

Selbstführung

Das Prinzip der Selbstführung bedeutet: Ich übernehme die Verantwortung für meine Bedürfnisse und Handlungen.

Leicht gesagt, schwierig umzusetzen. Denn: Häufig stehen (unausgesprochene) Erwartungen an das Gegenüber im Raum.

Beispiel: Ich erwarte von meine*r Mitarbeiter*in, dass sie die Dinge pünktlich abgibt („Ich gehe davon aus, sage es aber nicht – man macht das so!“).

Wenn die eigene Erwartung nicht erfüllt wird (oder nicht so, wie ich es möchte), entstehen Schuldzuweisungen oder Ärger („Die andere Person ist schuld, dass ich jetzt länger im Büro sitze.“).

Diese Haltung schmälert den eigenen Handlungsradius, da darin eine Aktiv – Passiv – Logik impliziert ist. So gibt man die Führungsverantwortung im Prinzip an die andere Person ab. Und heraus kommt eine Art „Opferrolle“, man reagiert auf die Unpünktlichkeit der Mitarbeiter*in statt als Chef*in zu agieren.

Mit dem Prinzip der Selbstführung gehen große Freiheiten einher: Wenn man klar hat, was man möchte und das entsprechend kommuniziert, vergrößert man damit den eigenen Handlungsspielraum, handelt proaktiv und selbstwirksam.

Wichtig: Selbstführung beinhaltet, auf andere zu achten. D.h. Man wählt die Möglichkeit, sich mit Blick auf eigene Bedürfnisse zu entscheiden – UND gleichzeitig die Bedürfnisse der anderen / der Mitarbeiter*innen im Blick zu haben.

4 Schritte aus der Gewaltfreien Kommunikation zur Selbstführung

Die Gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg 2012) bietet ein einfaches Modell, mit dem man Selbstführung praktizieren kann.

Selbstführung	„Fremdführung“
1. Beobachtung	1. Interpretation
2. Gefühle	2. Gedanken
3. Bedürfnisse	3. Strategien
4. Nächste Schritte (intrinsisch)	4. Nächste Schritte (extrinsisch)

(Selbst-) Führung als Unterordnung und Rebellion

Bei Unterordnung oder Rebellion sind die Bedürfnisse von anderen die Handlungsrichtlinie. D.h. ich bin fremdbestimmt, habe keine Wahlmöglichkeit und bin das „Opfer“ der Umstände.

- **Unterordnung:** Ich handle so, wie es andere fordern (oder wie ich annehme, dass es gefordert wird).
- **Rebellion:** Ich lasse ich mich ebenso von fremden Forderungen bestimmen, nur verhalte ich mich entgegengesetzt zu ihnen.
- Der Fokus liegt bei beiden Varianten auf der anderen Person oder auf meinen Interpretationen von ihnen.
- In beiden Fällen sind Sachzwänge, Angst vor Strafe, Schuld und Schamgefühl oder Pflichtbewusstsein sog. „Antreiber“.
- **Typische Sätze** sind: „Das haben wir schon immer so gemacht.“, „Das ist Firmenpolitik.“ usw.

Führung und Selbstführung – Umgang mit Einfluss und Macht

Hilfreiche Unterscheidung: **Macht mit Menschen** und **Macht über Menschen**.

Macht mit Menschen

- Die Bedürfnisse aller Beteiligten werden integriert
- Entscheidungen werden kooperativ getroffen
- Das Leitmotiv / Bedürfnis ist Freiwilligkeit
- Hohe Autonomie und Selbstverantwortung bei Mitarbeiter*innen und bei Chef*in

Macht über Menschen

- Es zählen nur die Bedürfnisse der „Mächtigen“
- Angst, dass Bedürfnisse nicht erfüllt werden können
- Einseitige und exklusive Bedürfnisbefriedigung (auch auf Kosten anderer)
- Es herrscht eine klare und starre Hierarchie
- Es gibt Ungleichgewicht im Geben und Nehmen
- Wenig Autonomie und Selbstverantwortung