

## Framework für Self Leadership

# Anstiftung zur Selbstführung

## Preview

- ▶ **Zentrale Fähigkeit:** Wie sich Selbstführung definiert und weshalb es ohne sie nicht (mehr) geht
- ▶ **Container-Kompetenz:** Welche fünf Felder an Fähigkeiten zur Selbstführungskompetenz gehören
- ▶ **1. Selbstkenntnis:** Was zur Selbstkenntnis gehört und wie sie angekurbelt wird
- ▶ **2. Selbstwahrnehmung:** Wie sich diese von Selbstkenntnis unterscheidet und was sie fördert
- ▶ **3. Selbstverantwortung:** Welches Führungsverständnis für die Förderung der Selbstverantwortung nötig ist
- ▶ **4. Beziehungsmanagement:** Welche Fähigkeiten für ein gelingendes Miteinander gestärkt werden müssen.
- ▶ **5. Stressmanagement:** Wie Führungskräfte Mitarbeitende zu einem besseren Umgang mit Stress verhelfen

Welche Führungskraft kennt das nicht? Ein Mitarbeiter kommt wenige Tage vor Urlaubsantritt an und beklagt sich über zu viele Aufgaben mit schwer einzuhaltenden Deadlines und drohenden Eskalationen. Er schildert: Die Kolleginnen haben signalisiert, dass sie ebenfalls am Limit arbeiten und daher nicht unterstützen können. Bei der Frage, ob sie Arbeit übernehmen könnten, sei es sogar zu einer Auseinandersetzung gekommen. Der Mitarbeiter wirkt fahrig, berichtet über schlaflose Nächte und Denkblockaden. Jetzt erwartet er Entlastung und eine Lösung.

Auch wenn Situationen wie diese wohl in jeder Organisation immer wieder vorkommen – sie sollten nicht als „Sowas-pas-siert-halt“ verbucht und mehr oder weniger achselzuckend hingenommen werden. Vor allem aber ist es wichtig, sich als Führungskraft in solchen Fällen nicht automatisch in die Rolle der Feuerwehr zu begeben, die den Brand kurzerhand in Eigenregie löscht. Besser ist der oder die Mitarbeitende in die Problemlösung einzubinden – und die Situation gleichzeitig als Lernvorlage zu nutzen. Denn die meisten Last-Minute-Aktionen und Stress-Spiralen signalisieren, dass es der Verursacherin oder dem Betroffenen an einer entscheidenden Kompetenz fehlt, die es aufzubauen gilt: Selbstführungskompetenz.

Unter Selbstführungskompetenz ist mehr zu verstehen als nur die Fähigkeit, die eigene Arbeit gut zu organisieren. Vielmehr wird diese Kompetenz in der Arbeitspsychologie als eine reflexive Fähigkeit definiert, bei der es darum geht, das eigene

Können, Denken, Fühlen und Handeln in jeder Situation richtig wahrzunehmen und zu steuern. Konkret: Wer Selbstführungskompetenz besitzt, ist in der Lage, mit dem, was er oder sie einerseits an Ressourcen aufweist sowie an Bedürfnissen innehat, und dem, was andererseits eine Situation von ihm oder ihr gerade verlangt, so umzugehen und sich so zu steuern, dass ein gutes Ergebnis erzielt wird. Bezogen auf den Eingangsfall: Mit einer gut ausgeprägten Selbstführungskompetenz hätte das Teammitglied sehr viel früher erkannt: „Mein Stresspegel steigt. Ich komme mit den Aufgaben und/oder der Zeitschiene nicht klar und muss dafür sorgen, dass meine Aufgaben geändert bzw. verringert werden. Es bricht mir kein Zacken aus der Krone, wenn ich mich auf diese Weise vor mir selbst zugebe und auch nach außen oute. Schließlich weiß ich, was ich insgesamt für das Team wert bin.“

## Selbstführung ist eine Key-Kompetenz

Dass Mitarbeitende auf diese Weise für sich und ihren Teambeitrag selber Verantwortung übernehmen, ist heute unerlässlich. Wo Hierarchien immer flacher werden und Aufgaben nicht mehr nach enger Weisung und Kontrolle zu erledigen sind, sondern dem Primat der Selbstorganisation folgen, ist jede Person ihr eigener Leader. Agile Arbeitsprozesse tun ihr Übriges: Sie verlangen ein ständiges Eingehen auf Abweichungen und auf neue Herausforderungen – Umjustieren ist das New Normal. Das aber klappt nur in Teams, in denen alle Einzelnen sich,

Selbstführungsfähigkeit wird gerne als wichtigste Kompetenz einer Führungskraft gehandelt. Doch in der agilen Arbeitswelt ist die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren, auch für alle anderen Teammitglieder ein Must-have. Führungskräfte sind damit neu gefordert: Sie müssen ihre Mitarbeitenden beim Ausprägen von Self Leadership unterstützen. Dabei hilft ein Framework.

ihre Umgebung und ihre Arbeit zu jeder Zeit richtig einschätzen und passend reagieren.

Kurzum: Selbstführungskompetenz ist längst nicht mehr nur eine der zentralen und typischen Fähigkeiten, die jede Führungskraft besitzen sollte. Sie wird auch bei jedem und jeder Mitarbeitenden zum Key-Faktor. Damit verschiebt sich das Aufgabenprofil von Führungskräften. Waren sie bis vor wenigen Jahren vor allem gefragt, eigene Selbstführungskompetenz auszuprägen und diese vorzuleben, sind sie nun darüber hinaus gefordert, die Selbstführungsfähigkeiten ihrer Mitarbeitenden zu fördern. Die moderne Arbeitswelt bringt sie in die Rolle eines Coachs in Sachen Self Leadership.

Nur wie lässt sich diese Rolle wirksam ausüben? Andere da hinzuführen, sich selbst gut zu führen, ist eine komplexe Aufgabe. Denn Selbstführungskompetenz ist eine Metakompetenz, die viele verschiedene Verhaltensweisen umfasst und mit unzähligen Einzelfähigkeiten in Verbindung gebracht wird. Wo und wie also ansetzen und worauf bei jedem individuellen Teammitglied den besonderen Fokus legen? Um Führungskräften einen praktischen Zugang zu ermöglichen, haben wir ein Framework entwickelt (vgl. Tutorial „Selbstführung

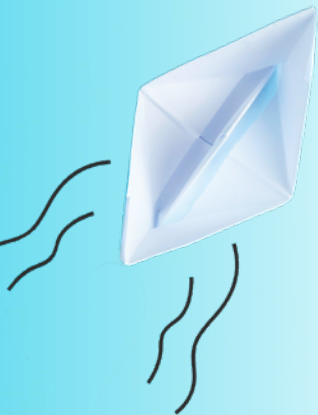


f ö r -  
dern“),  
das auf  
Auswertungen  
von Büchern und Studien  
zum Thema sowie auf  
unseren Erfahrungen als Coachs  
basiert. Unsere Analysen haben uns gezeigt: Im Wesentlichen sind es im Business-Kontext fünf Kompetenzfelder, die für das Self Leadership von entscheidender Bedeutung sind. Kennt eine Führungskraft diese fünf Felder und weiß sie erstens, welches Wissen, Denken und Verhalten jeweils mit ihnen zusammenhängen, und zweitens, auf welchem Feld ein Teammitglied besonderen Entwicklungsbedarf hat, kann sie im Führungsalltag situativ die passenden Interventionen und Nudgings nutzen, um der Selbstführungskompetenz

des Individuums einen entscheidenden Schub zu geben. Im Einzelnen geht es um:

### Kompetenzfeld 1

Die moderne Arbeitswelt bringt Führungskräfte in die Rolle eines Coachs in Sachen Self Leadership.



#### Selbstkenntnis: Sehen und Benennen der eigenen Stärken und Schwächen.

Menschen mit Selbstkenntnis sind sich der eigenen Kompetenzen, Werte und Bedürfnisse äußerst bewusst und können stets abgleichen: Passt das, was ich kann und aktuell möchte, zu meinem Umfeld? Sie haben ein gutes Gespür, welche Aufgaben, Situationen und Projekte sie erfolgreich bewältigen werden, und wo sie an Grenzen stoßen. Zudem wissen sie, wie sie auf verschiedene Personen wirken, und gleichen das Fremdbild mit ihrem Selbstbild immer wieder ab. Selbstkenntnis bedeutet: sich selbst treu zu bleiben und ein realistisches Selbstbild zu haben, das weder überhöht ist noch zu bescheiden. Inwieweit ein Teammitglied größere Gaps bei der Selbstkenntnis hat, somit seitens der Führungskraft vor allem bei diesem Kompetenzfeld anzusetzen ist, um die Selbstführung des Teammitglieds entscheidend voranzubringen, lässt sich folglich überprüfen, indem die Führungskraft überlegt: Wie gut kennt der oder die Mitarbeitende die eigenen Ressourcen? Ist

er oder sie sich immer der persönlichen arbeitsbezogenen Grenzen bewusst? Auch der eigenen Ziele und Werte sowie der Wirkung, die er oder sie auf andere hat? (Mehr Fragen im Tutorial „Selbstführung fördern“).

Fördern können Führungskräfte die Selbstkenntnis anderer dann „ganz einfach“: durch regelmäßiges Feedback. Es gilt, immer wieder zu spiegeln, wie der oder die Mitarbeitende in bestimmten Situationen – Meetings, Kundengesprächen, Konflikten, Aufgabenverteilungen „überkommt“. Das Feedback erfolgt bei dieser sehr persönlichen Angelegenheit am besten direkt nach der Situation, in einem persönlichen Vier-Augen-Gespräch. Die Führungskraft sollte darüber hinaus anregen, sich auf selbe Weise Feedback von Kundinnen, Kollegen und Geschäftspartnerinnen zu gemeinsam erlebten Situationen einzuholen. Über das Feedback hinausgehende Retrospektiven zur Wirkung erfolgen hingegen am besten mit einigem zeitlichen Abstand. Denn wenn das Teammitglied innerlich nicht mehr in der konkreten Situation hängt, kann es besser aus sich heraustreten und aus der Helikopterperspektive über die Wirkung seines Auftretens nachdenken.

Mit Blick auf die Zukunft ist es in jeder Hinsicht sinnvoll, Reflexionen über Fragen anzuregen. Das geht nicht nur in Retrospektiven *gewesener Situationen*, um daraus für die Zukunft zu lernen. Auch in Vorschau Betrachtungen konkreter künftiger Situationen ist es wichtig, Mitarbeitende mit gezielten Fragen zur Selbstreflexion zu bringen. Angenommen z.B., im Unternehmen soll agile Projektarbeit eingeführt werden und eine Mitarbeiterin meldet sich, um die Rolle des Product Owners zu übernehmen. Sie besitzt zwar Wissen über agile Methoden und hohes Engagement, hat aber einen starken Perfektions- und Kontrolldrang. Letzteres kollidiert mit den Aufgaben eines Product Owners, der während der Sprints nicht in den Entwicklungsprozess des Teams eingreifen soll. Die Gefahr besteht dann, dass es zu Konflikten kommt, deren Ursache die Mitarbeiterin nicht in ihrer Rollenausübung, sondern im Team sehen wird. Stärkung der Selbstführungskompetenz bedeutet in dem Fall: Die Führungskraft unterstützt die Mitarbeiterin, ihre Stärken und möglichen Engpässe hinsichtlich der neuen Rolle realistisch einzuschätzen. Dazu dienen



### Mehr zum Thema

#### ► managerSkills/Dossier: Die Führungskraft als Coach.

[www.managerseminare.de/Dossiers/247405](http://www.managerseminare.de/Dossiers/247405)

Wie können Führungskräfte Mitarbeitende dabei unterstützen, sich in den persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen weiterzuentwickeln? Welche Haltung und welche Techniken benötigen Führungskräfte in dieser Funktion und ihrer Rolle als Coach? Welche Reflexionsfragen dienen der Förderung von Mitarbeitenden? Acht Artikel geben Auskunft und liefern konkrete, praktische Anleitungen sowie Checklisten.

#### ► Renate Freisler, Katrin Greßler: Leadership-Kompetenz Selbstregulation.

managerSeminare 2017, 24,90 Euro.

Sich selbst gut zu führen, ist die Voraussetzung dafür, Mitarbeitende in ihrer Selbstführungskompetenz zu stärken. Das Buch hilft, sich selbst zu beobachten, die eigenen Denk- und Verhaltensweisen zu reflektieren, sich emotional von Situationen zu distanzieren und sich zu steuern.

Fragen wie: Welche Fähigkeiten braucht es aus deiner Sicht, um in der avisierten Rolle erfolgreich zu sein? Was braucht es anderes als in deiner bisherigen Rolle? Was bringst du an Qualitäten und Stärken für die neue Position mit? Was wird vermutlich schwierig für dich?

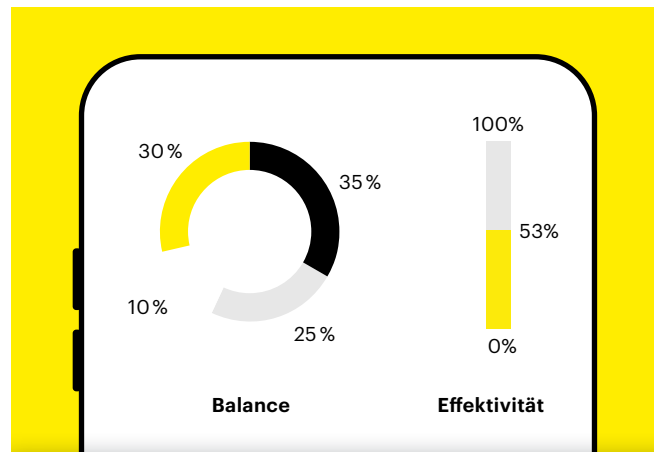
Entscheidet sich die Führungskraft, die Mitarbeiterin als agile Projektleiterin einzusetzen, sollte sie durch Retrospektiven entlang konkreter Aufgaben dazu beitragen, dass die Mitarbeiterin ihre Selbstkenntnis vertieft. Mit zeitlichem Abstand wird aus der Vergangenheit für die Zukunft gelernt, angekurbelt durch Fragen wie: Mit Rückblick auf das vergangene Projektmeeting – was ist dir gut gelungen? Woran machst du das genau fest? Welches Verhalten von dir ist aus Sicht des Teams hilfreich gewesen, welches hinderlich?

## Kompetenzfeld 2

### Selbstwahrnehmung: Sich-selbst-Beobachten und Sich-selbst-Spüren in einer Situation/Aktion.

Selbstwahrnehmung bedeutet, die eigenen Gefühle und Gedanken synchron in der jeweiligen Situation zu beobachten. Um sich als Führungskraft ein Bild zu machen, wie weit die Selbstwahrnehmung bei einem Teammitglied ausgeprägt ist, helfen Fragen wie: Wie gut spürt der oder die Mitarbeitende die eigene innere Verfassung, eigene Reaktionen, Freuden und aufkommenden Stress? Werden auch eigene körperliche Reaktionen wahrgenommen wie innerer Druck, ein Erhitzen oder Erstarren? Wie gut werden vom Teammitglied Verhaltensmuster gesehen, die es in bestimmten Situationen zeigt?

Kurz: Selbst wenn eine Person sich selbst generell gut kennt, heißt das eben noch nicht, dass sie sich auch mit ihren Gefühlen in jeder Situation immer gut wahrnehmen – und folglich im Griff haben – kann. Das jedoch ist bei der Arbeit immer evident, ganz besonders natürlich im Kundendienst. Hier wird Selbstwahrnehmung schnell zum wichtigsten Faktor der Selbstführung. Denn typische Forderungen und Beschwerden – „Sie haben die Marktführerschaft! Warum können Sie dann nicht schneller liefern?!“ – können eine Vielzahl von negativen Emotionen auslösen. Mitarbeitende, die nicht wahrnehmen, wie sich bei ihnen im Laufe eines Gesprächs Abwehrgefühle



## Wie gelingt es dir, effektiver zu führen?

Einen Ansatzpunkt bietet dir unsere Führungsstilanalyse.



[fuhrungsstilanalyse.de](https://fuhrungsstilanalyse.de)



## Leadership-Kompetenz Selbstführung

Renate Freisler, Katrin Greßer  
2017, 176 Seiten +  
digitale Handouts



eBook **22,90 EUR**  
Buch **22,40 EUR**



Leseprobe

Jetzt bestellen unter:

[www.managerseminare.de/tb/tb-11963](http://www.managerseminare.de/tb/tb-11963)

50% Rabatt für Mitglieder von **managerSeminare**

[www.managerSeminare.de/testen](http://www.managerSeminare.de/testen)



entwickeln, sind diesen Gefühlen machtlos ausgeliefert und reagieren aus ihnen heraus affektiv-emotional.

Damit Mitarbeitende ihr Verhalten in konkreten Situationen wie einem schwierigen Kundengespräch besser verstehen, sollten Führungskräfte daher Gefühle durchaus thematisieren: Wie hast du dich in der Situation gefühlt? Was ging dir als Gedanke durch den Kopf? Was hat dich genervt und warum? Woran merkst du, dass der Kunde beginnt, dich aufzuregen? Womit warst du zufrieden, was ist gut gelungen? In dem

Gespräch kommt es nicht darauf an, dass die Mitarbeiterin ihre Gefühle sehr direkt benennt und vollumfänglich offenlegt. Das darf selbst in einer partnerschaftlichen, nahbaren Arbeitsbeziehung – und eine solche ist Grundvoraussetzung für Gespräche über Gefühle – nicht erwartet werden. Wichtig ist aber, dass überhaupt ein Denkprozess in Gang kommt – und Hauptsache, der oder die Mitarbeitende gelangt dadurch zu Ergebnissen und Einsichten. Meist klingen die Fragen im Nachgang des Gesprächs auch nach und führen zu weiteren Erkenntnissen. Die Führungskraft kann daher anregen: „Wenn du im Nachgang noch Erkenntnisse gewinnst, kannst du daraus Strategien für künftige ähnliche Situationen ableiten. Oder wir leiten solche Strategien in einem weiteren Gespräch gemeinsam ab.“

Aber auch direkt, in einer gegebenen Situation selbst und nicht erst in der Nachbesprechung kann die Führungskraft ein Teammitglied – oder das ganze Team – in der Selbstwahrnehmung unterstützen, vorausgesetzt natürlich, sie ist in der Situation anwesend. Dazu dienen Fragen wie: Wie geht es uns als Team im Moment? Was beschäftigt dich/uns gerade? Womit bist du gerade zufrieden/unzufrieden? Noch eleganter in der gerade stattfindenden Situation ist das „Aktive Zuhören“, das der US-amerikanische Psychologe Carl Rogers erstmals für die Gesprächspsychotherapie beschrieben hat. Es bedeutet: Die Führungskraft hört offen, empathisch und respektvoll zu und stellt Verständnisfragen. Dazu spiegelt sie, welche Gefühle sie wahrnimmt, sodass ihr Gegenüber diese sortieren und abgleichen kann, aber nicht selbst alles

von Grund auf reflektieren muss, sondern das Gespiegelte einfach „nur“ bestätigen, erläutern und weiter ausspinnen kann. Ein Beispiel macht die Vorgehensweise deutlich: Eine Mitarbeiterin übernimmt im Daily die Aufgabe, einen Projektfortschritt kurzfristig im Führungskreis vorzustellen. Sie kommentiert das mit den Worten: „Buh, das wird sportlich, hoffentlich fragen die nicht so genau nach.“ Die Führungskraft kann die wahrgenommene Angst dann mit den Worten spiegeln: „Klingt so, als machst du dir Sorgen, dass du nicht alle fachlichen Fragen und Details besprechen könntest.“

### Kompetenzfeld 3

#### **Selbstverantwortung: Einstehen für das eigene Handeln.**

Selbstverantwortlich zeigen sich Mitarbeitende, indem sie ihre Gefühle und Gedanken nicht leugnen, Verantwortung für ihr Handeln übernehmen und zu Erfolgen und Misserfolgen stehen. Zur Selbstverantwortung gehört auch, Fehler offen anzusprechen und proaktiv nach Lösungen zu suchen. Mitarbeitende mit Selbstverantwortung setzen sich zudem sinnvolle Ziele und verfolgen sie. Sie denken über den Tellerrand hinaus und gestalten ihren eigenen Einflussbereich, sehen aber auch Grenzen wie nicht veränderbare Entscheidungen und schwierige Rahmenbedingungen. An diesen reiben sie sich nicht unnötig auf, sondern finden gute Wege, mit ihnen umzugehen. Fragen zum Erheben der Selbstverantwortung sind also z.B.: Wie ausgeprägt übernimmt das Teammitglied Verantwortung für Fehler? Wie stark bringt der oder die Mitarbeitende in schwierigen Situationen Lösungsvorschläge proaktiv ein?

Bezogen auf das vorangegangene Beispiel bedeutet Selbstverantwortung, dass die Mitarbeiterin auf die Spiegelung der Führungskraft ehrlich reagiert, indem sie z.B. sagt: „Stimmt, vor Detailfragen habe ich tatsächlich Respekt. Mir ist wichtig, dass ich hundertprozentig kompetent wirke, wenn ich vor der Geschäftsführung präsentiere.“ Selbstverantwortung zeigt sie zudem, indem sie die richtigen Schlüsse für sich zieht, also für die Vorbereitung der Präsentation mehr Zeit einplant, um sich mit Detailfragen auseinanderzusetzen. Und indem sie, falls sie bei der Präsentation

Gesprochen werden sollte durchaus auch über Gefühle. Das setzt allerdings eine partnerschaftliche, nahbare Arbeitsbeziehung voraus.

dann doch manche Frage nicht beantworten kann, sich nicht über die Geschäftsführung beschwert, sondern sich zu ihrem Nichtwissen bekennt.

Entscheidend zur Förderung von Selbstverantwortung ist vor allem dreierlei. Erstens: Die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden einen möglichst großen Handlungsrahmen. Zweitens: Erfolge der Mitarbeitenden sind als das zu betrachten, was sie sind – nämlich: Erfolge der Mitarbeitenden und nicht Erfolge der Führungskraft. Drittens gilt es, eine konstruktive Fehlerkultur aufzubauen, d.h.: Sprechen Mitarbeitende Fehler offen an, ist eine positive Reaktion wichtig. Statt zu kritisieren, ist es Sache der Führungskraft, gemeinsam mit dem Teammitglied nach Ursachen und Lösungsoptionen zu suchen. Bezogen auf das Fallbeispiel: Wie hast du dich auf das Meeting vorbereitet? Was konntest du gut vermitteln in der Präsentation, und welche Themen waren schwierig? Wie kam es dazu, dass du diese Detailfragen nicht erwartet hast? Was machst du aufgrund dieser Erfahrung für die nächste Präsentation anders?

Wichtig ist, in solchen Gesprächen nicht in eine übertriebene Empathie dahingehend abzukippen, sich mit dem Teammitglied zu verbünden – und z.B. gemeinsam gegen „die schwierige Geschäftsführung“ zu wettern. Auch wäre es verfehlt, mit dem oder der Mitarbeitenden Mikromanagement zu betreiben und kleinteilig Schritte für künftige Situationen auszuarbeiten. Es geht auch bei Hilfestellungen um den Rahmen und die Richtung, Details liegen in der Verantwortung der Mitarbeitenden. Klare und verlässliche Rahmenbedingungen und Entscheidungsspielräume sind dafür – egal, worauf sie sich beziehen – immer transparent zu machen.

#### Kompetenzfeld 4

##### **Beziehungsmanagement: Konstruktives und empathisches Interagieren.**

Gutes Beziehungsmanagement bedeutet im Rahmen der Selbstführungskompetenz eher eine innere Steuerung und nicht so sehr ein äußeres Networking; Es geht vor allem darum, sich der Bedürfnisse und Ziele des Umfeldes bewusst zu sein und diese zu respektieren – auch bei widersprüchlichen oder gegensätzlichen Inte-

ressen und Bedürfnissen. Gute Beziehungsmanager und -managerinnen nehmen die aktuellen Gefühle und Stimmungen ihres Gegenübers deutlich wahr und finden zu einem konstruktiven Dialog, in dem sowohl die eigenen Bedürfnisse Berücksichtigung finden als auch die des Gegenübers. Zwei Fragen, um zu reflektieren, wie einfühlsam und verständig ein Teammitglied in der Interaktion ist: Wie gut kann der/die Mitarbeitende die eigenen Ziele und Bedürfnisse und die des Gegenübers in Worte fassen? Und wie angemessen wird auf Diskrepanzen zwischen den Bedürfnissen beider Seiten reagiert?

Über die hervorstechende Bedeutung eines guten Beziehungsmanagements braucht es eigentlich fast keine Worte. Beim agilen und standortübergreifenden Arbeiten werden auf allen möglichen Kanälen permanent Informationen ausgetauscht, wird diskutiert, werden Ideen verworfen und Lösungen entwickelt. Umso wichtiger für eine gute Selbstführung ist die Fähigkeit, mit anderen konstruktiv zu interagieren und dabei die Bedürfnisse und Motive des Gegenübers richtig zu „lesen“. Eine Führungskraft kann mit ihren Interventionen natürlich kein – möglicherweise nötiges – Empathie- oder Kommunikationstraining ersetzen. Doch kann sie ihre Mitarbeitenden für typische Situationen der Zusammenarbeit sensibilisieren. Dies z.B., indem sie...

► ... **Reflexionstermine vereinbart:** Mitarbeitende können in Reflexionsmeetings mit Kolleginnen und Kollegen – besonders auch jenen aus Schnittstellen – über die bisherige Zusammenarbeit nachdenken und Vereinbarungen für die künftige Zusammenarbeit ableiten.

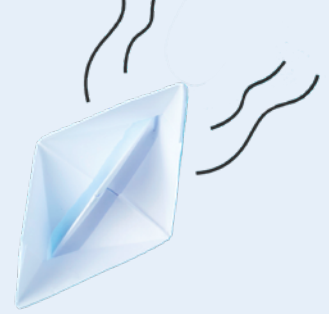
► ... **Informationen über andere Arbeitsbereiche weitergibt:** Mitarbeitende brauchen Informationen über Veränderungen, die aktuelle Situation und die Ziele der Kolleginnen und Kollegen an den Schnittstellen, um diese besser zu verstehen.

► ... **Vorgespräche zu bevorstehenden Zusammenkünften führt:** Es ist natürlich sehr aufwendig, doch kann es sich auszahlen, mit Mitarbeitenden die Persönlichkeit, Ziele und möglichen Bedürfnisse ihres künftigen (Meeting-)Gegenübers zu besprechen. Es können mögliche Konfliktpunkte genannt werden, sodass der oder die Mitarbeitende hierzu schon einmal Gesprächsstrategien vorüberlegen kann.

Der Balanceakt beim Fördern der Selbstführungskompetenz besteht darin, zwar Struktur geben zu müssen, dabei jedoch nicht zu kleinteilig werden zu dürfen.



**Download des Artikels und Tutorials:**  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS287AR08](http://www.managerseminare.de/MS287AR08)



**Selbstführungsfähigkeit ist eine Metakompetenz, die aus fünf Kompetenzfeldern erwächst und in vielen Verhaltensweisen zum Ausdruck kommt. Ein Fragen-Grid hilft zu sondieren: Wo muss die Führungskraft beim individuellen Teammitglied mit Interventionen ansetzen, um dessen Selbstführung den entscheidenden Schub zu geben?**

### Kompetenzfeld 1: Selbstkenntnis

- ▶ Wie gut kennt die Mitarbeiterin ihre eigenen Stärken, Kompetenzen und Ressourcen?
- ▶ Wie gut kennt sie ihre eigene (Wechsel-)Wirkung auf andere Personen und in verschiedenen Umfeldern?
- ▶ Wie stark sind der Mitarbeiterin ihre persönlichen und beruflichen Grenzen bewusst?
- ▶ Wie genau sind ihr die eigenen Werte und Ziele klar?

*Es empfiehlt sich, bei diesem wie auch bei jedem der nachfolgend gelisteten Kompetenzfeldern jede Frage statt mit „Ja“ oder „Nein“ auf einer Vierfach-Skala zu beantworten: 1. Keine Ansätze (1 Punkt), 2. Erste Ansätze (2 Punkte), 3. Situativ ausgeprägt (3 Punkte), 4. Umfänglich ausgeprägt (4 Punkte). Die Addition der Antworten bildet das Ergebnis für das jeweilige Kompetenzfeld.*

*Ergebnisskizzen Kompetenzfeld 1:*

- 1. Keine Ansätze (4–6 Punkte):** Kann eigene Stärken und Schwächen nicht klar benennen, hat wenig Bewusstsein über die Wirkung auf andere, Selbstbild weicht stark von Fremdbild ab, ist sich ihrer selbst unsicher.
- 2. Erste Ansätze (7–10 Punkte):** Kann eigene Kompetenzen in wenigen Situationen selbst einschätzen, reflektiert und weiß nur in einzelnen Situationen um die eigene Wirkung auf andere, Selbstbild weicht in Teilen vom Fremdbild ab, ist sich meist unsicher.
- 3. Situativ ausgeprägt (11–14 Punkte):** Kann eigene Stärken, Schwächen, Ziele, Werte meist klar benennen, kennt die Wirkung des eigenen Tuns auf andere, kennt eigene Grenzen und traut sich oft genau die richtigen Dinge zu.
- 4. Umfänglich ausgeprägt (15–16 Punkte):** Kennt die eigenen Stärken und Schwächen sehr genau, hat ein sehr realistisches Bild über sich selbst, reflektiert das eigene Handeln und erfasst die eigene Wirkung auf unterschiedliche Personen richtig.

### Kompetenzfeld 2: Selbstwahrnehmung

- ▶ Wie gut kann der Mitarbeiter während einer konkreten Situation synchron die eigenen Gefühle, Gedanken und Reaktionen – auch Körperreaktionen – wahrnehmen?
- ▶ Wie klar kann er seine eigenen Bedürfnisse ausdrücken?
- ▶ Wie gut reflektiert er über Verhaltensmuster, die er in (Stress-) Situationen zeigt?

- ▶ Kann er das, was er wahrnimmt, auch verstehen, bewerten und konstruktiv verarbeiten?

*Ergebnisskizzen Kompetenzfeld 2:*

- 1. Keine Ansätze:** Ist im Alltag durchgehend fremdgesteuert, kann eigene Bedürfnisse und Gefühle nicht wahrnehmen, reagiert nach außen meist emotional und/oder verdrängt Gefühle im Nachgang.
- 2. Erste Ansätze:** In wenigen Situationen und mit Unterstützung gelingt eine Innenschau, kann eigene Gefühle in oder im Nachgang nach Situationen benennen, negative Gefühle führen nach außen noch zu emotionalen Reaktionen.
- 3. Situativ ausgeprägt:** In einigen schwierigen Situationen gelingt es, über eigene Gefühle zu sprechen, kann dann klar benennen, was ihm/ihr wichtig ist und was erlebt wird; es gibt wenig emotionale Reaktionen nach außen.
- 4. Umfänglich ausgeprägt:** Ist sich auch in starken Konfliktsituationen der eigenen Bedürfnisse und Gefühle klar, äußert sich konstruktiv, äußert Bedürfnisse und Gefühle passend und versucht, Lösungen zu finden.

### Kompetenzfeld 3: Selbstverantwortung

- ▶ Wie stark übernimmt die Mitarbeiterin Verantwortung für eigene Erfolge, Misserfolge und Fehler?
- ▶ Bringt sie zur Bewältigung schwieriger Situationen eigene Vorschläge proaktiv ein?
- ▶ Ist sie in der Lage, sich realistische Ziele zu setzen, die im Einklang mit ihren Kompetenzen und Werten sowie den Bedürfnissen des Umfelds stehen?
- ▶ Wie gut kann sie trotz widriger Umstände dennoch zu einer Lösung finden?

*Ergebnisskizzen Kompetenzfeld 3:*

- 1. Keine Ansätze:** Sucht Verantwortung ausschließlich in Umständen, Rahmenbedingungen und bei anderen; eigene Fehler werden verdrängt oder vertuscht.
- 2. Erste Ansätze:** Reflektiert bei Erfolgen, Misserfolgen, Problemen eigene Anteile realistisch; kann sich vereinzelt realistische Ziele setzen; in Teilen werden Grenzen akzeptiert.
- 3. Situativ ausgeprägt:** Reflektiert von sich aus eigene Verantwortung in einzelnen Situationen; spricht eigene Fehler meist proaktiv an und entwickelt situativ Lösungsvorschläge.



**4. Umfänglich ausgeprägt:** Übernimmt selbstständig den Anteil der eigenen Verantwortung für Probleme/Situationen, sucht nach Lösungen und setzt sie um; denkt und handelt immer mit Blick auf das gesamte Umfeld.

## Kompetenzfeld 4: Beziehungsmanagement

- ▶ Sucht der Mitarbeiter für die Zusammenarbeit ein angemessenes Maß an Kommunikation?
- ▶ Kann er sich in sein Gegenüber hineinversetzen und an den Gesten, der Mimik, den Aussagen seines Gegenübers dessen Gefühle erkennen?
- ▶ Wie gut kann er die eigenen Ziele und Bedürfnisse und die des Gegenübers formulieren?
- ▶ Kann er bei Diskrepanzen zwischen eigenen Bedürfnissen und denen des Gegenübers angemessen reagieren und eine gemeinsame Lösung finden?

*Ergebnisskizzen Kompetenzfeld 4:*

**1. Keine Ansätze:** Ist sich der Bedürfnisse und Ziele des Gegenübers nicht bewusst; misst mit eigenen Maßstäben und versetzt sich nicht in andere; verfügt über keine adäquaten Strategien, konfliktäre Situationen kooperativ zu lösen.

**2. Erste Ansätze:** Kann sich in einzelne Personen hineinversetzen und deren Bedürfnisse und Ziele benennen; schafft es, in leicht konfliktären Situationen zu deeskalieren und zu Lösungen zu kommen; findet zu einzelnen Personen den richtigen Weg der Kommunikation.

**3. Situativ ausgeprägt:** Kann sich in verschiedenen Situationen in bestimmte Personengruppen hineinversetzen; hat in manchen Situationen Ideen, wie widersprüchliche Bedürfnisse in Einklang gebracht werden können; kann mit unterschiedlichen Personen eine gemeinsame Kommunikationsbasis aufbauen.

**4. Umfänglich ausgeprägt:** Kann sich in unterschiedliche Personen und Charaktere hineinversetzen und deren Bedürfnisse und Ziele erkennen; findet geeignete Kommunikations- und Verhaltensstrategien, um auch in hoch konfliktären Situationen mit widersprüchlichen Zielen zu einer gemeinsamen, konstruktiven Lösung zu kommen.

## Kompetenzfeld 5: Stressmanagement

- ▶ Inwieweit hat die Mitarbeiterin eigene, konstruktive Ansätze entwickelt, um mit Belastungssituationen umzugehen, diese

Auswertungsgrafik (Beispiel)

	Keine Ansätze beobachtbar	Erste Ansätze beobachtbar	Situativ ausgeprägt	Umfänglich ausgeprägt
Selbstkenntnis			X	
Selbstwahrnehmung		X		
Selbstverantwortung			X	
Beziehungsmanagement	X			
Stressmanagement			X	

innerlich zu verarbeiten bzw. in einem angemessenen Ausmaß auszuhalten?

- ▶ Behält sie den Fokus auf wesentliche Ziele und Bedürfnisse, auch in sehr stressigen und komplexen Situationen?
- ▶ Besitzt sie Willensstärke, um ihre Ziele zu erreichen?
- ▶ Besitzt sie ein gutes Wissen über eine Balance zwischen Entspannung, körperlicher Aktivität, Ernährung und Herausforderung/Lernen und setzt sie es selbstverantwortlich um?

*Ergebnisskizzen Kompetenzfeld 5:*

**1. Keine Ansätze:** Verliert den Überblick und verzettelt sich bei Stress, setzt keine sinnvollen Prioritäten und kommt inhaltlich nicht voran; besitzt keine Frustrationstoleranz, d.h., gibt bei Widerständen sehr schnell auf.

**2. Erste Ansätze:** Verfügt über Strategieansätze, mit Stress umzugehen; setzt Grenzen und findet situativ kleine Lösungsansätze; holt sich Hilfe bei anderen und fragt z.B. nach Priorisierung.

**3. Situativ ausgeprägt:** Sieht eigene Grenzen voraus; leitet proaktiv Prioritäten ab bzw. informiert darüber, dass eine Belastung auftreten wird; behält situativ den Fokus und bringt Aufgaben zu Ende; braucht bei starker Herausforderung noch den Rat von außen.

**4. Umfänglich ausgeprägt:** Weiß, wie sie/er dauerhaft eine gesunde Balance halten kann; wendet Strategien an, um zeitnah wieder den Überblick zu erhalten; setzt eigenständig Prioritäten; hat auch in sehr belastenden und schwierigen Phasen die Ziele im Blick und findet (alternative) Lösungswege, diese zu erreichen.

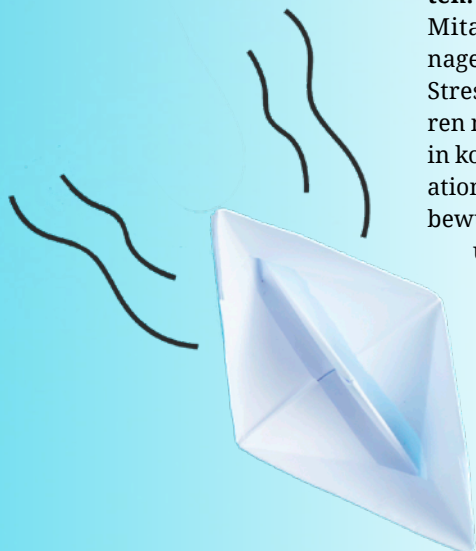


## Kompetenzfeld 5

### Stressmanagement: Balance-Finden in Belastungssituationen und Fokus-Halten.

Mitarbeitende, die ein gutes Stressmanagement aufweisen, können sich auch in Stresssituationen fokussieren und verlieren nicht den Überblick. Sie sind sich auch in komplexen und unübersichtlichen Situationen der eigenen Prioritäten und Werte bewusst, können Widersprüche verstehen und strukturieren und finden Wege, diese dennoch mit den aktuellen Anforderungen der Situation in Einklang zu bringen. Fragen hierzu sind z.B.: Inwieweit hat der oder die Mitarbeitende Ansätze entwickelt, Belastungssituationen zu verarbeiten bzw. in einem angemessenen Ausmaß zu halten? Hat er oder sie Wissen über das Zusammenspiel von Entspannung, körperlicher Aktivität, Ernährung und beruflichen Herausforderungen? Werden Letztere als Lernchancen erkannt?

Auch zum Umgang mit Stress brauchen Mitarbeitende, die hier nicht gut aufgestellt sind, unter Umständen professionelle Trainings: zur Arbeitsstrukturierung, zu Mindfulness, zu Entspannungstechniken usw. ...



Dieses Kompetenzfeld ist mindestens ebenso komplex wie alle anderen, zudem ist es sehr weitreichend. Dennoch kann die Führungskraft auch hier Anstöße geben. Die drei wichtigsten sind:

► **Priorisierung anfordern:** Ist Stresserleben bei einem oder einer Mitarbeitenden zu beobachten, sollte die Führungskraft gemeinsam mit der betroffenen Person deren Aufgaben und Ziele priorisieren. Das ist ein Job, den normalerweise eigentlich alle Mitarbeitenden alleine bewältigen müssen; unter Stress ist ihnen aber genau das oft nicht selbstständig möglich. Ebenfalls hilfreich: wenn der oder die Mitarbeitende aufgefordert wird, Status-quo-Berichte über Meilensteine abzuliefern. Das hilft, den Fokus auf das Wesentliche zu halten und nicht vor dem gesamten Berg der Aufgaben in Panik zu verfallen.

► **Stabile Zonen erheben:** Mit Blick auf „emotionale Tankstellen“ kann die Führungskraft ausgleichende Aktivitäten bewusst machen: Wo findet der oder die Mitarbeitende einen Ausgleich zur Arbeit? Was gibt ihm oder ihr Kraft? Wo fühlt sich die Person in ihrem Element?

► **Erfolge spiegeln:** Meist werden kleine Erfolge bei Überlastung nicht gesehen. Durch Fragen wie „Wo bist du vorangekommen?“, „Was hat trotz der Schwierigkeiten geklappt?“, „Was sind die ersten kleinen Schritte, die du schon gemacht hast, um deinem Ziel näherzukommen?“ wird die Mitarbeitende unterstützt, durch schwierige Zeiten zu finden und nicht an sich selbst zu zweifeln.

### Selbstführung führt zu einem guten Klima

Die skizzierten Aufgaben sind aufwendig – aber nur auf den ersten Meilen. Nehmen sich Führungskräfte Zeit, ihre Mitarbeitenden darin zu befähigen, sich selbst besser zu führen, fallen nach und nach viele Themen weg, um die man sich als Führungskraft sonst hätte kümmern müssen: Konfliktklärungen, Beseitigung von Missverständnissen, Probleme mit dem Arbeitsumfang – all das managen die Mitarbeitenden dann selbst, mit der Folge: Viele schwierige Situationen entstehen gar nicht erst. Das Ergebnis ist neben besseren Leistungen ein gutes Klima im Büro.

Susanne Delfs, Alexa Götte

Foto: Susanne Delfs



Die Autorinnen: **Susanne Delfs** trainiert, coacht und berät zum Themenfeld Führung sowie Unternehmens- und Teamkultur. Mit Alexa Götte gehört sie zum Team von „Roth Delfs & Götte Personal- und Organisationsentwicklung“ in Neu-Ulm. Kontakt: [www.delfs-kollegen.de](http://www.delfs-kollegen.de)

Foto: Alexa Götte



**Alexa Götte** ist Mediatorin, systemische Beraterin und systemischer Coach. Vor ihrer Selbstständigkeit als Beraterin war sie Personalentwicklerin und Führungskraft in Unternehmen verschiedener Branchen. Kontakt: [www.roth-delfs-goette.de](http://www.roth-delfs-goette.de)