

# **Selbstführungskompe- tenzen stärken für die Arbeitswelt 4.0**

## **Definition Selbstführung**

Ein Kooperationsprojekt der Fachgruppe Organisationsentwick-  
lung und -beratung der ZHAW und des Innovationsfonds Be-  
rufs-, Studien- und Laufbahnberatung EDK/SVB

# Selbstführung

«Nur wenige Menschen sehen ein, dass sie letztendlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen. Diese Person sind sie selbst.»

Peter F. Drucker

In der globalisierten Welt ist die Gesellschaft zunehmend vernetzter und digitalisierter unterwegs. Vom Kauf der Kinokarten über die Bestellung des Abendessens bis hin zum Zoom Meeting mit Geschäftskolleg\*innen – fast alles kann ortsunabhängig per Smartphone erledigt werden. Dieser Trend führt unter anderem dazu, dass Mitarbeiter\*innen in Unternehmen mehr Eigenverantwortung und -initiative übernehmen müssen (Shipper & Manz, 1992). Die Coronakrise hat diesen Trend zusätzlich verstärkt (Quelle). Die zunehmende Aufweichung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sowie die Schnellebigkeit und Vielfältigkeit von Informationen bergen das Risiko einer persönlichen Überlastung (Keller & Knafla, 2019). Umso wichtiger werden daher Selbststeuerungskompetenzen wie die der Selbstführung.

## Selbstführung ist ein Prozess der Selbstbeeinflussung



Selbstführung ist ein Prozess der Selbstbeeinflussung, der zum Ziel hat, sich auf motivierende Aufgaben hinzuführen und einen Weg zu finden, Aufgaben zu erledigen, die nicht auf natürliche Weise motivierend, aber notwendig sind (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006). Oder anders formuliert: Mit Selbstführung beeinflussen wir uns selbst so, dass wir motivierter durchs Leben gehen. Selbstführung richtet den Blick also auf die eigenen, inneren Prozesse (Denken, Fühlen, Handeln) eines Menschen und auf das Was, das Wie und das Warum des Tuns (Deci & Ryan, 1987; Manz, 1991; Neck & Manz, 2013). Das unterscheidet Selbstführung von Führung im klassischen Sinne, bei welcher der Blick auf die äusseren Prozesse und Verhaltensweisen eines Menschen gerichtet ist (Furtner & Baldegger, 2013).

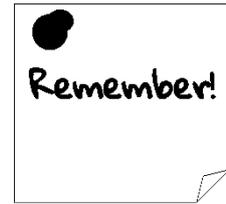
Dieser nach Innen gerichtete Blick und die Erkenntnis der persönlichen Stärken und Schwächen sowie der inneren Prozesse und Abläufe, sehen Furtner und Baldegger (2013) als ersten Schritt zur Selbstbeeinflussung. Mithilfe dieses Wissens über sich selbst ist es möglich, sich selber effektiv zu führen und das Risiko einer Überlastung zu vermeiden. Insgesamt werden bei der Selbstführung neun verschiedene Strategien angewendet, die drei primären Strategiedimensionen zugeordnet werden können.

## Die drei primären Strategiedimensionen von Selbstführung

Selbstführungsstrategien werden in der Forschung häufig in sogenannte verhaltensfokussierte Strategien, natürliche Belohnungsstrategien und konstruktive Gedankenmusterstrategien unterteilt (Furtner & Baldegger, 2013). Oder anders formuliert: Die Selbstführungsstrategien werden unterteilt in (1) ausführende, (2) intrinsisch motivierende und (3) denkbezogene Strategien.

**Verhaltensfokussierte Strategien** beziehen sich auf den ausführenden Teil von Selbstführung. Also auf viele Strategien, welche gemeinhin unter Selbstmanagement subsummiert werden (Quelle). Dazu gehören Selbstbeobachtung, Selbstzielsetzung, Selbstbelohnung und Selbstbestrafung sowie Selbsterinnerung (Furtner & Baldegger, 2013; Neck & Houghton, 2006). Die Selbstbeobachtung trägt dazu bei, die Beweggründe des eigenen Handelns besser zu verstehen (Neck & Manz, 2013).

Mittels Selbstzielsetzung gibt sich die Person den Anstoss zur Veränderung, wobei Selbstbelohnung und Selbstbestrafung als Verstärker (Selbstbelohnung) resp. Hemmer (Selbstbestrafung) von Gedanken und Verhaltensweisen genutzt werden (Furtner & Baldegger, 2013). Die Selbsterinnerung dient schliesslich dazu, die gewünschte Veränderung präsent zu halten (Andressen & Konradt, 2007; Furtner & Baldegger, 2013). Dabei kann diese Erinnerung sowohl aus dem Umfeld (Arbeitskolleg\*in erinnert) als auch aus persönlichen Hinweisnotizen (Post-it erinnert) bestehen.



**Natürliche Belohnungssysteme** beziehen sich auf Erlebnisse und Erfahrungen, die mit erfüllten Aufgaben verbunden sind. Hier sind vor allem die Freude an der Arbeit an sich und das Engagement gemeint, welche sich auf das sogenannte natürliche Belohnungssystem eines Menschen auswirken. Diese Strategie zielt somit auch darauf ab, Arbeiten auszuführen, welche Freude bereiten und angenehm sind und somit die intrinsische Motivation ansprechen (Furtner & Baldegger, 2013; Manz, 1992).

**Konstruktive Gedankenmusterstrategien** fokussieren auf das eigene Denken und dieses positiv auszurichten. Es geht dabei nicht darum, nur positiv zu denken und Negatives auszublenden, sondern sich bewusst zu werden, was in der Vergangenheit hilfreich war und was gut gelaufen ist, und sich auf diese Punkte zu konzentrieren. Damit beeinflusst diese Strategiedimension die ersten beiden Strategiedimensionen (ausführende und intrinsisch motivierende).

Zu der dritten Strategiedimension gehören die Mentalisierung erfolgreicher Leistung, das positive Selbstgespräch (Self-Talk) und die Bewertung von Überzeugungen und Sichtweisen mittels Selbstbeobachtung (Manz, 1992). Letzteres wird in der Forschung häufig auch unter dem Begriff der Glaubens- und Leitsätze subsumiert. Ziel dieser Strategie ist es, dysfunktionale Denkmuster zu erkennen und durch konstruktive (positive) Denkmuster zu ersetzen (Furtner & Baldegger, 2013).



Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Selbstführung somit einen höheren Grad an bewusster Selbstbeeinflussung enthält. Sie kann so als eine Erweiterung von Selbstmanagement gesehen werden, welche zusätzlich die intrinsische Motivation integriert (Furtner & Baldegger, 2013; Manz, 1986).

## Selbstführung ist erlernbar



In der Forschung hat sich gezeigt, dass es sich bei diesen Selbstführungsstrategien um erlernbare kognitive Fähigkeiten und Kompetenzen handelt (Furtner & Baldegger, 2013; Furtner & Sachse, 2011; Müller & Wiese, 2010; Neck & Manz, 1996). Eine wirksame Selbstführung ist zudem nach Furtner und Baldegger (2013) die Basis für den persönlichen und beruflichen Erfolg sowie die persönliche Leistungsfähigkeit. Der Mensch erlangt durch diese Selbsterkenntnis also die Fähigkeit, sein Leben bewusst zu gestalten. Und im Idealfall kann in Unternehmen dank effizienter Selbstführung eine stärkere Verantwortungsdelegation und weit reichende Machtzuteilung an die Mitarbeiter\*innen vorgenommen werden (Müller, 2005).

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

## **Angewandte Psychologie**

Pfingstweidstrasse 96  
Postfach 707 CH-8037 Zürich  
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 83 10  
E-Mail [info.psychologie@zhaw.ch](mailto:info.psychologie@zhaw.ch)  
Web [www.zhaw.ch/psychologie](http://www.zhaw.ch/psychologie)