

# 3.15 iB service

## Führung beginnt mit Selbstführung

> Fachbeitrag: Selbstkontrolle

Wer Menschen führt, muss seine Gefühle im Griff haben. Doch genau das fällt oft schwer. Selbstkontrolle und emotionale Stabilität werden von Führungskräften am häufigsten genannt, wenn sie ihre Defizite benennen.

Nur wenige Führungskräfte sehen ein, dass sie letztlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen. Diese Person sind sie selbst.“ Zu Beginn dieses Zitat von Peter Drucker. Selbstführung ist die Fähigkeit, sich selbst bewusst und zielgerichtet zu steuern, statt unreflektiert auf Autopilot zu schalten und nur zu reagieren. Was simpel klingt, hat es in sich: Es umfasst zunächst die Bereitschaft, Verantwortung für sich zu übernehmen, statt anderen die Schuld zu geben. Hinzu kommt die Fähigkeit, eigene Gefühle und Bedürfnisse wahrzunehmen sowie diese durch ei-

nen inneren Dialog gezielt zu beeinflussen. Leichter gesagt als getan, denn im Alltag reagieren wir oft unkontrolliert auf Dinge, die uns berühren. Zum Beispiel, wenn wir uns bei einer Präsentation unsicher fühlen und bei kritischen Einwänden der Zuhörer der Oberlehrer in uns anspringt. Dieser will die Unsicherheit verbergen, indem er jedem Einwand mit einer belehrenden Zurechtweisung begegnet. Dies fordert die Zuhörer heraus und animiert sie, erst recht kritische Einwände vorzubringen – ein Teufelskreis. Wer in Selbstführung geübt ist, findet Auswege aus diesem Automatismus: Er nimmt seine Unsicherheit wahr und erkundet, was dahinter steckt – etwa das Bedürfnis nach Akzeptanz. In dem Moment, in dem er das begreift, lässt der Impuls, um sich zu schlagen, nach. Das hört sich so einfach an, dass man kaum glauben kann, dass das schon alles gewesen sein soll. Ist es auch nicht, aber es ist der Kern von Selbstführung: ein

innerer Dialog, der mit dem Wahrnehmen von Gefühlen und dem Erkennen von Bedürfnissen beginnt. Er lässt uns im Laufe der Zeit zu einer im wahrsten Sinne des Wortes selbstbewussten Persönlichkeit reifen. Dies wird immer wichtiger, weil sich das moderne Führungsverständnis mehr und mehr in Richtung freiwilliger „Folgschaft“ entwickelt. Und selbstbewusste Persönlichkeiten haben bessere Chancen, dass Menschen ihnen freiwillig folgen als ausrastende HB-Männchen oder coole Pokerface-Träger. Denn wer Gefühlsregungen zeigt und trotzdem kaum Ausraster hat, ist für seine Mitmenschen berechenbarer und nahbarer. Begegnungen von Mensch zu Mensch fördern das wechselseitige Vertrauen. Und Vertrauen ist der Anfang von allem. Eine Anmerkung zum Schluss: Die Fähigkeit zur Selbstführung fällt allerdings nicht vom Himmel, sie muss trainiert werden.



Silvia Richter-Kaupp,  
Professional Certified  
Coach, Karlsruhe.



Nur wer sich selbst führen  
kann, kann andere führen  
– und gewinnt deren Vertrauen.