

# Selbstführung als Gelingensbedingung für erfolgreiche und wirksame Führung



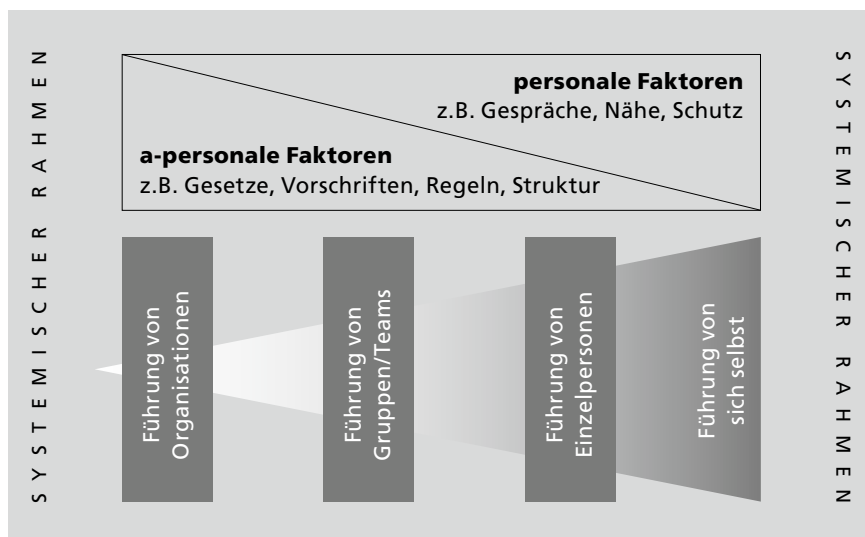
**Kathrin Rutz**  
PTSTA-O, Dipl. Psychologin FH, Arbeits- und Organisationspsychologin SBAP, Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin BSO  
kr@prokademia.ch

**Nur wenige Führungskräfte sehen ein, dass sie letztendlich nur eine Person führen müssen. Diese Person sind sie selbst.**

*Peter F. Drucker*

Beim Nachdenken über Führung kann der Fokus ganz unterschiedlich gerichtet sein: Eine Organisation will genauso geführt sein wie eine Mitarbeiterin – es verlagern sich die Faktoren, die eine professionelle Führung ausmachen. Laske (2012) verdeutlicht diese Aspekte auf einer Art Landkarte:

Sowohl die aktuelle wissenschaftliche Forschung wie auch die Praxis gehen davon aus, dass Selbstführung die Basis für aktive und effektive Führung ist. Das einflussreiche Zitat von Peter F. Drucker (1909–2005) verdeutlicht, dass heutige Forschungsergebnisse zu ‚Self-Leadership und Führung‘ (Furtner & Baldegger 2013b) bestätigen, was ein aktiver Denker bereits vor vielen Jahren pointiert formuliert hat. Drucker (1999) vertrat die Annahme, dass sich Menschen ihrer eigenen Stärken und Schwächen bewusst werden müssen, oder anders formuliert: Um mich selbst zu führen, muss ich über mich, meine Annahmen und Ideen nachdenken und mir meiner Motive und Gefühle bewusst werden – gerade auch in Bezug auf ‚Führung‘. Wir alle machen täglich unsere Führungserfahrungen – als Führende oder Geführte –



*Fokus von Führung (in Anlehnung an Laske 2012)*

und haben unsere Überzeugungen und Werte, die wir mit ‚Führung‘ in Verbindung bringen.

Gerne möchte ich Sie einladen, sich auf eine kurze Übung einzulassen und sich in

Ihrem Führungshandeln bzw. Führungserleben zu reflektieren:

- Was macht für Sie gute Führung aus?
- Wann erleben Sie sich in der Rolle der Geführten/ des Geführten wahrgenommen, bestärkt in Ihren Fähigkeiten und Ihrem Handeln?
- Wann nehmen Sie sich als Führungsperson als (selbst-)wirksam wahr, vielleicht gerade auch in heiklen Situationen?
- Und wie führen Sie sich selbst? An welche Situationen denken Sie?

Diese kurze Übung zeigt schon im Wesentlichen, worum es bei Selbstführung geht: es ist ein Beobachten und Nachdenken über eigene Motive, Fähigkeiten, Stärken und Schwächen. Denn unsere Führungserfahrungen sind vielfältig und prägend. Der Mensch erlebt Führung in verschiedenen Facetten bereits in seinem Herkunftssystem: Im Kindes- und Jugendalter erfahren wir die unterschiedlichsten Arten von Führung. Diese kann als partizipativ und begleitend oder eher als autoritär und machtvoll erlebt werden, aber auch als Nicht-Führung oder «überforderte» Führung (vgl. Zbinden 2012, S. 68f). Später – über die Schule, berufliche Sozialisation und Aktivitäten im Freizeitbereich – kommen weitere Erfahrungen und Wissen dazu. Wir verinnerlichen diese Muster und Bilder und orientieren uns in den aktuellen Führungsbeziehungen – bewusst oder unbewusst – an diesen. Oder wie TA-ler sagen würden: Unser Bezugsrahmen zu «Führung» oder was unter «guter Führung» zu verstehen ist, prägt unser gegenwärtiges Verhalten in Führungsbeziehungen.

### **Self-Leadership und Führung**

Self-Leadership, so Furtner & Baldegger (2013b), sei eines der wenigen Konzepte in der Psychologie und den Wirtschaftswissenschaften, welches praktische Hinweise gebe, wie Personen sich tatsächlich effektiver selbst beeinflussen und führen können.

Dieser Führungstheorie liegt die Annahme zugrunde, 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. Diesen Aspekt greift Rolf Balling in seinem Artikel in diesem Heft ebenfalls auf, wenn er die vielfältigen und widersprüchlichen Herausforderungen von Führung und den Umgang damit beschreibt.

Bekannt ist der Selbstmanagement-Ansatz: Dieser hat zum Ziel, die eigene Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft langfristig zu erhalten. Dabei setzt die Selbstregulation bzw. das Selbstmanagement primär beim konkreten Verhalten und Handeln an. Im Vergleich dazu ist bei Self-Leadership der Grad der bewussten Selbstbeeinflussung um ein Vielfaches höher (Manz 1986 in Furtner & Baldegger 2013b). Der selbstbeeinflussende Fokus richtet sich an folgenden Fragen aus: Was will ich tun? Warum will ich dies tun? Und: Wie soll ich es tun? Es wird also ein Prozess angeregt, in dem sich jemand selbst ein Ziel setzt, Werte dazu klärt und sein Denken und sein Verhalten auf dieses Ziel ausrichtet. Dieses Fokussieren ermöglicht die Weiterentwicklung der persönli-

→

chen Stärken, indem die aus sich selbst heraus entstehende (intrinsische) Motivation gefördert wird.

Self-Leadership ist in der Definition von Furtner & Baldegger (2013b) eine fähigkeitsbezogene Kompetenz, die man trainieren und entwickeln kann.

Zur Entwicklung dieser Selbstführungskompetenz schlagen Furtner & Baldegger (2013b, S. 59–73) unterschiedliche Strategien vor:

sen verstärken. Der Fokus soll auf der Selbstbelohnung liegen, da sie motivierender und dadurch wirksamer ist. Erinnerungshilfen dienen schliesslich dazu, einen Veränderungswunsch wach und präsent zu halten.

*Natürliche Belohnungsstrategien*

Diese bilden das zentrale und herausragende Schlüsselmerkmal von Self-Leadership, da Mittels natürlicher Belohnungsstrategien eine Person direkten Einfluss

und genussvolle Merkmale einer Aufgabe und zweitens um die Integration angenehmer und lustvoller Aspekte in eine Arbeitsaufgabe. Dabei hilft es, wenn ich von mir weiss, was mich begeistert und wenn ich den Sinn in einer Aufgabe für mich entdecke. Oder wie TA-ler es ausdrücken würden: wenn das «natürliche Kind» meiner Aufgabe zustimmt.

*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 in meinen Gedanken eine sehr gute oder ausserordentliche Leistung zu und stelle mir vor, wie ich über die Ziellinie laufe, so zeigt sich bei der Aufgabenbewältigung tatsächlich ein erfolgreicherer Verhalten.

Unser Gehirn reagiert unmittelbar auf positive oder negative Gedanken. Es ist deshalb wichtig, dass in sorgsamer selbstreflexiver Analyse pessimistische Selbstgespräche gestoppt, eliminiert und durch positive Selbstgespräche ersetzt werden. Dabei zeigt es sich, dass laute Selbstgespräche – z.B. alleine im Auto – effektiver sind als innerlich geführte Selbstgespräche.

Es zeigt sich, dass es bei den Self-Leadership-Strategien insbesondere darum geht, dysfunktionale und hinderliche Gedanken zu erkennen und sich aktiv mit diesen zu beschäftigen. Ziel ist, dass diese hinderlichen Gedanken umdefiniert und in produktive, unterstützende Gedanken verwandelt und umformuliert werden können. Wenn ich herausfinde, was mich an

Verhaltensfokussierte Strategien	Natürliche Belohnungsstrategien	Konstruktive Gedankenmusterstrategien
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Selbstbeobachtung</li> <li>· Selbstzielsetzung</li> <li>· Selbstbelohnung und Selbstbestrafung</li> <li>· Selbsterinnerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Natürliche Belohnungen (intrinsische Motivation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Erfolgreiche Leistungen imaginieren</li> <li>· Selbstgespräch</li> <li>· Überzeugungen und Sichtweisen bewerten</li> </ul>

*Self-Leadership-Strategiedimensionen (Furtner & Baldegger 2013, S. 60)*

*Verhaltensfokussierte Strategien*

Verhaltensfokussierte Strategien zielen darauf ab, das eigene Verhalten zu ändern – analog den Strategien, die oftmals auch die Basis für klassisches Selbstmanagement bilden. Die Selbstbeobachtung dient dazu, sich der gewohnheitsmässigen Gedanken und Verhaltensweisen bewusst zu werden und persönliche Stärken und Schwächen zu analysieren. Die sich selbst gesetzten Ziele geben im Veränderungsprozess die nötige Stossrichtung, während Selbstbelohnung wie Selbstbestrafung erwünschte Gedanken und Verhaltenswei-

auf ihre aufgabenbezogene intrinsische Motivation ausüben kann. Intrinsische Motivation entsteht dann, wenn sich eine Person für eine Aufgabe begeistert, d.h. wenn es ihr gelingt, die Gedanken stärker auf die erfreulichen Aspekte einer Aufgabe zu richten und das Interesse, der Spass und die Freude bei der Arbeit selbst im Mittelpunkt stehen. Es geht also erstens um die Fokussierung auf angenehme

einer Aufgabe begeistert und worin ich 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.

### **Führen kann nur, wer sich selbst führt**

Als Leser/-in, die mit den Konzepten der Transaktionsanalyse vertraut ist, werden Sie feststellen, dass uns die Transaktionsanalyse zahlreiche Modelle bietet, die genau diese Self-Leadership-Strategien unterstützen. Self-Leadership bedeutet letztlich, dass ich mir meiner Gedankenkonstrukte und Verhaltensweisen bewusst werde und gezielt ein erwünschtes Verhalten abrufen und mich selbst positiv beeinflussen kann. Als TA-lern wird uns aber auch bewusst, dass die erwähnten Strategien kognitiv geprägt sind, und nicht – oder nicht in gleichem Ausmass – in der uns TA-lern vertrauten Einheit von Denken, Fühlen und Verhalten verstanden werden. Ebenso wird deutlich, dass den Prägungen aus frühen Erfahrungen im

Konzept von Furtner & Baldegger wenig Beachtung geschenkt wird. Die Transaktionsanalyse bietet hier ergänzend vielfältige Möglichkeiten, um das eigene Denken, Fühlen und Verhalten in aktuellen Situationen zu verstehen – gerade im Zusammenhang mit eigenen (Führungs-)Erfahrungen und skriptgebundenem Verhalten.

In der transaktionsanalytischen Ausbildung, Beratung und im Coaching hat das Thema Selbstführung – meiner Einschätzung nach – einen hohen Stellenwert. Wir regen sorgfältige Selbstbeobachtung und Selbstreflexion an und bieten Modelle, die helfen zu verstehen, anzunehmen und sich in anderen Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern zu üben. □

### **Verwendete und weiterführende**

#### **Literatur**

- Furtner, M., & Baldegger, U. (2013a). Führen kann nur, wer sich selbst führt. IO Management – Das Schweizer Magazin für Wissenstransfer und Führungskräfte, März/April, 7–11.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2013b). 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.
- Kälin, K., Michel-Alder, E. & Schmid-Keller, S. (2003). Sich selbst managen. Die eigene Entwicklung im beruflichen und privaten Umfeld gestalten. Thun: Ott Verlag.
- Kres, M. (2013). Mutmacher: Unternehmen stärken durch mutige Führung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Laske (2012). <http://goo.gl/LA4pDS>
- Rutz, K. (2013). Self-Leadership als Basis für erfolgreiche Führung. Zürich: ph akzente 3/2013. <http://goo.gl/ldPZGK>
- Zbinden, R. (2012). Führen aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern. Wiesbaden: Springer Gabler.