



# Die Kunst der (Selbst-)Führung

Nachhaltig führen kann nur, wer sich selbst, Mitarbeitern und Kollegen gegenüber aufrichtig, ehrlich und integer verhält – kurz, wer authentisch ist. Warum die Selbstreflexion eine zentrale Rolle im Rahmen der Weiterentwicklung von Führungskräften spielt, erklärt Managementcoach Urs R. Bärtschi.

Jede Führungskraft hat Lernquellen, die ihr aktuelles Führungsverhalten bestimmen und beeinflussen. Neben eigene Lebenserfahrungen gehören dazu übernommene Erkenntnisse (durch Vorbilder), Führungsprinzipien (durch Bildung) und Führungsverhalten (eigene Erfahrungen). Und natürlich hat jeder Chef persönliche Grundsätze entwickelt, wie er mit Menschen umgehen möchte und welche Verhaltensweisen angemessen sind.

Erfahrungswissen und individuelle Einstellung rund um den Themenkomplex Mitarbeiterführung prägen das Verständnis von Vorgesetzten, was erfolgreiche und gute Führung ausmacht.

Natürlich ist es nicht einfach, eine gute Führungskraft zu sein. Die Schwierigkeit besteht darin, ein Gleichgewicht zwischen den unterschiedlichen Interessen und Prioritäten herzustellen. Führen ist ein interaktiver Prozess, in dem der Führungsstil und die Persönlichkeit ganz wesentlich den Erfolg beeinflussen.

Wie Führungskräfte auf ihr Umfeld wirken, ob und inwieweit ihr individueller Führungsstil den unterschiedlichen Situationen des Führungsalltages gerecht wird, sollte die betreffenden Personen daher regelmässig überprüfen. Auf der Grundlage des bisherigen Führungsverhaltens sowie der erhaltenen Rückmeldungen gilt es, mögliche Veränderungspotenziale zu erkennen.

Folgende Fragen eignen sich,

1. um sich mit ihrer Lebenserfahrung auseinanderzusetzen und ihre „innere Welt“ zu reflektieren:

- Welche Einstellungen, Werte und Überzeugungen prägen mein Verhalten?
- Welchen Einfluss haben diese auf meine beruflichen Handlungen?

2. um sich Führungsprinzipien (durch Bildung) bewusst zu werden:

- Welche Bücher oder Zeitschriften zum Thema „Führung“ habe ich gelesen?
- Welche Weiterbildungen zum Thema „Führung“ habe ich besucht?
- Was waren meine wichtigen Erkenntnisse?
- Welche weiteren Lernaspekte waren für mich wichtig?

3. um das eigene Führungsverhalten zu hinterfragen:

- In welchem Führungsumfeld bewege ich mich als Führungskraft?
- Welche positiven Erfahrungen haben mich als Führungsperson besonders geprägt?
- Wie waren die Situationen, in denen ich erfolgreich geführt habe?
- Besonders gut habe ich mein Führungsverhalten in den folgenden Situationen erlebt .....
- Warum habe ich mein Führungsverhalten in dieser Situation als besonders gut empfunden?
- Welches sind meine persönlichen Stressoren?

Führungskräfte, die den Zugang zu ihren Ressourcen und Fähigkeiten finden, können diese zielorientiert nutzen. Gleichzeitig werden Entwicklungs- und Optimierungspotenziale einer Führungskraft sichtbar.

### Gewohnheiten reflektieren – Selbstkontrolle erreichen

Wer seine Wahrnehmung schärft, nimmt vieles wahr, was vorher unbewusst ablief. Beispielsweise der Umgang mit dem täglichen Ärger. Nicht umsonst gehört die Selbstreflexion zu den wichtigsten Punkten im Rahmen eines Coaching-Prozesses. Denn die Selbst- und Fremdwahrnehmung ermöglicht es, selbst nicht bewusste Anteile der Persönlichkeit wahrzunehmen und in das Führungsverhalten zu integrieren.

Zunächst gilt es somit, wichtige Punkte, die für den Führungserfolg wichtig sind, zu identifizieren. Anschließend kann bei Bedarf daran gearbeitet werden, Verhaltensmodifikationen einzuüben und zu festigen.

Selbst sehr erfolgreiche Führungspersonlichkeiten sollten sich und ihre Arbeit regelmässig infrage stellen. Auf die Selbstanalyse folgt dann das Feedback. Ehrliches Feedback wirkt sich positiv auf die eigene Leistung und Zufriedenheit



aus. Die Selbstführung ist somit einer der wichtigsten Aspekte im Rahmen der Führungskräfteentwicklung.

### Emotionen erkennen und managen

Tief verwurzelte Gewohnheiten und Verhaltensmuster lassen sich nämlich nicht einfach ändern, indem wir neue Vorsätze fassen. Zu Veränderungsprozessen gehören Urteilskraft, Engagement, Feedback und Durchhaltevermögen. Wenn Führungspersonlichkeiten ihre Emotionen im Griff haben, können sie ihre Energie selbst dann verbessern, wenn sie unter Druck stehen.

Als Grundlage dafür gilt es zu verstehen, wie sich jemand zu den verschiedenen Tageszeiten fühlt und wie sich diese Gefühle auf seine Produktivität auswirken. Die meisten wissen, dass sie am leistungsfähigsten sind, wenn sie positive Energie verspüren. Leider sind wir ohne (kurze) Erholungspausen jedoch körperlich nicht in der Lage, über längere Zeit eine stark positive Grundstimmung aufrechtzuerhalten

### Fazit

Angesichts der ungeheuren Komplexität des Alltags, die mangelnde Vorhersehbarkeit und die hohe Geschwindigkeit

des permanenten Wandels braucht es echte Führungspersonlichkeiten, um die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft zu meistern. Es zahlt sich daher aus, das eigene Führungsverhalten und –verständnis zu reflektieren sowie Möglichkeiten zu schaffen, um neue Erfahrungen zu machen. Zu den wichtigsten Regeln dabei gehört: die Ermutigung. Denn (Selbst-) Ermutigung stärkt das Selbstwertgefühl. Wer lobt, addiert, ermutigt und multipliziert Vertrauen – auch das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

### Kontakt

**Urs R. Bärtschi**

Geschäftsführer  
Coach



**Coachingplus GmbH**

Ifangstrasse 10  
CH-8302 Kloten

Tel. +41 (0) 44 865 37 73

info@coachingplus.ch  
www.coachingplus.ch