

1 Bedeutung von Selbstführung für Führungskräfte

In meiner Rolle als Unternehmensberater, Trainer und Coach entwickle ich seit vielen Jahren Führungskräfte trainings für Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Hierarchieebenen. Aus persönlicher Überzeugung integriere ich dabei stets auch Elemente der Selbstführung in meine Trainings und stoße dabei fast ausnahmslos auf interessierte Teilnehmende, die mit Freude und Offenheit an sich selbst arbeiten möchten.

Parallel dazu beobachte ich in den letzten Jahren zudem einen deutlichen Trend: Immer mehr Unternehmen überarbeiten ihre Führungsleitlinien und verankern Selbstführung explizit als eigenständige Kernkompetenz. Diese Entwicklung ist kein Zufall. Sie steht im direkten Zusammenhang mit einer Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist und in Form eines Akronyms oft als VUKA bezeichnet wird. Um in diesem Umfeld bestehen zu können, müssen sich Unternehmen nicht nur strukturell anpassen, sondern auch kulturell, weshalb viele ihre Werte und Führungsleitbilder kontinuierlich weiterentwickeln. Selbstführung wird dabei zum strategischen Hebel: Sie befähigt Führungskräfte, inmitten von Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben, neue Arbeitsweisen zu fördern und eine zukunftsfähige Unternehmenskultur zu gestalten.

Selbstführung als Schlüsselkompetenz moderner Führung

In den vergangenen Jahren haben sich verschiedene Führungsansätze etabliert, in denen Selbstführung entweder explizit benannt oder implizit als zentrale Querschnittskompetenz vorausgesetzt wird. Exemplarisch für diese Entwicklung stehen etwa der *Inner Development Guide* sowie *Mindful Leadership* und *Agile Leadership*. Diese Ansätze adressieren unterschiedliche Ebenen und Aspekte moderner Führung und teilen dabei eine gemeinsame

Grundannahme: Wirksame Führung bedarf der Fähigkeit zur Selbstführung.

Inner Development Guide: Dieser Ansatz basiert auf einer internationalen, gemeinnützigen Initiative mit dem Ziel, innere Fähigkeiten und Qualitäten zu stärken, um die Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele wirksam zu unterstützen. Die zentrale These lautet: Technische Lösungen für komplexe gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen sind vielfach vorhanden, jedoch fehlt es an innerer Reife, Bewusstheit und Beziehungskompetenz, um sie konsequent umzusetzen. Der Inner Development Guide begreift Selbstführung daher als Grundlage für äußeren Wandel und unterscheidet fünf Dimensionen (Sein, Denken, Beziehung, Kollaboration, Handeln) mit 23 Schlüsselkompetenzen. Das Framework wurde gemeinsam mit über 1.000 Fachleuten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Bildung und Praxis entwickelt und findet weltweit zunehmende Verbreitung in der Führungskräfteentwicklung, unter anderem bei Unternehmen wie Google, IKEA oder Novartis.¹

Mindful Leadership: Dieser Ansatz fokussiert auf Präsenz, Selbstreflexion und innere Klarheit als Voraussetzung für bewusste Entscheidungen und empathische Beziehungsqualität. Er berücksichtigt dabei explizit die Arbeit an sich selbst und ermutigt Führungskräfte zu einer persönlichen Achtsamkeitspraxis. Damit reagiert dieser Ansatz direkt auf die zunehmende Beschleunigung der VUKA-Welt und macht sichtbar, dass Selbstführung von einem regelmäßigen Training des Geistes profitiert.²

Agile Leadership: Dieses Führungsprinzip ist aus der agilen Bewegung hervorgegangen und versteht Führung nicht mehr als Kontrolle oder Anweisung, sondern als das Gestalten von Rahmenbedingungen für Selbstorganisation, Vertrauen und kontinuierliches Lernen. Damit setzt dieser Ansatz ein hohes Maß an Selbstführung voraus: Führungskräfte müssen mit Unsicherheit

umgehen, innere Flexibilität entwickeln und ihr Ego zugunsten der Teamleistung zurücknehmen.³

Gemeinsam stehen diese drei Ansätze exemplarisch für eine grundlegende Verschiebung im modernen Führungsverständnis: weg von der primär äußeren Steuerung von Menschen durch Tools, Prozesse und Frameworks, hin zur Entwicklung innerer Reife und Haltung. Aus unterschiedlichen Perspektiven machen sie deutlich, dass Selbstführung nicht länger als optionale Zusatzkompetenz verstanden werden kann, sondern zur zentralen Voraussetzung wirksamer Führung in der VUKA-Welt geworden ist.

Selbstführung aus wissenschaftlicher Perspektive

Die wissenschaftliche Erforschung von Selbstführung wurde vom US-Amerikaner Charles Manz geprägt, der in den 1980er Jahren eine umfassende Theorie entwickelt und dabei erstmals *Selbstführung* von *Selbstmanagement* abgegrenzt hat. Vor Manz lag der Fokus in der Führungsforschung hauptsächlich auf der Führung anderer, doch mit Selbstführung kam erstmals die Perspektive auf, dass Führung mit Selbstführung beginnt. Im Zentrum von Manz' Ansatz steht die bewusste Steuerung des eigenen Denkens, Fühlens und Handelns, um persönliche und organisationale Ziele zu erreichen.⁴

Wenngleich Selbstführung in der Forschung mittlerweile unterschiedlich definiert und operationalisiert wird, scheint es insgesamt eine breite Unterstützung für ihre Wirksamkeit zu geben:⁵

- *Leistungsfähigkeit*: Eine Metastudie aus dem Jahr 2022, in der 57 wissenschaftliche Untersuchungen ausgewertet wurden, analysierte den Einfluss von Selbstführung auf insgesamt 73 verschiedene Variablen. Die Ergebnisse zeigen eine signifikante Wirkung: Selbstführung steht in einem positiven Zusammenhang mit persönlicher Leistungsfähigkeit wie beispielsweise Kreativität und Innovationsfähigkeit.⁶

- *Teamführung*: In einer anderen Metastudie aus dem Jahr 2024, in der insgesamt 52 wissenschaftliche Artikel ausgewertet wurden, konnte gezeigt werden, dass sich Selbstführung neben positiven Effekten auf Resilienz, Arbeitsleistung und Zufriedenheit auch auf Fähigkeiten zur Teamführung und Motivation auswirkt.⁷
- *Trainierbarkeit*: In einer weiteren Metastudie aus dem Jahr 2021, in der elf Studien zu Führungskräfte Trainings ausgewertet wurden, zeigt sich, dass Selbstführung sich im Rahmen solcher Trainings grundsätzlich verbessern lässt. Die Effekte fallen allerdings eher klein bis mittel aus, und die Studienlage ist teils heterogen. Die entscheidende Frage ist der Transfer in den Alltag. Der Nutzen eines Trainings bleibt begrenzt, wenn Führungskräfte die neuen Strategien nicht konsequent in ihre tägliche Arbeit integrieren und wieder rasch in alte Routinen zurückfallen.⁸

Psychologische Sicherheit beginnt mit Selbstführung

Parallel zu den veränderten Anforderungen an Führungskräfte in der VUKA-Welt hat in den letzten Jahren auch das Konzept der *psychologischen Sicherheit* auf Ebene der Team- und Unternehmenskultur stark an Bedeutung gewonnen. Dieses Konzept geht insbesondere auf die Arbeiten der US-amerikanischen Harvard-Professorin Amy Edmondson zurück, die psychologische Sicherheit definiert als der Glaube, dass man nicht bestraft oder gedemütigt wird, wenn man Ideen, Fragen, Bedenken oder Fehler äußert.⁹

Breite Aufmerksamkeit erhielt psychologische Sicherheit durch die Aristoteles-Studie von Google, bei der in über 180 Teams bestehend aus drei bis 50 Personen untersucht wurde, welche Faktoren Hochleistungsteams auszeichnen.¹⁰ Die zentrale und durchaus überraschende Erkenntnis: Das Maß an psychologischer Sicherheit war der mit Abstand wichtigste Faktor für

leistungsstarke Teams und damit wichtiger als andere Faktoren wie zum Beispiel Seniorität, Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale oder Teamgröße. Nicht zuletzt aufgrund dieser Studie gilt psychologische Sicherheit heute als zentrales Fundament für eine effektive Feedback-, Innovations- und Fehlerkultur. Nur wenn Teammitglieder das Gefühl haben, offen sprechen zu dürfen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen, werden sie den Status quo hinterfragen, kreative Ideen einbringen, kritisches Feedback geben und kalkulierte Risiken eingehen.

Psychologische Sicherheit ist stets ein gemeinsames Erleben im Team und lässt sich nicht einfach »von oben herab« verordnen. Führungskräfte haben jedoch aufgrund ihrer disziplinarischen Verantwortung und ihrer Vorbildfunktion einen entscheidenden Einfluss auf die Bedingungen, unter denen psychologische Sicherheit entstehen kann. Im Kontext von Selbstführung bedeutet das: Wer psychologische Sicherheit im Team stärken und damit auch die Leistungsfähigkeit erhöhen möchte, muss zunächst in der Lage sein, sich selbst zu führen. Unberechenbare emotionale Reaktionen, mangelnde Empathie oder geringe Offenheit gegenüber konstruktiver Kritik untergraben hingegen das Vertrauen, das für eine psychologisch sichere Teamkultur notwendig ist.

Selbstführung zwischen Konzeptvielfalt und Trainingsdefizit

Wenn wir die bisherigen Überlegungen zusammenfassen, zeigt sich klar: Selbstführung ist für Führungskräfte weit mehr als ein »Nice to have«. Sie ist wichtig, um in der modernen VUKA-Welt erfolgreich führen zu können. Vier Erkenntnisse lassen sich festhalten:

- Selbstführung gewinnt in der *Führungskräfteentwicklung* stetig an Bedeutung.
- *Moderne Führungsansätze* integrieren Selbstführung direkt oder indirekt als Kernkompetenz.
- *Wissenschaftliche Studien* bestätigen die Wirksamkeit von Selbstführung in der Arbeitswelt.

- *Psychologische Sicherheit* im Team kann durch Selbstführung positiv beeinflusst werden.

Auf der anderen Seite zeigt sich bei genauerer Betrachtung, dass das Verständnis von Selbstführung bis heute uneinheitlich geblieben ist. Je nach Studie, Führungsleitbild oder Trainingskonzept werden darunter sehr unterschiedliche Aspekte zusammengefasst: von Selbstbeherrschung, Selbsterkenntnis und Selbstreflexion über Selbstmanagement, Selbstmotivation und Selbstentwicklung bis hin zu Themen wie Zeit-, Energie- und Stressmanagement, Resilienz, Achtsamkeit, mentale Stärke oder emotionale Intelligenz.

Neben dieser konzeptionellen Vielfalt bleibt zudem häufig unklar, wie Selbstführung tatsächlich nachhaltig erlernt und trainiert werden kann. Zum einen begegnet man vielfach Frameworks und Ansätzen, bei denen Anspruch und tatsächlicher Inhalt auseinanderfallen: *Selbstführung* wird zwar kommuniziert, in der Praxis jedoch vor allem *Selbstmanagement* vermittelt. Zum anderen werden zahlreiche Tools eingeführt, die kurzfristig entlasten, jedoch kein systematisches und regelmäßiges Training des Geistes ermöglichen. Hinzu kommt, dass Führungskräfte trainings häufig als punktuelle Interventionen konzipiert sind und daher nur begrenzt geeignet erscheinen, über den Trainingskontext hinaus eine dauerhafte Motivation und nachhaltige Verhaltensänderung zu fördern.

Angeichts dieser Beobachtungen und gegenwärtigen Entwicklungen ist es hilfreich, zu den Ursprüngen von Selbstführung in den antiken Weisheitstraditionen zurückzukehren. Ziel ist es, deren Erkenntnisse in ein tragfähiges, alltagsnahes Fundament zu überführen, das eine regelmäßige Übungspraxis ermöglicht und zugleich an moderne Führungsansätze und wissenschaftliche Erkenntnisse anschließt.

Max wird befördert

Um die nachfolgenden Ausführungen zur Selbstführung stärker mit der Lebensrealität von Führungskräften zu verknüpfen, wird im weiteren Verlauf des Buches die fiktive Führungskraft Max eingeführt. Max ist 32 Jahre alt und arbeitet seit drei Jahren im Marketing der Media AG. Vor Kurzem wurde er von seiner Vorgesetzten zum Team Lead befördert und trägt nun die disziplinarische Verantwortung für fünf Mitarbeitende.

Nach der ersten Euphorie über diesen Karriereschritt erzählt ihm eine Kollegin beim Mittagessen, dass Führungskräfte bei der Media AG häufig aufgrund ihrer fachlichen Exzellenz befördert werden und nicht, weil sie über eine herausragende Führungskompetenz verfügen. Diese müsse erst gezielt entwickelt werden, wobei das vielen Führungskräften oftmals gar nicht bewusst sei. In der Vergangenheit sei es daher immer wieder vorgekommen, dass Führungskräfte erst nach der Beförderung festgestellt hätten, dass sie ihre Führungskompetenz entweder überschätzt hatten oder im Grunde gar nicht an Personalführung interessiert waren. Nicht selten endete das in einem langwierigen, konfliktbeladenen Abschied aus dem Unternehmen.

Darüber hinaus erfährt Max, dass insbesondere neue Führungskräfte bei der Media AG mit ihrer Doppelbelastung hadern. Sie sollen weiterhin im operativen Tagesgeschäft glänzen – schließlich wurden sie deswegen befördert – und ergänzend zu dieser Vollauslastung die Führungsverantwortung noch zusätzlich übernehmen. Oftmals misslingt dieser Spagat, weil sich die Führungskraft mit ihrer fachlichen Leistung identifiziert und schlichtweg Angst hat, den Anschluss zu verlieren. Zudem ist es aufgrund mangelnder Kapazitäten im Team bisweilen gar nicht anders möglich,

als dass die Führungskraft weiterhin operativ eingebunden bleibt. Diese Doppelbelastung hat regelmäßig zur Folge, dass entweder die operativen Ergebnisse, die Zufriedenheit im Team oder die Gesundheit der Führungskraft darunter leidet.

Max will es anders machen! In den Führungsleitlinien der Media AG hat er gelesen, dass »Führung mit Selbstführung beginnt«. Ein Leitsatz, der ausdrücklich für Führungskräfte aller Hierarchiestufen gilt. Nun will Max verstehen, was genau es mit dieser Selbstführung auf sich hat.

Reflexionsfragen

1. Welche Vorstellungen verbindest du mit Selbstführung im Allgemeinen und für Führungskräfte im Speziellen?
2. Welchen Stellenwert hat Selbstführung in deinem Unternehmen? Ist sie irgendwo als Anforderung explizit oder implizit verankert?
3. Was würde sich konkret ändern, wenn du dich selbst noch besser führen könntest?