. Im Vergleich dazu ist bei Self-Leadership der Grad der bewussten Selbstbeeinflussung um ein Vielfaches höher. Der selbstbeeinflussende Fokus richtet sich an folgenden Fragen aus: Was will eine Person tun? Warum will sie dies tun? Und: Wie soll sie es tun? Es wird also ein Prozess angeregt, in dem sich jemand selbst ein Ziel setzt, Werte dazu klärt und Gedanken wie Verhalten auf dieses Ziel ausrichtet. Dieses Fokussieren ermöglicht die Weiterentwicklung der persönlichen Stärken, indem die aus sich selbst heraus entstehende (intrinsische) Motivation gefördert wird. Self-Leadership ist gemäss Furtner und

Baldegger eine fähigkeitsbezogene Kompetenz, die man trainieren und entwickeln kann.

Training bedeutet, dass ich mir einerseits Wissen über die zu entwickelnde Kompetenz aneignen muss, damit ich herausfinden kann, wie ich das Training für mich am besten gestalten und andererseits herausfinde, welche Übungen für mich besonders förderlich sind. Zur Entwicklung dieser Selbstführungskompetenz schlagen Furtner und Baldegger verschiedene Strategien vor (siehe Tab. 1).

### Verhaltensfokussierte Strategien

Verhaltensfokussierte Strategien zielen darauf ab, das eigene Verhalten zu ändern. Diese Strategien bilden oft auch die Basis für klassische Selbstmanagement-Strategien. Die Selbstbeobachtung dient dazu, sich der gewohnheitsmässigen Gedanken und Verhaltensweisen bewusst zu werden und persönliche Stärken und Schwächen zu analysieren.

Verhaltensfokussierte Strategien	Natürliche Belohnungsstrategien	Konstruktive Gedankenmusterstrategien
Selbstbeobachtung	Natürliche Belohnungen (intrinsische Motivation)	Erfolgreiche Leistungen imaginieren
Selbstzielsetzung		Selbstgespräch
Selbstbelohnung und Selbstbestrafung		Überzeugungen und Sichtweisen bewerten
Selbsterinnerung		

Tab. 1: Furtner & Baldegger 2013, S. 60.



Erleben Führungspersonen in ihren Aufgaben Begeisterung und Freude, können sie damit Mitarbeitende inspirieren und mitziehen. Foto: iStock

Die sich selbst gesetzten Ziele geben im Veränderungsprozess die nötige Stossrichtung, während Selbstbelohnung wie Selbstbestrafung erwünschte Gedanken und Verhaltensweisen verstärken. Der Fokus soll auf der Selbstbelohnung liegen, da sie motivierender und dadurch wirksam ist. Erinnerungshilfen dienen schliesslich dazu, einen Veränderungswunsch wach und präsent zu halten.

### Natürliche Belohnungsstrategien

Diese bilden das zentrale Schlüsselmerkmal von Selbstführung. Es geht erstens um die Fokussierung auf angenehme und genussvolle Merkmale einer Aufgabe und zweitens um die Integration angenehmer und genussvoller Aspekte in einer Arbeitsaufgabe. Dabei hilft es, wenn ich von mir weiss, was mich begeistert und wenn ich den Sinn in einer Aufgabe für mich entdecke. Intrinsische Motivation entsteht dann, wenn sich eine Person für eine Aufgabe begeistert. Hilfreich ist es, wenn es gelingt, die Gedanken stärker auf die erfreulichen Aspekte einer Aufgabe zu richten.

### Konstruktive Gedankenmusterstrategien

Erfolgreiche Leistungen imaginieren, positive Selbstgespräche führen sowie Überzeugungen und Sichtweisen bewerten, wirkt positiv auf die verhaltensfokussierten Strategien und die natürlichen Belohnungsstrategien ein.

Bekannt ist das Imaginieren erfolgreicher Leistungen besonders aus dem Sport: Traue ich mir eine sehr gute Leistung zu und stelle mir vor, wie ich über die Ziellinie laufe, so zeigt sich bei der Aufgabenbewältigung tatsächlich ein erfolgreicheres Verhalten. Unser Gehirn reagiert unmittelbar auf positive oder negative Gedanken. Es ist deshalb wichtig, dass in selbstreflexiver Analyse pessimistische Selbstgespräche gestoppt und durch positive Selbstgespräche ersetzt werden. Dabei zeigt es sich, dass laute Selbstgespräche effektiver sind als innerlich geführte Selbstgespräche.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eigene Überzeugungen und Sichtweisen sich unbewusst bilden. Sie dirigieren unser Denken und Verhalten. Es ist daher zentral, sich der eigenen Überzeugungen bewusst zu werden und sich mit diesen auseinanderzusetzen. Dabei geht es insbesondere auch darum, hinderliche Gedanken zu erkennen und sich aktiv mit diesen zu beschäftigen. Ziel ist, dass diese hinderlichen Gedanken umdefiniert und in produktive Gedanken verwandelt und umformuliert werden können.

### Self-Leadership entwickeln

Selbstführung kann man einerseits mit und für sich selbst entwickeln, indem man sich in spezifischen Situationen gezielt beobachtet und reflektiert. Allerdings sind wir oft so an unsere Gedan-

ken- und Verhaltensmuster gewöhnt, dass es schwierig sein dürfte, sich selbst auf die Schliche zu kommen.

Ein Coaching bietet eine gute Möglichkeit, Personen in den unterschiedlichen Strategien von Self-Leadership zu unterstützen: Zuerst braucht es im Coaching eine rasche Klärung, wo eine Person mit ihrem Anliegen steht. Was hat sie bei sich in Bezug auf ein Anliegen oder eine Thematik selbst beobachtet? Weiss sie, warum sie das Ziel erreichen will und was ihr Gewinn ist? Kennt sie ihre hinderlichen Denk- und Verhaltensmuster? Wenn ich herausfinde, was mich an einer Aufgabe begeistert und worin ihr Sinn sehe, fällt es mir leichter, mein Verhalten darauf auszurichten und ein gestecktes Ziel zu erreichen. So gelingt es, sich selbst – und andere – gut zu führen.

### Literaturhinweise

- Furtner, M. & Baldegger, U. (2013). Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Graf, Anita (2012). Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Müller, Günter F. (2005). Führung durch Selbstführung. Gruppendynamik und Organisationsberatung. 36. Jahrg. Heft 3, S. 325-334.

Kathrin Rutz ist Beraterin und Verantwortliche Personalmanagement und Führung im Zentrum für Beratung (ZfB) der PH Zürich. kathrin.rutz@phzh.ch