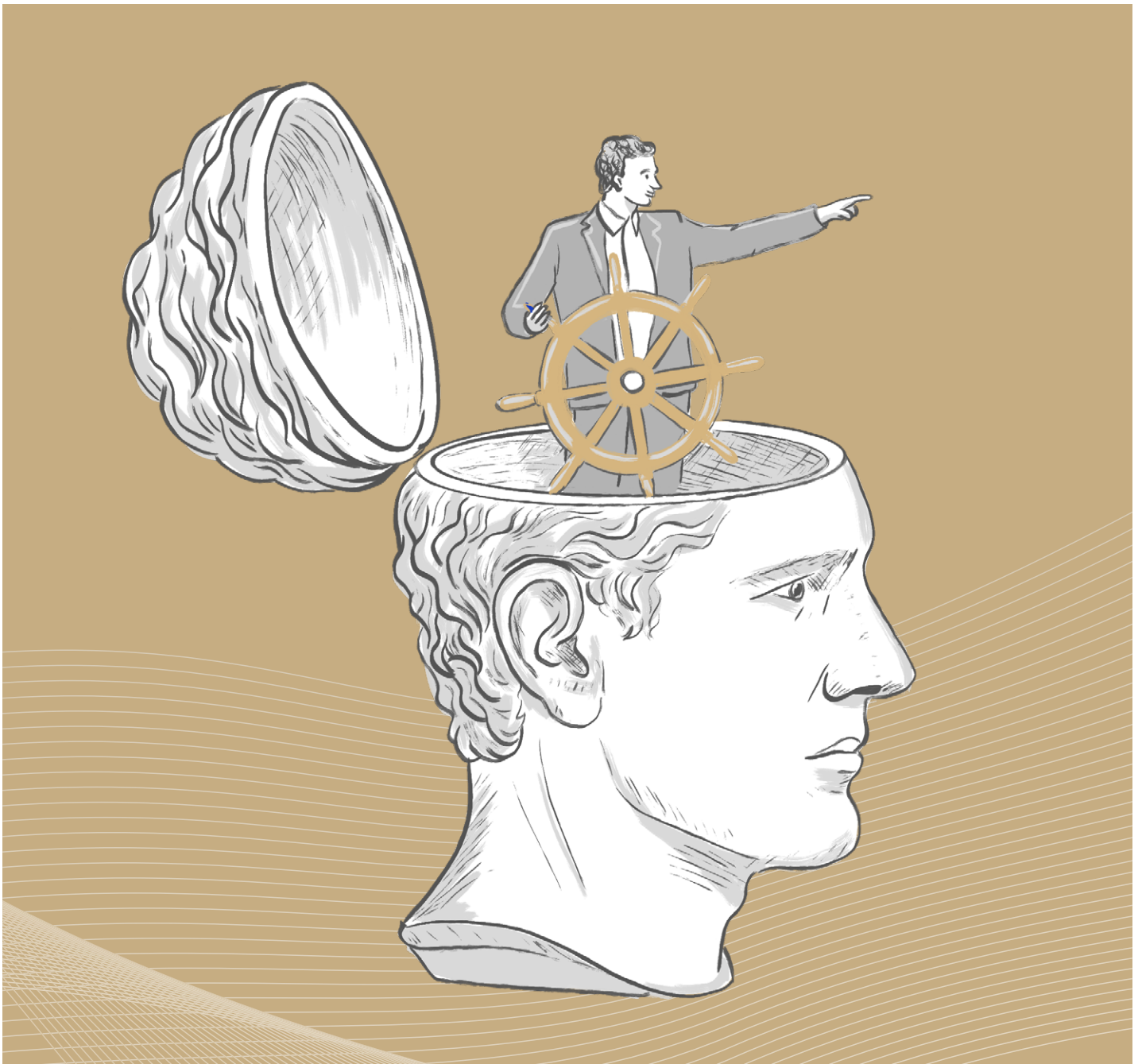




LEADERSHIP PERSPECTIVES

Säulen der Selbstführung

Selbstführung als Schlüssel zum Erfolg

Impressum

© Liz Mohn Stiftung, Gütersloh
März 2026

Herausgeber

Liz Mohn Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon: +49 5241 2133-0
www.liz-mohn-stiftung.de

Verantwortlich

Dr. Johannes Busold
Dr. Jörg Habich
Sanny Pulka

Autor:innen

Professor Dr. Dieter Frey
Janna Hämpke
Julia Weinstabl

Illustrationen & Layout

Manuel Recker Graphic Recording & Illustration
manuelrecker.de

Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz

Druck

Gieselmann Druck und Medienhaus

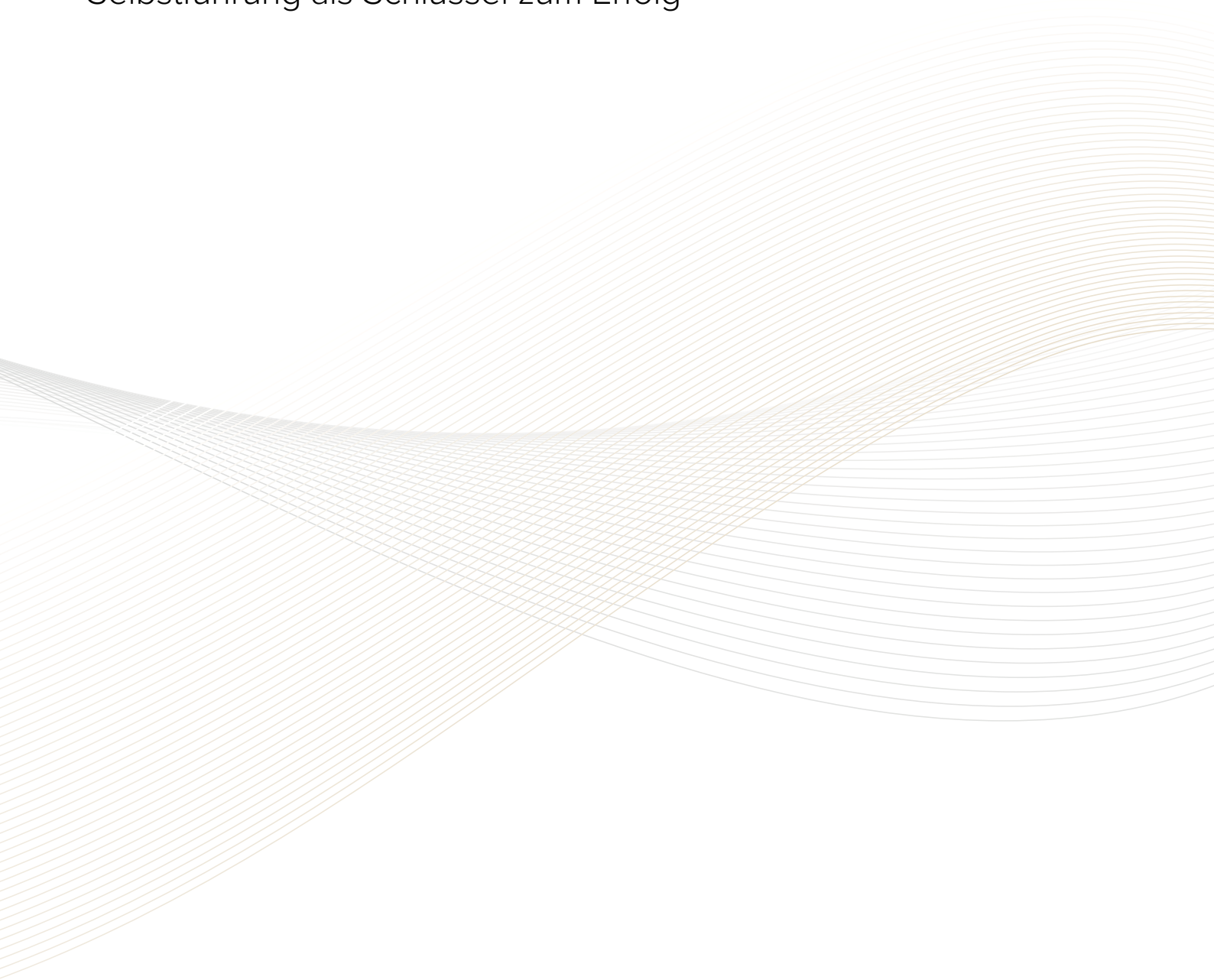
Papier

Circleoffset Premium White, 100 % Altpapier,
zertifiziert mit dem Blauen Engel und FSC Recycled

LEADERSHIP PERSPECTIVES

Säulen der Selbstführung

Selbstführung als Schlüssel zum Erfolg



Inhalt

1	Einleitung	5
2	Was ist Selbstführung und warum ist Selbstführung wichtig?	6
3	Die „10 Säulen der Selbstführung“	8
4	Selbstführung in Wirtschaft, Politik, Kultur, Sport und Wissenschaft	34
5	Fazit: Selbstführung als Schlüssel zum Erfolg	39
6	Literaturverzeichnis	41

1 EINLEITUNG

Führung gehört zu den wichtigsten Aufgaben in unserer Gesellschaft. Sie prägt das tägliche Zusammenleben in sozialen und kommerziellen Organisationen, aber auch in Kindergärten, Schulen, Universitäten, im Sport oder in kulturellen und politischen Institutionen. Führung ist jedoch in einer Welt, die zunehmend von Unsicherheit und Komplexität geprägt ist, schwierig geworden. Rechtsextreme und populistische Strömungen, Kriege, Naturkatastrophen sowie wirtschaftliche und politische Krisen beeinflussen den Alltag einer Führungskraft. Gerade in einer solchen herausfordernden Welt soll Führung aber wichtige Entscheidungen treffen, Orientierung geben, Ziele erreichen, Probleme lösen und dabei Menschen mitnehmen (vgl. Braun, Nubold und Maier 2017; Frey 2015; Frey und von Rosenstiel 2007; Frey und Vilser 2024).

Dies kann eine Führungskraft aber nur, wenn sie Klarheit über sich selbst hat, sich ihrer eigenen Person und Rolle in ihrem Umfeld bewusst ist und sich gezielt steuern kann. Dafür braucht sie Selbstführung. Genau dieser Aspekt von Führung wird aber sowohl in der Literatur sowie in vielen Führungskräfte-seminaren eher ignoriert und manchmal als private Angelegenheit abgetan. Dabei ist Selbstführung das Allerwichtigste. Wer sich selbst nicht führen kann, wird auch andere nicht führen können. Selbstführung hilft aber nicht nur dabei, seine Führungsaufgabe besser wahrzunehmen, sondern auch im Privatleben ein erfülltes und selbstbestimmtes Leben zu führen.

In diesem Beitrag möchten wir deshalb einen Einblick in das komplexe Thema Selbstführung ermöglichen. Ziel dieses Beitrags ist es, das Thema Selbstführung aus einer praxisorientierten psychologischen Perspektive für Führungskräfte zu beleuchten. Kernstück dieses Beitrags ist die Vorstellung eines „10-Säulen-Modells der Selbstführung“, das Schritt für Schritt aufzeigt, was Selbstführung ausmacht und wie gute Selbstführung gelingen kann. Abschließend schauen wir uns die Relevanz von Selbstführung in der Wirtschaft, der Politik, dem Sport, der Wissenschaft und dem Kultursektor an.

2 WAS IST SELBSTFÜHRUNG UND WARUM IST SELBSTFÜHRUNG WICHTIG?

Sich selbst führen heißt, seine eigenen Gedanken, Gefühle, Verhaltensweisen, Motive, Werte, Ziele und Rollen sowie die äußeren Ansprüche an seine Person zu kennen und klar zu strukturieren, zu organisieren, aneinander flexibel anzupassen sowie zielgerecht einzusetzen (vgl. Manz 1986) – und zwar so, dass neben der Zielerreichung auch Wohlbefinden und Gesundheit erhalten bleiben. Dabei lassen sich vier Charakteristika von Selbstführung weiter herausarbeiten:

- ▶ **Bewusst & unbewusst:** Selbstführung kann ein bewusster Prozess sein. Die eigenen Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen werden im Rahmen der Selbstführung bewusst ergründet und beeinflusst. Es gibt aber auch unbewusste Selbstführung, wie z. B. unterbewusste kognitive Verzerrungen, die zielgerichtet, z. B. zum Schutz des Selbstwerts und zur Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit, stattfinden.
- ▶ **Innen- & Außenwelt:** Selbstführung verbindet immer den Blick in seine Innenwelt mit dem Blick in die Außenwelt. Natürlich muss man insbesondere seine eigenen Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen kennen, um sich selbst zu führen. Jedoch ist jegliche Selbstführung, die nur auf dem Blick nach innen aufbaut, bedeutungslos, wenn man das Umfeld, in dem man lebt und arbeitet, nicht berücksichtigt. Deshalb ist es wichtig, auch den Blick nach außen in die Selbstführung miteinzubeziehen. Bei dem Blick nach außen geht es darum, seine Rollen und Verpflichtungen sowie die Ziele und Werte der Welt, in der man lebt und arbeitet, zu ergründen, z. B. die Ziele und Werte der Organisation und des Teams, das man führt. Anschließend geht es darum, die äußeren und inneren Werte, Ziele und Anforderungen zu verbinden und aneinander anzupassen.
- ▶ **Multidimensional:** Selbstführung verstehen wir als ein multidimensionales Konstrukt. Das heißt wir definieren es als einen Oberbegriff, der aus zehn verschiedenen Säulen besteht, die miteinander zusammenhängen. Als Kernsäule sehen wir die Selbstreflexion, die die Tätigkeit beschreibt, über sich selbst nachzudenken. Die Selbstreflexion ist die Grundvoraussetzung für Selbstführung und im allerersten Schritt notwendig, um sich selbst erkennen zu können. Die zweite Kernsäule stellt die Selbstkenntnis dar, denn wenn ich selbst nicht weiß, wer ich bin, kann ich mich auch nicht selbst führen. Um die zwei Kernsäulen liegen sieben weitere Säulen der Selbstführung, die Selbstwirksamkeit, Selbstverantwortung, Selbstentwicklung, Selbstwertschätzung, Selbstakzeptanz, Selbstfürsorge und die Selbstdarstellung. Diese Säulen können jedoch nur erreicht werden, wenn man gleichzeitig fähig ist, sich selbst, also seine Gefühle, Gedanken und Handlungen, zu regulieren. Aus diesem Grund stellt Selbstregulation die letzte und allumfassende Säule unseres Selbstführungsmodells dar.

- **Zielgerichtet:** Selbstführung wird eingesetzt, um Probleme zu lösen, sich Orientierung zu geben und die eigenen und fremdgesetzten Ziele zu erreichen. Insbesondere in schwierigen und komplexen Situationen, die durch große Unsicherheit geprägt sind, ist Selbstführung deshalb gefragt. Dieses können z. B. Stress-, Konflikt- und Krisensituationen aber auch Niederlagen und Misserfolge sein. Mittel- oder langfristig verfolgt Selbstführung das Ziel, ein erfüllendes und zufriedenstellendes Leben zu ermöglichen und Widerstandsfähigkeit bei Herausforderungen sowohl im Privaten als auch im Arbeitskontext auszubilden.

Im folgenden Teil dieses Beitrags werden wir auf die „10 Säulen der Selbstführung“ genauer eingehen. Wir verstehen Selbstführung dabei immer im Sinne eines humanistischen Menschenbilds. Gute Selbstführung sollte immer von humanistischen Werten wie Freiheit, Toleranz und Menschenwürde und altruistischen Zielen getragen sein. Es geht dabei um Selbstführung im Sinne Immanuel Kants, d. h. um die Prinzipien von Respekt und Selbstrespekt. Das bedeutet Integrität und Authentizität zum Zwecke aller und sich selbst (Kirchmann 1870).

3 DIE „10 SÄULEN DER SELBSTFÜHRUNG“

Säule 1: Selbstreflexion

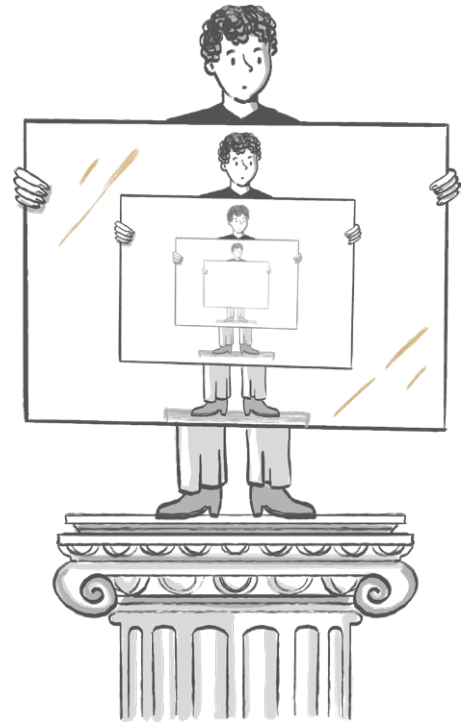
Tätigkeit, über sich selbst nachzudenken

Selbstführung durch Selbstreflexion bedeutet, innezuhalten und die eigenen Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen zu reflektieren – über sich selbst nachzudenken (vgl. Farrell 2012; Grant, Franklin und Langfor 2002). Selbstreflexion dient dazu zu klären, wo man seine Gedanken neu ordnen und strukturieren sollte, wo man seine Gefühle besser mit sich selbst klärt und wo man Hilfe holen muss. Selbstreflexion hilft Klarheit im Kopf und folglich auch im Verhalten zu schaffen.

Selbstführung setzt voraus, dass man sich vor einer Handlung oder Entscheidung bewusst macht, wie und warum man handelt und im Anschluss reflektiert, wie man es hätte besser machen können (Harari et al. 2021). Gute Selbstführung braucht demnach Selbstreflexion. In allen Säulen der Selbstführung spielt Selbstreflexion somit eine Rolle. Es ist sozusagen das Basis-Tool, das Selbstführung ermöglicht. Nur durch die Fähigkeit, über sich selbst nachzudenken, kann ich Selbstführung beginnen. Nur durch Selbstreflexion kann ich anfangen, mich kennenzulernen und meine Gefühle, Gedanken und Verhaltensweisen bewusst zu steuern.

Wer nicht über sich nachdenkt, ist nicht nur unfähig, sich selbst zu führen, sondern wird sich auch nicht entwickeln. Die Forschung zeigt: Erfahrung macht die Menschen nicht klüger, sondern es ist die Reflexion dieser Erfahrung (Frey 2015; Baltes und Staudinger 2000). Wer hierzu nicht in der Lage ist, läuft in Gefahr, dass das Hamsterrad des Alltags immer schneller wird und er/sie sich überfordert. Umso wichtiger ist eine aufrichtige, tiefgründige und kritische Selbstreflexion. Selbstreflexion ist demnach eine wichtige Entwicklungsmethode, um zu Reife, Weisheit und Persönlichkeit zu gelangen (Staudinger und Baltes 1996).

Ein guter Start, um mehr Selbstreflexion in sein Leben einzubauen, ist die regelmäßige Beantwortung der drei Fragen: Was läuft gut? Was läuft nicht gut? Was könnte man besser machen? Selbstreflexion verlangt somit auch ein großes Maß an Selbstkritik. Der Chef von Microsoft, Satya Nadella, wurde gefragt, ob er ab und zu auch Fehlentscheidungen trifft und seine Antwort war: täglich, fast in jeder Stunde, weil die Welt nicht ideal ist und weil sie viel komplexer ist, als man denkt, und deshalb sieht man laufend, wo man Dinge justieren oder verbessern muss.



Jedem/jeder ist selbst überlassen, wie er/sie die Selbstreflexion macht – z. B. auf dem täglichen Nachhauseweg oder am Ende jeder Woche. Selbstreflexion kann täglich, wöchentlich oder jährlich erfolgen. Ebenso liegt es an jedem selbst, wie er die Selbstreflexion umsetzt, beispielsweise mit einer Art Tagebuch mit vorformulierten Fragen oder durch visuelle Collagen.

Wichtig ist bei jeglicher Art der Selbstreflexion, Situationen und Ereignisse von oben oder von außen zu betrachten, also aus einer Vogelperspektive. Das mag nicht leichtfallen, kann man jedoch trainieren. Dadurch verdeutlichen wir uns selbst immer wieder, dass wir unsere Emotionen, Bedürfnisse, Handlungen und Meinungen steuern können und ihnen nicht ausgeliefert sind.

Fragen zur Säule Selbstreflexion:

- ▶ Was läuft gut? Was läuft nicht gut und was ist zu verbessern?
- ▶ Bin ich mit meinem Leben zufrieden und ist es ein gelingendes Leben?
- ▶ Mache ich genügend, zu wenig oder zu viel Selbstreflexion?
- ▶ Ist mir klar, dass es ohne Selbstreflexion keine Entwicklung gibt?

Wichtige Erkenntnisse zur Selbstreflexion

- ▶ Selbstreflexion heißt das Hamsterrad anhalten, sich Gedanken machen und diese somit zu strukturieren, zu sortieren und einzuordnen.
- ▶ Erfahrung macht Menschen nicht klüger, es ist die Reflexion von Erfahrung.
- ▶ Selbstreflexion ist eine wichtige Methode zur Entwicklung von Reife, Weisheit und Persönlichkeit.
- ▶ Selbstreflexion ist relevant für alle Säulen der Selbstführung. Ohne Selbstreflexion keine Selbstführung.

Säule 2: Selbstkenntnis

Fähigkeit, sich selbst zu kennen – Wer bin ich?

Selbstkenntnis erlangt man durch Selbstreflexion. Selbstkenntnis heißt, seine eigene Bedienungsanleitung kennenzulernen, zu wissen, wer man ist und wie man funktioniert. Es geht also darum, die eigenen Werte, Glaubenssätze, Stärken, Schwächen, Verantwortungen, Aufgaben, Ziele, Motivationen, Emotionen und Handlungen zu kennen und zu wissen, wie sich diese im Laufe des Lebens entwickelt haben und zusammen interagieren (Markus 1983). Ohne dieses Wissen ist es schwierig, sich selbst – geschweige denn andere – effektiv zu führen.

Dabei ist zu beachten, dass Selbstkenntnis kontextabhängig ist: Unser Selbstbild verändert sich je nach Situation, Zeit und Perspektive. Menschen nehmen dabei unterschiedliche Rollen ein. Im Fußballstadion vom FC Bayern ist man z. B. Bayern Fan, wenn man nach Hause kommt, ist man noch das Kind, wenn man mit seinen eigenen Kindern spielt, ist man der Vater oder die Mutter und in der Firma ist man entweder Vorgesetzte:r oder Mitarbeiter:in. Je nach Kontext variieren das gezeigte Verhalten, aber auch die eigenen Ziele, Motivationen und Verantwortungen. Trotz wechselnder Rollen sollte die persönliche Identität mit ihren Charakterzügen, Stärken und Schwächen erhalten bleiben.



Ein zentraler Aspekt der Selbstkenntnis ist auch die Frage nach dem „Warum?“. Warum bin ich so, wie ich bin? Die Antwort darauf liegt oft in der eigenen Biografie. Wer sich mit der Vergangenheit auseinandersetzt, erkennt, welche Menschen, Erfahrungen oder Umstände die eigene Persönlichkeit geprägt haben. Dabei ist es wichtig, auch belastende oder gar traumatische Erlebnisse nicht auszublenden – denn sie können die persönliche Entwicklung ebenso stark beeinflussen wie positive Erfahrungen, z. B. berufliche und private Erfolge.

Ebenso gilt für Führung: Wer oder was hat mich als Führungskraft geprägt? Führungskräfte haben, wie alle anderen Menschen, frühzeitig in ihrem Leben erfahren, was Führung ist – sei es im Elternhaus, in der Schule, in der Ausbildung. Diese Führungserfahrungen haben auch sie nachdrücklich in ihrer Führungspersönlichkeit beeinflusst.

Eng verknüpft mit der Frage „Warum bin ich so, wie ich bin?“ sind die eigenen Werte, die man im Laufe des Lebens vermittelt und vorgelebt bekommen und letztendlich in einen großen Teil seines Handelns übernommen hat. Damit einher geht auch das eigene Menschenbild, also was man über seine Mitmenschen denkt, was man von ihnen annimmt und mit welcher Wertschätzung deren Individualität man durchs Leben geht. Hat man eine positive Sichtweise über Menschen und kann ihnen vertrauen? Oder eher eine negative Sichtweise, bei der permanent Misstrauen vorherrscht? Insbesondere als Führungskraft sollte man seine eigenen Werte und sein Menschenbild kennen (Pastoors, Becker und Ebert 2019). Diese beeinflussen die konkreten Ziele in der Führungsrolle und die Führungsmotivation. Hat man Interesse an anderen Menschen? Will man sie entwickeln? Oder ist primär die eigene Entwicklung relevant?

Hat man kein Wissen darüber, wer man ist, welche Fähigkeiten, Stärken, Schwächen und Werte einen ausmachen, welche Rollen man im Alltag einnimmt und was einen geprägt hat, kennt man sich selbst nicht. Und wie bereits erwähnt, wer sich selbst nicht kennt, kann sich nicht selbst führen, geschweige denn andere. Man kann dieses letztlich mit einem Baum vergleichen: Ist man sich der Wurzeln bewusst, auf die man gründet und denen man vieles zu verdanken hat? Denn nur dann kann sich ein Stamm entwickeln mit Rückgrat und Ästen, die sich flexibel an unterschiedliche Situationen im Leben anpassen können.

Fragen zur Säule Selbstkenntnis:

- ▶ Welche Rollen habe ich im privaten und beruflichen Bereich? Wie sehe ich mich in verschiedenen Situationen und Rollen?
- ▶ Fühle ich mich zugehörig zu einer bestimmten Gruppe oder einem Teil der Gesellschaft?
- ▶ Was und wer hat mich positiv oder negativ geprägt? In der Kindheit, Jugendzeit und Erwachsenenzeit?
- ▶ Was und wer hat mich als Führungskraft geprägt?
- ▶ Welche Werte und Glaubenssätze habe ich vermittelt bekommen und verinnerlicht?
- ▶ Wer waren meine Vorbilder/Mentor:innen?
- ▶ Was habe ich aus meiner Vergangenheit gelernt?
- ▶ Was sind meine Werte? Wie lebe ich sie in meinem Alltag, in meiner Führungsrolle?
- ▶ Was ist mein Menschenbild? Vertraue oder misstraue ich Menschen?

Wichtige Erkenntnisse zur Selbstkenntnis:

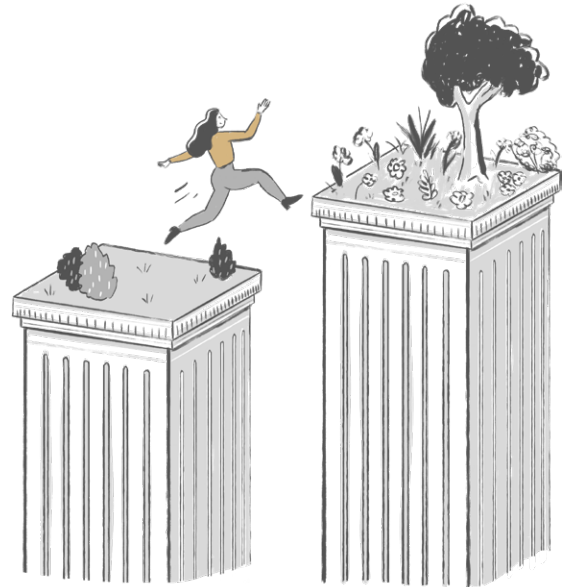
- ▶ Die Wahrnehmung des Selbst variiert je nach Fokussierung und auftretenden Ereignissen, Erlebnissen, Erfolgen und Misserfolgen. Das heißt: Menschen konstruieren und rekonstruieren permanent ihr Selbst.
- ▶ Das Selbstbild hängt ab von der jeweiligen Fokussierung, hat aber einen gewissen konstanten Kern (vgl. den Baum mit den stabilen Wurzeln und der flexiblen Anpassung der Äste).
- ▶ Man wird nie eine komplette Selbstkenntnis über seine Person haben.
- ▶ Ereignisse und Mentor:innen prägen die eigenen Werte und das Menschenbild, welche wiederum das Verhalten – insbesondere auch das Führungsverhalten – lenken.
- ▶ Wenn man weiß, wer man ist und warum man so ist, wie man ist, fällt es einem leichter, sein Handeln in verschiedensten Situationen zu verstehen und zu beeinflussen.
- ▶ Selbstkenntnis ist im Beruflichen sowie im Privaten relevant für die Anwendung von Selbstführung: Wer sich selbst nicht kennt, kann auch nicht im Sinne der Selbstführung an sich arbeiten.

Säule 3: Selbstwirksamkeit

Überzeugung, Handlungen erfolgreich durchführen zu können

Selbstwirksamkeit heißt: Ich kann es. Ich kann selbst etwas bewirken. Ich traue es mir zu. Ich vertraue mir selbst. Es handelt sich also um die eigenen Überzeugungen und Glaubenssätze, für anstehende Anforderungen die nötigen Ressourcen (z. B. Fähigkeiten, Bewältigungsmechanismen) zu besitzen (Bandura und Walters 1977; Jonas, Stroebe und Hewston 2014). Haben Menschen wenig Selbstwirksamkeit, trauen sie sich nichts zu und glauben, nichts aus eigener Kraft erreichen zu können. Diese Einstellung, wenig Kontrolle zu haben, kann zu einer eigenen Blockade werden.

Für Selbstwirksamkeit ist es wichtig, ein möglichst konkretes Bild der eigenen Fähigkeiten, Stärken, aber auch Schwächen und Grenzen zu bekommen. Dies kann durch Selbstreflexion oder die Rückmeldung anderer erfolgen. Das Kennen der eigenen Stärken und Schwächen ist notwendig, um in der Welt gut zurechtzukommen und sich selbst proaktiv, selbstwirksam und zielgerichtet führen zu können (Frey 2015).



Ein geringes Erleben von Selbstwirksamkeit kann von negativen Erfahrungen herrühren (Jonas, Stroebe und Hewston 2014). Wenn man beispielsweise im Kindergarten, in der Schule oder am Arbeitsplatz von den jeweiligen Leitenden immer gesagt bekommt, dass alles, was man macht falsch und nicht gut genug ist, sinkt die Selbstwirksamkeit. Wichtig für Selbstwirksamkeit sind demnach das Vertrauen, die Liebe, die Wertschätzung und die Wärme von Bezugspersonen, Familie und Freunden, dem Arbeitsteam oder dem Chef (Frey 2015). Menschen wollen wertschätzend gesehen und gehört werden, wodurch sie Selbstwirksamkeit entwickeln.

Darüber hinaus haben Deci und Ryan (1985) mit ihrer Selbstbestimmungstheorie grundlegende psychologische Bedürfnisse identifiziert, deren Erfüllung eine zentrale Rolle für die Entwicklung von Selbstwirksamkeit spielt. Neben wertschätzender Rückmeldung durch das soziale Umfeld sind insbesondere zwei weitere Bedingungen entscheidend: Zum einen benötigen Menschen ein gewisses Maß an Autonomie – das Gefühl, über ihre eigenen Handlungen selbst bestimmen zu können. Zum anderen ist das Erleben von Kompetenz zentral, also die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten wirksam einzusetzen und weiterzuentwickeln.

Ein weiterer zentraler Punkt für eine hohe Selbstwirksamkeit ist die innere Haltung. Haben Menschen eine positive, aktive und selbstbestimmte innere Haltung anstatt einer negativen, passiven und hilflosen, erleben sie höhere Selbstwirksamkeit (Frey 2015).

- ▶ Positive Sichtweise bedeutet hierbei: Optimismus und Selbstvertrauen. Optimismus ist ein Gefühl der Hoffnung und des Vertrauens in sich selbst und andere. Optimismus gibt Kraft, Pläne trotz Hindernissen umzusetzen und auch wieder aufzustehen, wenn etwas nicht funktioniert, und weiterhin an seinen Zielen festzuhalten.
- ▶ Aktiv heißt, dass man sich als Problemlöser sieht, Initiative ergreift, proaktiv auf Herausforderungen zugeht und in schwierigen Situationen geeignete Bewältigungsstrategien aktivieren kann. Wenn man aktiv auf die Welt schaut, sieht man sich selbst als Akteur:in und nicht als passiven Beobachter bzw. passive Beobachterin.
- ▶ Selbstbestimmt heißt, Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen zu übernehmen (siehe auch Säule 4 – Selbstverantwortung). Man hält sich für fähig und motiviert, das Leben in die eigene Hand zu nehmen, statt sich hilflos dem Schicksal zu beugen. Man ist lösungs- und zukunftsorientiert.

Ist eine Selbstwirksamkeitsüberzeugung für anstehende Aufgaben oder Situationen vorhanden, zeigen Menschen laut Bandura und Cervone (1983; 1986) höhere Anstrengungsbereitschaft und Ausdauer bei der Zielverfolgung. Das heißt, je mehr wir uns z. B. aufgrund unserer Erfahrung zutrauen, umso mehr strengen wir uns an. Insbesondere für Führungspersonen ist es somit unabdingbar, eine hohe Selbstwirksamkeit zu haben, damit sie erfolgreich handeln und sowohl ihre eigenen als auch die Ziele der Organisation umsetzen können. Zudem gibt ihre eigene Selbstwirksamkeit nicht nur ihnen selbst, sondern auch ihrer Umgebung Sicherheit und Selbstvertrauen, sodass auch Mitarbeiter:innen ihre und organisationale Ziele verwirklichen können.

Fragen zur Säule Selbstwirksamkeit:

- ▶ Welche Stärken und Potenziale sehe ich in mir?
- ▶ Worauf bin ich stolz?
- ▶ Was zeichnet mich aus?
- ▶ Welche Stärken sehen meine Freunde in mir?
- ▶ Was kann ich gut? Was kann ich weniger gut?
- ▶ Wo vertraue ich mir?
- ▶ Was kann ich gut beeinflussen?
- ▶ Welche innere Haltung habe ich dem Leben gegenüber?
- ▶ Wo kann, will und muss ich positiver, aktiver und selbstbestimmter sein und wo nicht?
- ▶ Wo setze ich mir selbst Blockaden, weil ich eher negativ, passiv, hilflos denke?
- ▶ Wo kann ich nichts bewirken?
- ▶ Wo überschätze und wo unterschätze ich meine Selbstwirksamkeit?
- ▶ Was hilft mir, in schwierigen Situationen wieder auf die Beine zu kommen?

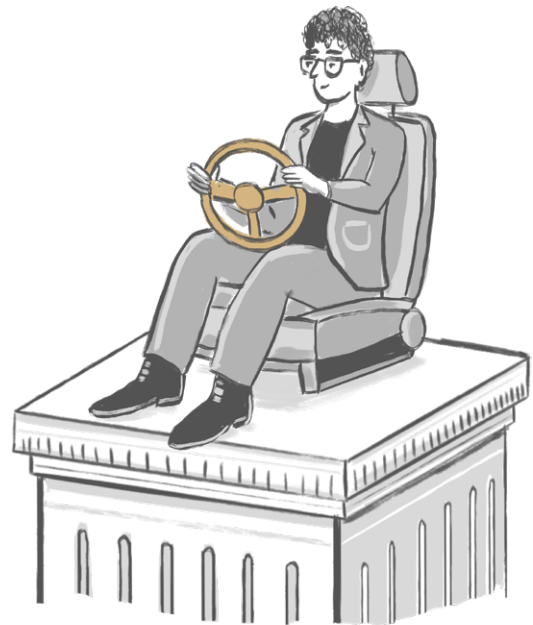
Wichtige Erkenntnisse zur Selbstwirksamkeit:

- ▶ Selbstwirksamkeit heißt: Ich vertraue mir selbst und habe realistische Einstellungen, was ich erreichen kann.
- ▶ Selbstwirksamkeit wird erhöht durch ...
 - ▶ das Erleben von Autonomie und Kontrolle, Kompetenz, sozialer Teilhabe und Wertschätzung,
 - ▶ eine positive, aktive, selbstbestimmte Haltung.
- ▶ Bei aller Selbstwirksamkeit muss man auch die Gefahren und Grenzen sehen. Es geht darum, sich nicht zu überschätzen und realistisch zu bleiben.

Säule 4: Selbstverantwortung

Bereitschaft, Verantwortung für sich und seine Handlungen zu übernehmen

Bei der Selbstverantwortung geht es darum zu erkennen, dass wir für unsere eigenen Gedanken, Gefühle, Ziele, Handlungen und auch für Nichthandlungen der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft Verantwortung tragen (Maier 2018). Wir können Kontrolle über unser eigenes Leben übernehmen. Diese Erkenntnis hilft dabei, das eigene Schicksal in die Hand zu nehmen und seine eigene Zukunft erfolgreich zu gestalten. Es wäre gut, wenn man sagen könnte: Ich bin für meinen Stress selbst mitverantwortlich, für mein Leben, für meine Gefühle, für meine Gedanken.



Die Übernahme von Selbstverantwortung ist ein entscheidender Teil von Selbstführung und eine wichtige Voraussetzung für eine hohe Selbstwirksamkeit (siehe Säule 3). Nur dann, wenn ich mich dazu bekenne, dass ich für die meisten Geschehnisse in meinem Leben Verantwortung trage, bin ich bereit, entsprechend zu handeln. Insbesondere um eigene als auch externe Ziele umsetzen zu können, ist Selbstverantwortung unabdingbar.

Zu oft übernehmen Menschen nicht selbst die Verantwortung für ihr Leben, sondern betonen ein Leben lang, dass entweder Eltern, der Geschichtslehrer oder der erste Chef dafür verantwortlich sind, dass das Leben nicht so gelaufen ist, wie sie es eigentlich wollten. Sie sind Beobachter:innen statt Akteur:innen und sehen sich schnell in einer Opferrolle. Besonders Führungspersonen müssen Verantwortung für sich selbst übernehmen. Sie müssen lernen, bewusst zu gestalten – mit allen Konsequenzen, die sich daraus ergeben. Dazu gehört, wichtige Entscheidungen zu fällen, statt diese auszusitzen und unbequeme Maßnahmen umzusetzen. Nur so kann langfristig erfolgreich, authentisch und vorbildhaft geführt werden.

Auch wenn im Rahmen der Selbstführung die Selbstverantwortung im Vordergrund steht, ist die Verantwortungsübernahme für andere Menschen genauso unverzichtbar. Denn wenn Menschen nur Selbstverantwortung übernehmen und dabei ignorieren, wie es anderen geht, kann ihr Verhalten sehr egoistisch und eigennützig werden und ihren Mitmenschen und dem Planeten zulasten gehen. Wichtig ist es eine gute Balance zwischen Verantwortung für sich selbst und für andere zu finden.

Im Sinne guter Selbstführung ist es also essenziell zu wissen, was von einem verlangt wird und wozu man verpflichtet ist, um verantwortungsvoll im Privaten als auch im Beruf durchs Leben zu gehen. Im Arbeitskontext oder als Führungsperson ist besonders wichtig zu wissen, was die Organisation von einem erwartet und welche Werte und Ziele sie verfolgt.

Wird eine Person zur Führungskraft eines Teams ernannt, in dem sie vorher selbst Teammitglied war, ändert sich der Bereich der Verpflichtungen maßgeblich. Plötzlich hat man Führungsverantwortung, Macht und Einfluss in einem vertrauten Feld, in dem man bisher selbst geführt wurde. Diese Veränderungen können als schwierig empfunden werden. Es kann dazu kommen, dass ehemalige Kolleg:innen einem nicht mehr die Wahrheit sagen oder man sich plötzlich einsam fühlt, da man nicht mehr alles mit allen bereden kann. Gerade bei diesen Konflikten geht es darum, sich durch die Selbstverantwortung klar zu werden, welche Pflichten und Verpflichtungen man in seiner neuen Rolle hat.

Im Rahmen der Selbstverantwortung ist es auch wichtig, dort wo zu viele Einschränkungen sind, Selbstverantwortung zu erkämpfen. Natürlich muss man dabei jeweils die eigene Rolle kennen, in der man sich befindet. Dies kann bedeuten, dass man sich zurücknehmen muss, in ein größeres Ganzes einordnet und damit anerkennt, dass selbstverantwortliches Verhalten bedeuten kann, sich zu arrangieren und anzupassen. Gleichzeitig gilt es zu erkennen, wo die Grenzen von unserer Selbstverantwortung sind und Fremdverantwortung bzw. Fremdbestimmung akzeptiert werden sollte.

Fragen zur Säule Selbstverantwortung:

- ▶ Bin ich bereit, für alle Aspekte der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, für die man selbst gehandelt hat, die volle Verantwortung zu übernehmen?
- ▶ Bin ich bereit, auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen, anstatt mich vor Entscheidungen zu drücken? Dabei ist oft eine weniger gute Entscheidung besser als gar keine Entscheidung.
- ▶ Übernehme ich genügend Selbstverantwortung? Was ist die Einschätzung anderer dazu?
- ▶ Wo kann ich durch Selbstverantwortung Kontrolle über mein eigenes Leben zurückgewinnen (z. B. meinen Zeitstress reduzieren)?
- ▶ Wo muss ich als Führungsperson Selbstverantwortung übernehmen?
- ▶ Wo blockiert die Angst, etwas falsch zu machen, die Umsetzung von Selbstverantwortung?
- ▶ Wo hört meine Selbstverantwortung auf? Wo sind die Grenzen meiner Selbstverantwortung?
- ▶ Was sind meine Pflichten, Verpflichtungen und Aufgaben – privat wie beruflich?
- ▶ Welche Aufgaben muss ich täglich bewältigen?
- ▶ Welche Verantwortung habe ich nicht nur für mich, sondern auch für andere?
- ▶ Was erwartet die Organisation von mir, um ihre Ziele und Werte zu erreichen und zu leben?
- ▶ In welcher Rolle muss ich mich gegenüber den Kund:innen, gegenüber den Mitarbeiter:innen und gegenüber dem Chef bzw. der Chefin sehen? Wo muss ich selbst Chef:in sein?

Wichtige Erkenntnisse zur Selbstverantwortung:

- ▶ Selbstverantwortung bedeutet Kontrolle über sein eigenes Leben zu haben oder zurückzugewinnen (man ist Akteur:in und Agent:in im Leben, kein Opfer).
- ▶ Übernommene Selbstverantwortung ist wichtig für Selbstwirksamkeit.
- ▶ Selbstverantwortung muss man auch erkämpfen und man muss auch sehen, wo man zurücktreten muss, um sich in ein größeres Ganzes einzuordnen.
- ▶ Grenzen der Selbstverantwortung erkennen als Schutz vor Ohnmacht, Stress und Kontrollüberlastung.
- ▶ Beim Reflektieren der eigenen Verantwortungen und Pflichten geht es darum, die Erwartungen der Außenwelt zu klären, und ob man fähig und bereit dazu ist, diese Erwartungen zu erfüllen.

Säule 5: Selbstentwicklung

Bereitschaft zu wachsen

Das ganze Leben besteht aus Übergängen. Vom Kindergarten in die Schule, von dort ins Studium oder in die Ausbildung, weiter in den Beruf, schließlich in die Rente und darüber hinaus. Weiterhin gibt es nicht nur die sogenannten natürlichen Übergänge, sondern auch viele Neuanfänge, die man selbst intendiert oder die vorgegeben werden, z. B. durch Kündigungen, Fusionen oder Umstrukturierungen. All diese Veränderungen bieten die Herausforderung und Chance, sich selbst zu entwickeln und als Privatperson als auch als Führungsperson dazuzulernen.

Doch Selbstentwicklung ist nicht nur an gravierende oder neue Lebensveränderungen gebunden. Auch wer sein ganzes Leben im gleichen Berufsfeld tätig ist, muss sich kontinuierlich weiterentwickeln, um den sich wandelnden Anforderungen und der zunehmenden Komplexität und Unsicherheit der heutigen Welt gerecht zu werden (Prisniakova et al. 2023). Selbstentwicklung bedeutet hierbei, die eigenen kognitiven, emotionalen und sozialen Fähigkeiten stetig zu verbessern – mit dem Ziel, Selbstverwirklichung, persönliche Erfüllung und Wachstum zu erreichen.

Eine zentrale Frage der Selbstentwicklung lautet: „Was will ich?“ Konkret geht es darum, den eigenen Ist-Zustand zu erkennen und den Soll-Zustand zu definieren (Higgins 1987). Im Führungskontext ist es hierbei besonders wichtig, die eigene Führungsmotivation zu hinterfragen. Viele Führungskräfte übernehmen eine solche Rolle aufgrund ihrer fachlichen Leistung ohne klare Motivation, zu führen. Daher sollte bei der Übernahme einer Führungsposition die Frage nach der eigenen Motivation bewusst reflektiert werden.

Grundlage für eine erfolgreiche Selbstentwicklung ist das von Konfuzius vertretene lebenslange Lernen. Nach Konfuzius macht erst das Lernen den Menschen zum Menschen. Er betont, dass lebenslanges Lernen notwendig ist (Konfuzius, zit. in Moritz 2017; Frey 2015). Sich nicht selbst entwickeln zu wollen, nicht lernwillig und -fähig zu sein, bedeutet Stillstand. Gerade wenn die Schule oder die Ausbildung abgeschlossen ist, denken viele fälschlicherweise: Ich brauche mich nicht mehr entwickeln. Dabei steckt hinter der Weigerung, Neues zu lernen, häufig die Angst, Fehler zu machen.

Für Selbstentwicklung allgemein, aber gerade, wenn die Angst vor Fehlern Entwicklung blockiert, ist es wichtig, ein Growth Mindset zu haben. Menschen mit einem Growth Mindset sehen ihre Fähigkeiten und Verhaltensweisen als veränderbar und erweiterbar an, ganz im Sinne des lebenslangen Lernens. Es beinhaltet die Überzeugung, immer wachsen und sich entwickeln zu können und zu wollen. Dem Growth Mindset steht das sogenannte Fixed Mindset gegenüber, welches von der Haltung geprägt ist, in seiner Entwicklung abgeschlossen zu sein, und jegliche Entwicklungen auf-



grund der Angst vor Blöße verweigert. Menschen mit einem Fixed Mindset sehen ihre Fähigkeiten und Verhaltensweisen als unveränderbar und gegeben an. Sie haben mehr Angst als Personen mit Growth Mindset etwas falsch zu machen (Dweck 2013; Bernecker und Job 2019).

Bei der Selbstentwicklung ist es wichtig zu beachten, dass sie nicht zwangsläufig mit Selbstoptimierung verbunden ist. Viele Menschen streben ständig nach Perfektion und maximieren ihre Leistungen in Bereichen wie Sport und Gesundheit. Dabei besteht die große Gefahr, sich langfristig selbst zu überfordern und auszubeuten, wenn das übermäßige Optimierungsstreben nicht durch einen gesunden Ausgleich ergänzt wird, der zur Erholung notwendig ist. Entscheidend ist stets eine gesunde Balance, das Bestehende zu wahren, aber auch Neues zu entwickeln.

Mit Selbstentwicklung ist letztlich auch immer die Chance von Selbstverwirklichung verbunden. Aber auch hier gilt: Alles hat seine Grenzen aufgrund von externen Anforderungen.

Fragen zur Säule Selbstentwicklung:

- ▶ Was habe ich heute gelernt?
- ▶ Worauf bin ich neugierig?
- ▶ Was motiviert mich im Leben und warum?
- ▶ In welche Richtung will und muss ich weiter lernen?
- ▶ Was will ich auf keinen Fall? Was mache ich nicht gerne?
- ▶ Habe ich mein Potenzial bisher entwickelt und wo kann ich noch mehr zulegen?
- ▶ Woran könnte es liegen, wenn ich überzeugt bin, etwas nicht mehr lernen zu können?
- ▶ Was möchte ich durch meine Führung erreichen (z. B. Leistung, Macht und Einfluss, Anerkennung von anderen)?
- ▶ Wie möchte ich führen (z. B. kooperativ mit dem Team, delegierend und mit Freiräumen oder befehlend, anordnend und feedbackresistent)?

Wichtige Erkenntnisse zur Selbstentwicklung:

- ▶ Eine wichtige Rahmenbedingung der Selbstentwicklung ist das Growth Mindset. Darüber hinaus sind auch die selbstwirksamkeitsförderlichen Bedingungen von Deci und Ryan (1985) und eine positive, aktive, selbstbestimmte Haltung (siehe Säule 3 – Selbstwirksamkeit) relevant.
- ▶ Für Selbstentwicklung braucht es Neugierde und Offenheit für Neues.
- ▶ Wichtig ist, dass die Motivation zur Selbstentwicklung bis zum hohen Alter vorhanden bleibt.
- ▶ Als Führungskraft ist man permanent gefordert, sich neu zu entwickeln und somit auch Vorbild für die Selbstentwicklung anderer zu sein.

Säule 6: Selbstwertschätzung

Erkennen seines eigenen Werts

Wie sehr wir uns selbst wertschätzen, kann sich stark zwischen Menschen und auch innerhalb eines Individuums je nach Situation unterscheiden. Das heißt Menschen haben einen unterschiedlichen Selbstwert. Wie hoch oder niedrig dieser ist, also wie wertvoll oder wertlos wir uns sehen, entwickelt sich im Laufe des Lebens und wird durch Erfahrungen geprägt, kann sich aber auch dynamisch im Alltag ändern (Orth und Robins 2014; Reitz 2022).

Der Selbstwert ist eng verwandt mit der Säule „Selbstwirksamkeit“. Während Selbstwirksamkeit erfragt, ob Menschen glauben, dass sie etwas schaffen können (Bandura und Walters 1977), geht es beim Selbstwert viel mehr darum: Wie viel bin ich mir selbst wert (Blascovich und Tomaka 1991)? Man kann Selbstwert aus Erfahrungen der Selbstwirksamkeit ziehen. Wenn ich z. B. sehe, dass ich etwas kann, dann kann ich mich wertvoller fühlen. Gleichzeitig geht ein hoher Selbstwert auch mit einer größeren Selbstwirksamkeitsüberzeugung einher (Nader 2014). Wenn ich mich wertvoll fühle, traue ich mir auch mehr zu.



Ein niedriger Selbstwert drückt sich durch Gedanken aus wie: Ich bin eine Niete, ein Versager, ich bin nichts wert. Ein niedriger Selbstwert führt zu Unklarheit bei einem selbst und auch bei seinen Mitmenschen. Wenn ich mich selbst nicht für wertvoll halte, halte ich es auch nicht für wertvoll, meine Wünsche, Ziele, Werte und Visionen zu verfolgen und zu teilen. Vielleicht sind diese auch gar nicht entwickelt, weil man sich aufgrund des niedrigen Selbstwerts gar keine Fragen stellt wie: Was ist mir eigentlich wichtig?

Insbesondere im Führungskontext stellt ein niedriger Selbstwert eine große Herausforderung dar. Ohne gefestigten Selbstwert sieht man sich z. B. durch Kritik von Mitarbeiter:innen in den eigenen Werten und Zielen verunsichert. Statt das Feedback objektiv zu betrachten, nimmt man es persönlich und sieht sich bestätigt in der eigenen Annahme, keine gute Führungskraft zu sein. Dies führt meist zu einer weiteren Verschlechterung des Führungsverhaltens.

Selbstwertdienliche Verzerrungen helfen uns dabei, unseren Selbstwert zu schützen (Zuckerman 1979) und optimistischer durch die Welt zu gehen. Beispielsweise tendieren wir dazu, Misserfolge eher einer Situation zuzuschreiben als unseren fehlenden Fähigkeiten (Parkinson 2014). Auf der anderen Seite bergen sie die Gefahr von Realitätsverlust. Deshalb ist eine wichtige Selbstführungsstrategie, sich sowohl bewusster wie unbewusster Verzerrungstendenzen in der eigenen Wahrnehmung bewusst zu sein (Kuonath, Frey und Schmidt-Huber 2016) und sich darüber Feedback zu holen, ob man die Realität richtig erkannt hat. Nur so können wir über uns als Person lernen und hinauswachsen.

Fragen zur Säule Selbstwert:

- ▶ Was denke ich über mich selbst?
- ▶ Sehe ich mich als wertvoll?
- ▶ Welche Aspekte meiner selbst machen mich stolz?
- ▶ Was beeinflusst meinen Selbstwert? Im Positiven sowie im Negativen?
- ▶ Wann ziehe ich meinen Wert in Zweifel? Und warum?

Wichtige Erkenntnisse zum Selbstwert:

- ▶ Der Selbstwert eines Individuums kann sich je nach Situation oder Lebensphase verändern und auch gezielt verändert werden.
- ▶ Je höher der Selbstwert, umso höher ist auch die wahrgenommene Selbstwirksamkeit.
- ▶ Selbstwertdienliche Verzerrungen helfen dabei, den Selbstwert aufrechtzuerhalten, bringen jedoch auch die Gefahr einer Selbstüberschätzung.
- ▶ Wertschätzung für einen selbst erhöht auch die Chance, andere wertzuschätzen.

Säule 7: Selbstakzeptanz

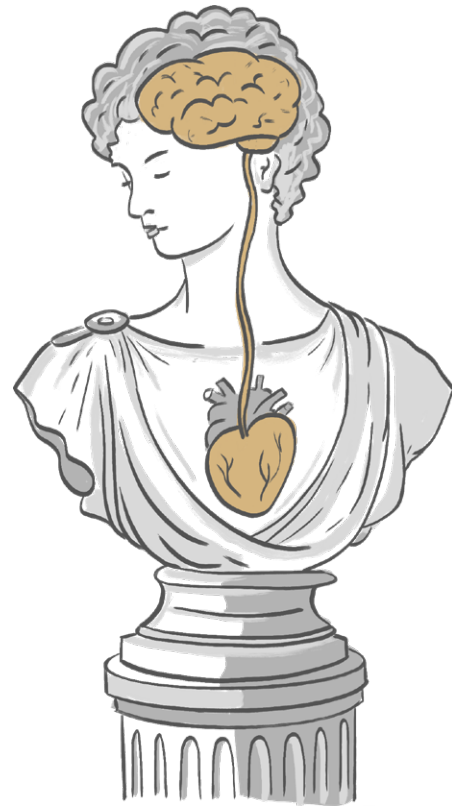
Annahme seines Selbst, wie es ist

Eine gesunde Selbstakzeptanz hilft dabei, sich selbst besser anzunehmen, wie man ist. Es geht darum zu lernen, über den Dingen zu stehen, auf eigene Schwachstellen zu schauen und über sich selbst lachen zu können (APA Dictionary of Psychology 2018). Es geht darum, sich selbst mit seinen individuellen Lebensgeschichte und allen Stärken und Schwächen zu akzeptieren (Shepard 1979). Gleichzeitig ist es wichtig, neben der Akzeptanz der Stärken und Schwächen einen Weg zu finden, seine Schwächen zu reduzieren bzw. zu kompensieren.

Diese Form der Selbstakzeptanz lässt sich mit dem psychologischen Konzept von Selbstmitgefühl verbinden. Selbstmitgefühl bedeutet, wie der Name schon sagt, sich selbst mit Mitgefühl zu begegnen (Neff und Tóth-Király 2022). Man könnte es auch Selbstempathie nennen. Selbstakzeptanz hat auch mit Selbstachtung zu tun: Man soll nicht nur andere, sondern auch sich selbst respektieren und Selbstrespekt einfordern.

Die allermeisten Menschen gehen mit sich selbst am Härtesten ins Gericht. Sie zweifeln an sich und quälen sich damit, nicht gut genug zu sein. Oft steckt auch die Annahme dahinter, dass wir besonders hart zu uns selbst sein müssen, um voranzukommen, im Leben etwas zu erreichen und diszipliniert zu sein. Dabei brauchen wir eigentlich einen anderen Weg. Wenn wir milde zu uns sind, unsere Schwächen zu akzeptieren üben, vielleicht auch darüber lachen, wenn uns etwas misslingt, und die Haltung „Shit Happens“ einnehmen, kommen wir viel eher voran. Wenn wir lernen, unsere Grenzen zu akzeptieren, erkennen wir zudem an, dass nicht alles in unserer Macht steht. Wir können nicht alles ändern und das ist in Ordnung. Diese Erkenntnis kann uns dabei helfen, mehr Frieden in uns selbst zu finden und Situationen mit mehr Resilienz zu begegnen.

Eine gute Richtschnur zur Entwicklung von Selbstakzeptanz kann dabei folgender Gedanke bieten: „Wenn ein guter Freund in derselben Situation wäre wie ich, wie würde ich mit ihm umgehen? Was würde ich ihm raten?“ Oft ist es so, dass wir einem guten Freund viel freundlicher begegnen würden als uns selbst, ihm Fehler verzeihen und seine Schwächen als Teil vom Menschsein ansehen. Schaffen wir es, diese Sichtweise auf uns selbst zu übertragen, werden wir gelassener, leistungsfähiger und können aus Fehlern besser lernen als durch harsche Selbstkritik.



Fragen zur Säule Selbstakzeptanz:

- ▶ Wo muss ich das Nichtveränderbare akzeptieren und wo kann ich an den veränderbaren Schwächen arbeiten?
- ▶ Kritisiere ich mich selbst viel härter als alle anderen?
- ▶ Kann ich mir selbst mit Mitgefühl begegnen?
- ▶ Wäre ein guter Freund in derselben Situation wie ich, wie würde ich mit ihm umgehen? Was würde ich ihm raten?
- ▶ Kann ich mir selbst wie einem guten Freund begegnen oder überspitzt gesagt: Mich selbst als besten Freund nehmen? Wenn nein, warum nicht?
- ▶ Was könnte mir helfen, mir mit mehr Selbstakzeptanz zu begegnen?

Wichtige Erkenntnisse zur Selbstakzeptanz:

- ▶ Es ist wichtig, wenn auch ein Lernprozess, sich Selbstakzeptanz entgegenzubringen.
- ▶ Sich selbst mit Akzeptanz zu begegnen heißt: Nimm dich so, wie du bist, und finde dich okay. Sei freundlich zu dir selbst. Sieh dich selbst als besten Freund.
- ▶ Mit seinen Schwächen klarzukommen und sie zu akzeptieren ist Selbstakzeptanz – „nobody is perfect“; jeder macht Fehler.
- ▶ Man kann nicht überall Experte oder Expertin sein, man muss nicht überall der Größte sein.
- ▶ Zu Selbstakzeptanz gehört auch zu wissen, wo man Hilfe erwarten kann, Aufgaben zu delegieren, Achtsamkeit und sich selbst etwas Gutes zu tun (siehe Säule 8 – Selbstfürsorge).

Säule 8: Selbstfürsorge

Berücksichtigung seiner physischen und psychischen Gesundheit

Zu guter Selbstführung gehören bestimmte Basics der Selbstfürsorge. Denn ohne physische und psychische Gesundheit kann man auf Dauer keine Leistungen erbringen und ist in schwierigen Situationen nicht belastbar. Diese Säule ist eng mit Selbstwert und Selbstakzeptanz verbunden, denn erst wenn ich einen bestimmten Wert in mir selbst sehe und mich akzeptiere, wie ich bin, werde ich es mir auch wert sein, Selbstfürsorge zu betreiben.

Bei Selbstfürsorge geht es immer darum, eine gute Balance zwischen den Erwartungen und Anforderungen von außen und den eigenen begrenzten Ressourcen und Kapazitäten zu finden (Posluns und Gall 2019). Dort, wo man chronisch überfordert und überlastet von den Anforderungen und Erwartungen ist, kommt es relativ schnell zu Krankheit oder Burn-out. (Bakker et al. 2014).

Selbstfürsorge kann individuell sehr unterschiedlich aussehen. Zur Selbstfürsorge gehören unter anderem insbesondere die folgenden Aspekte:

- ▶ genügend Schlaf
- ▶ gesundes Essen und Trinken
- ▶ Achtsamkeit, Meditation und Reflexion
- ▶ Bewegung und Sport
- ▶ „Tankstellen“ zum Ressourcenaufbau, wo man sich erholen und Kraft tanken kann
- ▶ Pflege vom sozialen Netzwerk einschließlich Freunde und Familie
- ▶ Antwort auf die Sinnfrage: Warum, wozu, wofür mache ich etwas?

Am Arbeitsplatz kann Selbstfürsorge auch bedeuten:

- ▶ mehr delegieren
- ▶ mehr Nein sagen
- ▶ Grenzen erkennen und setzen
- ▶ eigene Bedürfnisse ermitteln
- ▶ sich selbst etwas Gutes tun (z. B. zum Sport gehen oder eine Tasse Kaffee trinken)
- ▶ Pausen nehmen – auch mit Mittagsschlaf
- ▶ Zeit zur Regeneration geben
- ▶ Schutz vor Einsamkeit suchen
- ▶ Loslassen bei übertriebenen Erwartungen
- ▶ Probleme mit anderen besprechen
- ▶ Coaching annehmen



Selbstfürsorge heißt nicht, dass man sich immer nur aus eigenen Kräften um sich kümmern muss. Es gehört auch dazu, ein soziales Kapital, also ein soziales Netzwerk, zur Selbstfürsorge zu aktivieren. Ein stabiles soziales Netzwerk kann auch aus Kolleg:innen, Bekannten oder Nachbar:innen bestehen. Entscheidend ist, dass sie bereit sind, uns zu helfen, wenn wir sie brauchen (Martínez et al. 2021). Insbesondere in den Momenten, in denen wir nicht erfolgreich für uns selbst gesorgt haben, ist ein soziales Kapital, also ein gutes soziales Netzwerk, unersetzlich für die Selbstführung.

Oft vernachlässigen Führungskräfte Selbstfürsorge chronisch und sorgen sich zwar um ihre Mitarbeiter:innen, aber nicht um sich selbst. Viele Führungskräfte, den Erstautor dieses Beitrags eingeschlossen, berichten, dass sie sich von externen Anforderungen erdrücken lassen und zu wenig auf die eigenen Ressourcen achten. Das hat später Nachteile für die Qualität von Entscheidungen, aber auch für ihre Gesundheit.

Fragen zur Säule Selbstfürsorge:

- ▶ Wann und in welchen Situationen betreibe ich Selbstfürsorge?
- ▶ Wann betreibe ich zu wenig Selbstfürsorge?
- ▶ Welche Form der Selbstfürsorge tut mir gut?
- ▶ Welche Arten von Selbstfürsorge haben mir in der Vergangenheit geholfen?
- ▶ Welche Strategien könnte ich noch ausprobieren?
- ▶ An wen kann ich mich wenden, wenn ich Unterstützung in der Selbstfürsorge brauche?
- ▶ Wo kann ich durch gute Selbstreflexion und gutes Zeitmanagement noch mehr Selbstfürsorge betreiben?

Wichtige Erkenntnisse zur Selbstfürsorge:

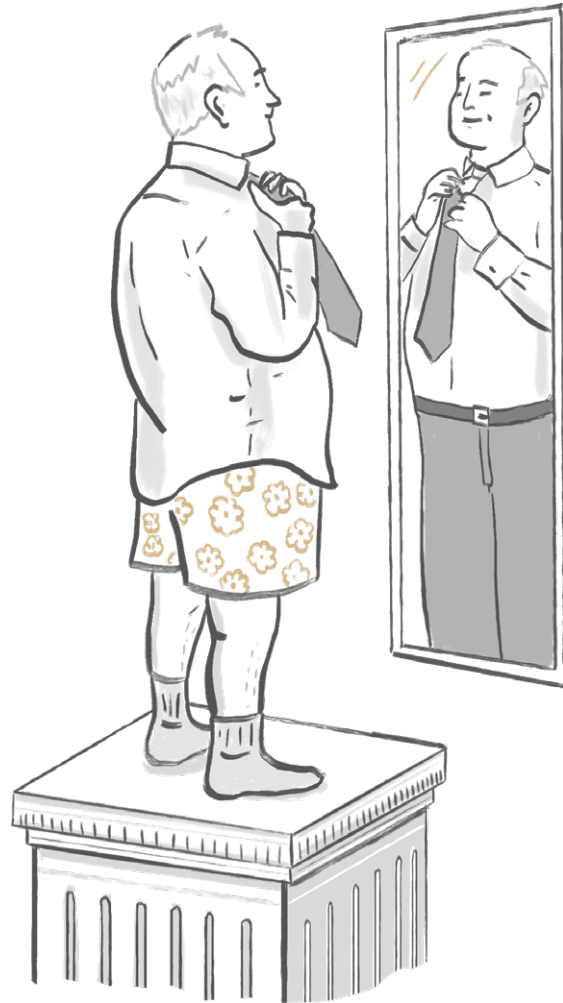
- ▶ Selbstfürsorge kann ganz individuell aussehen. Was einer Person guttut, kann für eine andere nicht gut sein.
- ▶ Selbstfürsorge braucht Priorisierung und oft auch konkrete Planung.
- ▶ Selbstfürsorge findet nicht nur alleine statt. Auch in Kontakt mit anderen zu treten, ist Selbstfürsorge.
- ▶ Selbstfürsorge ist keine Ausrede für schlechte Bedingungen. Nur weil man sich gut um sich sorgt, heißt das nicht, dass man alles ertragen kann.

Säule 9: Selbstdarstellung

Darstellung seiner Position nach außen

Zu Selbstführung gehört auch, sich nach außen in einer gewissen Weise darzustellen. Viele Menschen machen sich keine Gedanken dazu, wie sie ankommen. Deshalb ist es wichtig, zu schauen, wie man von anderen gesehen wird und wie man gesehen werden möchte. Oft sind wir deshalb nicht so erfolgreich, weil andere uns anders wahrnehmen, als wir denken. Zentral ist demnach die Frage: Wie wirke ich auf andere?

Jede Person sollte sich überlegen, inwieweit ihre Visionen, inneren Haltungen, Werte und Ziele, die sie lebt, auch außen wahrgenommen werden. Nur so kann die gewünschte Wirkungsweise transportiert werden. Zu Selbstdarstellung gehören im weitesten Sinne das gesamte Auftreten, Kleidung, Stimme und die Inhalte, die man transportieren möchte (Skogen et al. 2021). Ein wichtiger Teil der Selbstdarstellung ist insbesondere die Art der Kommunikation. Ist man fähig und motiviert, so zu kommunizieren, dass man verstanden wird und gleichzeitig anderen zuhört? Spricht man die Sprache des anderen?



Um seine Außenwahrnehmung besser nachzuvollziehen ist es wichtig, Menschen zu haben, die einem sagen, was sie sehen, und uns darauf aufmerksam machen, was man selbst nicht sieht (gemäß dem Motto „jeder ist sich selbst der Blindeste“). Man braucht also Leute, die einem Feedback geben. Denn gut zu sein ist das eine, aber auch sichtbar gut zu sein, ist das andere.

Mittel- und langfristig führt eine erfolgreiche Selbstdarstellung dazu, in der Öffentlichkeit als sympathisch, kompetent, durchsetzungsfähig und vertrauensvoll wahrgenommen zu werden – je nach Präferenz. Dabei muss man jedoch sehr vorsichtig vorgehen und seine Außendarstellung situationsgerecht dosieren. Man muss sich immer auch klar sein, dass die Welt eine Bühne ist mit unterschiedlichen Rollen und Positionen (Bolino et al. 2008).

Je nach Rolle und Situation kann ich mich dafür entscheiden, auch Selbstverletzlichkeit nach außen zu zeigen. Selbstverletzlichkeit bezieht sich auf die Bereitschaft, sich offen und ehrlich ohne Schutzmauern oder Masken zu zeigen. Es ist die Fähigkeit, unsere wahren Gefühle, Unsicherheit und Schwächen mit anderen zu teilen. Sie zu zeigen bedeutet, für sich und seine Gefühle einzustehen und andere dazu aufzufordern, hin- statt wegzusehen. Ohne Selbstverletzlichkeit wirken Menschen kalt, unnahbar und hart. Selbstverletzlichkeit macht menschlich.

Fragen zur Säule Selbstdarstellung:

- ▶ Wie wirke ich auf andere?
- ▶ Wie möchte ich auf andere wirken?
- ▶ Wie muss ich mich nach außen darstellen? Was erwarten andere von mir?
- ▶ Was mache ich gut in der Selbstdarstellung?
- ▶ Was mache ich noch nicht so gut und wie kann ich das verbessern?
- ▶ Wie transportiere ich meine Visionen, Haltungen, Werte, Ziele und Entscheidungen nach außen? Auch als Führungskraft?
- ▶ Wie kommuniziere ich?
- ▶ Wo trete ich selbstbewusst und wo trete ich bescheiden auf?
- ▶ Wie kann ich sympathisch, kompetent, durchsetzungsfähig und vertrauensvoll wahrgenommen werden?
- ▶ In welchen Bereichen fühle ich mich verletzlich? Wo will ich Verletzlichkeit zeigen? Wo ist das keine gute Idee?
- ▶ Wie kann ich diese Verletzlichkeit zeigen?

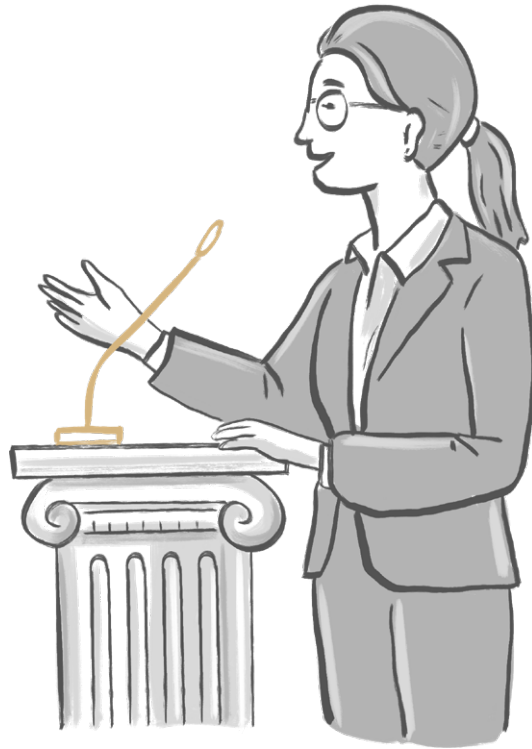
Wichtige Erkenntnisse zur Selbstdarstellung:

- ▶ Jeder muss selber entscheiden, welche Aspekte seines Selbst er darstellen will und welche nicht.
- ▶ Es hilft zu erkennen, dass Selbstführung immer mit dem Bewusstsein verbunden sein muss, dass man als Führungskraft eine öffentliche Person ist und immer auch beobachtet wird.
- ▶ Vorsicht vor zu viel Selbstpräsentation als Führungsperson, weil hier relativ schnell ein Image entstehen kann, dass man sich wichtiger nimmt als die Organisation.
- ▶ Die Selbstdarstellung mag unterschiedlich sein je nach Situation, Gegenüber und Machtkonstellation, aber man kann trotzdem derselbe Mensch sein.
- ▶ Zu einer authentischen Selbstdarstellung gehört auch, sich selbst verletzlich zu zeigen, was bedeutet, keine Maske und keine Schutzmauer mehr zu haben.
- ▶ Selbstverletzlichkeit kann positiv oder negativ gesehen werden, je nach Situation.

Säule 10: Selbstregulation

Willentliche Beeinflussung von Gefühlen, Gedanken, Zielen und Handlungen

Die bisherigen Säulen der Selbstführung haben verdeutlicht, dass man bestimmte Gefühle, Gedanken und Verhaltensweisen benötigt, um sich erfolgreich selbst zu führen. Beispielsweise kann ich mich nur gut selbst akzeptieren, wenn ich eine akzeptierende, selbstrespektvolle Haltung einnehme. Zudem kann ich mich nur gut um mich selbst sorgen, wenn ich mir auch die Zeit nehme, meine Arbeit zu unterbrechen, und z. B. zum Sport gehe. Jedoch sind weder Emotionen, Kognitionen und Verhaltensweisen immer leicht zu beeinflussen, da sie nicht selten im Konflikt oder Widerspruch zueinanderstehen (Festinger 1957). Wie können wir also unsere Emotionen, Kognitionen und Handlungen sowie deren Widersprüche und Konflikte konstruktiv beeinflussen, sodass wir uns selbst gut führen, unsere Ziele erreichen und unsere Ideale und Werte leben? Die Antwort lautet: mit Selbstregulation.



Bei der Selbstregulation geht es darum, grundlegende psychologische Strategien der Emotions-, Kognitions- und Verhaltensregulierung anzuwenden (Bandura 1994). Sie dienen dazu, die eigene Energiebilanz zu verbessern, Willenskräfte sowie Denk- und Handlungsprozesse zielbezogen zu konzentrieren und zu beeinflussen, Gefühle positiv zu regulieren und somit die eigene Motivation zu verbessern.

Selbstregulation ist somit einer der wichtigsten Bausteine, um die Selbstführung umzusetzen (Neck und Houghton 2006). Was bringt mir z. B. Selbstkenntnis, wenn ich meine Ziele und Werte nicht umsetzen kann? Wie kann ich jemals selbstwirksam werden, wenn ich meiner Innenwelt von Emotion, Kognition und Motiven und deren Widersprüchlichkeit und Konflikten vollkommen ausgeliefert bin?

Gerade Führungspersonen brauchen ein hohes Maß an Selbstregulation. Sie müssen in extrem negativen Emotionslagen noch sachorientiert handeln können. Sie müssen mit Menschen interagieren, die nicht ihr Wertesystem teilen und ihnen unähnlich erscheinen. Sie müssen sich mit egoistisch und narzisstisch auftretenden Mitarbeiter:innen, Chefs bzw. Chefinnen oder Dritten so verhalten, dass sie bei ihren eigenen Führungswerten und -zielen bleiben. Das geht nur, wenn sich Führungspersonen selbst regulieren können.

Selbstregulation ist also wichtig ...

- ▶ um seine Werte zu leben und diesen auch im Umgang mit schwierigen Situationen und Menschen treu zu bleiben (siehe Säule 2 – Selbstkenntnis);
- ▶ um in widersprüchlichen und schwierigen Situationen Emotionen, Kognitionen und Handlungen

gen zum Positiven zu steuern, um seine Selbstwirksamkeit und Selbstverantwortung aufrechtzuerhalten (siehe Säule 3 – Selbstwirksamkeit und Säule 4 – Selbstverantwortung);

- ▶ um seine Ziele bei vieldeutigen und widersprüchlichen Situationen mit einer hohen Frustrations- und Ambiguitätstoleranz durchzusetzen (siehe Säule 5 – Selbstentwicklung);
- ▶ um auch bei starken Zweifeln und negativen Emotionen oder Erfahrungen seinen Selbstwert aufrechtzuerhalten und sich selbst annehmen zu können (siehe Säule 6 – Selbstwertschätzung und Säule 7 – Selbstakzeptanz);
- ▶ um sich trotz Stress um sich selbst zu sorgen (siehe Säule 8 – Selbstfürsorge);
- ▶ um seine Außendarstellung zielgerichtet zu beeinflussen (siehe Säule 9 – Selbstdarstellung).

Im Folgenden stellen wir drei Strategien der Selbstregulation dar, die allesamt erlernt und trainiert werden können: Emotionsregulierung, Verhaltensregulierung und Kognitionsregulierung (Manz und Neck 2004; Manz und Sims 2001; siehe auch Dehe et al. 2018).

a) Emotionsregulierung

Zur Selbstführung gehört jede Art der Emotionsregulation. Das bedeutet, emotional stabil zu sein, seine Emotionen gezielt zu beeinflussen und Emotionen situationsabhängig sichtbar zu machen (Gross 1998). Emotionsregulation ist für Führungskräfte besonders wichtig (Haver et al. 2013), Führungskräfte sollten teils sogar versuchen, ihre negativen Emotionen und Stimmungen neutral zu halten. Sie müssen Emotionen so regulieren, dass sie adäquat funktionieren können. Das bedeutet jedoch nicht, gar keine Emotionen und Gedanken preiszugeben (siehe Säule 9 – Selbstdarstellung). Es geht bei der Emotionsregulation besonders darum, keine überschnellen emotionalen Reaktionen zu zeigen und vor allem abhängig von der Situation entscheiden zu können, ob ein Offenlegen der eigenen Emotionen sinnvoll ist oder nicht.

Ein erster Schritt zur effektiven Emotionsregulierung ist die Emotionsanalyse: Welche Emotion verspüre ich – und was sagt sie mir? So kann Ärger etwa auf ein erlebtes Unrecht hinweisen, Angst auf eine empfundene Überforderung. Nach dieser Analyse helfen bewährte Strategien wie Empathie – also der Versuch, die Beweggründe der anderen Person nachzuvollziehen – oder eine rationale Distanzierung von der Situation, um emotionale Überreaktionen zu vermeiden (Siebecke und Kaluza 2012).

Für den Fall, dass man im Alltag stark aus der emotionalen Fassung gerät, können die vier Strategien Annehmen, Abkühlen, Analysieren, und Ablenken/Aktion behilflich sein (Kaluza 2011):

- ▶ Annehmen: Akzeptanz der Situation, wie sie ist
- ▶ Abkühlen: Regulieren überschießender körperlicher und psychischer Erregung durch gezielte kurze Entspannungs-, Atem- oder Bewegungsübungen (z. B. bis zehn zählen)
- ▶ Analysieren: Einschätzung und Interpretation der Situation
- ▶ Ablenkung oder Aktion: Ablenkung, wenn keine Bewältigung möglich ist, oder gezielte Aktion zur Situationsänderung

Wichtig ist zudem Folgendes zu beachten: Emotionen dürfen nicht verdrängt werden. Im Sinne der Selbstkenntnis haben sie eine wichtige Botschaft, die es zu beachten gilt. Emotionen zu betrachten, um zu erforschen, welche Informationen sie für einen bereithalten, ohne sie zu bewerten oder

gar in „negativ“ oder „positiv“ einzuordnen, ist wichtig. So mancher Führungskraft würde es gut-tun, wenn man bei wichtigen Entscheidungen auf das Unwohlsein in der Bauchgegend achten würde und dies auch ausspräche.

Fragen zur Säule Selbstregulation: Emotionsregulation

- ▶ In welchen Situationen fällt es mir schwer meine Emotionen zu regulieren?
- ▶ Bei welchen Emotionen fällt es mir besonders schwer meine Emotionen zu regulieren?
- ▶ Wann könnte ich meine negativen Emotionen mit einer rationalen Betrachtung und Analyse der Situation reduzieren?
- ▶ In welcher Situation könnte mir „Annehmen“, „Abkühlen“, „Analysieren“ und „Ablenken/Aktion“ helfen?

b) Verhaltensregulierung

Im Leben begegnen einem, besonders auch als Führungsperson, Situationen, die einen langen Atem erfordern – Hindernisse müssen überwunden, Probleme gelöst und Pläne neu adjustiert werden. Bei solchen Herausforderungen braucht es Selbstdisziplin, -kontrolle und -motivation, um die erwünschten Verhaltensweisen zu zeigen.

Verhaltensorientierte Regulationsstrategien fördern solche erwünschten Verhaltensweisen, die zu einem positiven Ergebnis führen, und unterdrücken solche, die negativ und daher unerwünscht sind. Sie helfen dabei motiviert, kontrolliert und diszipliniert bei einem Verhalten zu bleiben. Bei Führungskräften empfehlen sie sich insbesondere bei notwendigen, aber auch unangenehmen Führungsaufgaben (Manz und Neck 2004).

Zu den verhaltensorientierten Strategien gehören die **eigene Zielsetzung, Selbstbeobachtung, -bewertung und -korrektur, Aktionspläne, Selbsterinnerung, Selbstbelohnung** sowie **natürliche Belohnungsstrategien**.

- ▶ **Eigene Zielsetzung:** Eine konkrete Zielsetzung beinhaltet wichtiges Potenzial für die Selbst-motivation und gibt relevante Anhaltspunkte für das Verhalten. Nur wenn man weiß, wie man sich verhalten muss, um ein Ziel oder eine Erwartung zu erreichen, können wir unser Verhalten verbessern. Zur Festlegung der eigenen Ziele kann die SMART-Formel hilfreich sein: Ziele sollten nach den Kriterien spezifisch (S), messbar (M), attraktiv (A), realistisch (R) und terminiert (T) festgesetzt werden.
- ▶ **Selbstbeobachtung** beschreibt die Betrachtung des eigenen Verhaltens. Hierbei wird kontrolliert, ob die selbst gesetzten Ziele auch eingehalten werden. Die Selbstbeobachtung ist die Ausgangsbasis für die anschließende **Selbstbewertung**. Diese wiederum dient als Grundlage für eine **Selbstkorrektur** (Mahoney und Arnkoff 1978; Manz und Neck 2004). Beispiel: Eine Führungsperson kann sich für ein anstehendes schwieriges Gespräch vornehmen,

sachlich und bestimmt zu bleiben und sich nicht aus der Fassung bringen zu lassen. Während des Gesprächs beobachtet sie, wie sie den Gesprächsfaden verliert und unruhig wird. Ihre Selbstbewertung fällt entsprechend negativ aus. Im nächsten Gespräch könnte sich die Führungsperson nun vornehmen, ihr Verhaltensziel beizubehalten und dafür mittels neuer Verhaltensmaßnahmen erneut zu üben, wie das gelingen kann. Allein der Fokus auf das eigene Verhalten kann der Führungsperson bereits helfen, positive Veränderungen zu erreichen.

- ▶ **Aktionspläne** sind wirkungsvolle Minipläne, wie Gollwitzer und Sheeran (2006) in einer Metaanalyse zeigen konnten. Sie laufen nach einer Wenn-dann-Strategie ab und brechen ein Ziel auf einfachste, konkret benannte Handlungsschritte herunter. Das Eintreten einer bestimmten Situation („wenn“) ist Aktionsauslöser („dann“) (Gollwitzer 1993): Wann, zeige ich wo, wem gegenüber welches Verhalten und warum? Insbesondere für bevorstehende sehr unangenehme, schwierige Situationen, z. B. Konfliktgespräche oder Gespräche mit schwierigen Kolleg:innen, können solche Aktionspläne helfen.
- ▶ **Selbsterinnerung durch externe Hinweise** kann helfen, sich von Ablenkungen abzuschirmen und Umgebungsreizen, die wünschenswertes Verhalten hervorrufen, verstärkt Beachtung zu schenken (Manz und Neck 2004; Manz und Sims 2001). Dies sind z. B. Notizzettel, Bildschirm-schoner und motivierende Bilder am Arbeitsplatz (Neck und Houghton 2006).
- ▶ **Selbstbelohnungen** können die Selbstmotivation und Anstrengungen erhöhen und wünschenswertes Verhalten verstärken, sodass Ziele besser erreicht werden können (Manz und Neck 2004). Zur Selbstbelohnung eignet sich alles, was die Führungsperson selbst als belohnend bewertet, z. B. ein schöner Ausflug (Houghton und Neck 2002). Auch eine mentale Selbstbelohnung durch ein Selbstlob wirkt verhaltensverstärkend (Sims und Manz 1996).
- ▶ **Natürliche Belohnungsstrategien** suchen nach positiven Anreizen innerhalb einer Tätigkeit oder im Arbeitsprozess (Manz 1986). Ziel ist die Stärkung intrinsischer Motivation, indem allein die Ausführung der Aufgabe belohnende Aspekte beinhaltet, z. B. indem sie Spaß macht (Manz und Neck 2004; Manz und Sims 2001).

Fragen zur Säule Selbstregulation: Verhaltensregulierung

- ▶ Formuliere ich meine Ziele nach der SMART-Formel?
- ▶ Setze ich meine Ziele nach einer Wenn-dann-Strategie?
- ▶ Womit kann ich mich motivieren?
- ▶ Wie kann ich mich disziplinieren?

c) Kognitionsregulierung

Viele Menschen entwickeln im Umgang mit Stress dysfunktionale Überzeugungen und Denkmuster, die ihr Wohlbefinden und Verhalten negativ beeinflussen – etwa Gedanken wie „Ich kann das nicht“, „Immer ich“ oder „Ich muss unbedingt ...“. Selbstführung durch Kognitionsregulierung zielt darauf ab, solche Muster – besonders in belastenden Situationen – zu erkennen, auf ihre Funktionalität zu prüfen und in eine hilfreichere Richtung zu verändern (Burns 1980; Ellis 1977). So kann insbesondere die Selbstwirksamkeit erhalten bleiben. Allein das Bewusstsein, dass bestimmte Gedanken oder Emotionen dysfunktional sind, ist ein erster wichtiger Schritt zur gezielten Regulation.

Gerade bei Führungskräften zeigt sich, wie entscheidend ein klarer Kopf in solchen Situationen ist. Denn dysfunktionale Gedanken treten selten isoliert auf, sondern gehen häufig mit einem inneren Gedankenchaos einher – verschärft durch Informationsflut, hohe Komplexität und vielschichtige Entscheidungsanforderungen. Diese mentale Überlastung kann zu Verunsicherung führen, die sich auf das Umfeld überträgt und die eigene Glaubwürdigkeit sowie Autorität schwächt. Strategien der Kognitionsregulierung helfen hier nicht nur beim Erkennen negativer Denkmuster, sondern auch dabei, Gedanken zu ordnen, zu strukturieren und damit wieder handlungsfähig zu werden.

Zu den Kognitionsregulierungsstrategien gehören die Bewertung **eigener Überzeugungen und Sichtweisen, das Selbstgespräch und die Imagination erfolgreicher Leistung**.

- ▶ Bei der **Bewertung der eigenen Überzeugungen und Sichtweisen** ist es besonders wichtig, dass man sich seine Vorurteile und Stereotypen bewusst macht. Zu einer guten Selbstführung gehört, nicht vorurteilsbehaftet zu sein. Dafür müssen wir uns immer wieder überlegen, dass wir nur begrenzte Eindrücke von uns und unseren Mitmenschen aufnehmen können.
- ▶ Das **Selbstgespräch** bzw. der Selbstdialog beinhaltet einen Dialog im Stillen oder im Lauten mit sich selbst (Godwin, Neck und Houghton 1999; Neck und Manz 1992; 1996). Im Gespräch mit sich selbst kann man Gedanken ordnen, sich selbst bewerten und sich instruieren (Ellis 1977; Neck und Manz 1992).
- ▶ Mithilfe **mentaler Vorstellungskraft** ist es möglich, dass man sich eine erfolgreiche Handlung bereits vor der tatsächlichen Durchführung vorstellt und mental durchlebt (vgl. Driskell, Copper und Moran 1994; Neck und Manz 1992; 1996). Nach Manz und Neck (2004) fällt es Personen, die bereits im Voraus die erfolgreiche Durchführung einer Aufgabe imaginiert haben, bei realer Durchführung leichter, tatsächlich eine höhere Leistung zu zeigen. Am effektivsten werden die Ziele insbesondere erreicht, wenn Personen sich auch widrige Bedingungen im Vorfeld vorstellen, die auf dem Weg zur Zielerreichung auftreten können (Oettingen 2012; Oettingen, Pak und Schnetter 2001). So können bereits Lösungsversuche erarbeitet werden und Menschen werden „geimpft“, d. h. vorgewarnt oder gestärkt, auch in Zukunft mit solchen widrigen Bedingungen umzugehen.

Im Arbeitskontext konnten verschiedene Studien zeigen, dass sich die gedankliche Selbstführung positiv auf die Arbeitsleistung, die Ergebnisse in Mitarbeiterbeurteilungen, die mentale Leistung, Gedankenmuster, affektive Gefühlszustände, Arbeitszufriedenheit und die Selbstwirksamkeitserwartung auswirkt (Knotts et al. 2022; Harari et al. 2021).

Fragen zur Säule Selbstregulation: Kognitionsregulierung

- ▶ Welche Überzeugungen halten mich von meinen Zielen ab?
- ▶ Wo begegnen mir Gedankenmuster wie „Ich kann nicht ...“, „Immer ich ...“, „Ich muss ...“?
- ▶ Welche Vorurteile und Stereotype habe ich?
- ▶ Was verursacht Chaos in meinem Kopf und was hilft mir, dieses Chaos zu sortieren?
- ▶ Wie könnte die geplante Aufgabe durchgeführt werden? Welche Hindernisse könnten auftreten und wie reagiere ich drauf?

Wichtige Erkenntnisse zur Selbstregulation:

- ▶ Selbstregulation ist essenziell zur Umsetzung guter Selbstführung.
- ▶ Wir regulieren unsere Emotionen, Kognitionen, Motive, Verhaltens- und Glaubenssätze sowie deren Widersprüche und Konflikte durch Selbstregulation.
- ▶ Emotionsregulierung umfasst eine Analyse und die Anwendung konkreter Techniken (z. B. Empathie, „Entemotionalisieren“, Distanz wahren, Annehmen, Abkühlen, Analysieren und Ablenken/Aktion)
- ▶ Zur Verhaltensregulierung gehören folgende Strategien: die eigene Zielsetzung, Selbstbeobachtung, -bewertung und -korrektur, Aktionspläne, Selbsterinnerung, Selbstbelohnung sowie die natürlichen Belohnungsstrategien.
- ▶ Zur Kognitionsregulierung gehören folgende Strategien: die Bewertung eigener Überzeugungen und Sichtweisen, das Selbstgespräch und die Imagination erfolgreicher Leistung.

4 SELBSTFÜHRUNG IN WIRTSCHAFT, POLITIK, KULTUR, SPORT UND WISSENSCHAFT

In den verschiedensten Bereichen der Wirtschaft, der Kultur (z. B. Theater) als auch der Politik, aber auch in Sport und Wissenschaft hat Führung nicht den Stellenwert, den sie eigentlich haben müsste. Selbstführung schon gar nicht. Es wird vor allem Kompetenz bewertet: eine Fachkraft steigt wegen hoher Kompetenz zur Führungskraft auf – sozial emotionale Kompetenzen oder auch Charakter spielen sehr oft eine untergeordnete Rolle. Eine flächendeckende Ausbildung zu Führungskräften wäre dringend erforderlich.

Für alle Anwendungsfelder gilt: Um eine erfolgreiche Führungskraft zu sein, sollte man zuallererst die Ziele und Werte der Organisation, das Organisationsumfeld (z. B. Konkurrenzunternehmen, -theater oder -vereine) und damit verknüpft seine Führungsrolle, Verpflichtungen und Aufgaben erforschen. Nach der ersten Bestandsaufnahme gilt es herauszufinden, inwieweit die Ziele und Werte der Organisation mit den eigenen Zielen und Werten übereinstimmen und ob man die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten hat, seine Aufgaben und Verpflichtungen gerecht zu werden und dabei Mitarbeiter:innen auf dem Weg mitzunehmen.

Selbstführung in der Wirtschaft

Eine klare Befundlage ist, dass die Qualität von Führung eng mit dem wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation sowie ihrem Innovationsgrad zusammenhängt (Braun und Frey 2015; Frey et al. 2010; 2024; Frey 2015). Führung hat einen großen Einfluss sowohl auf die Motivation der Mitarbeiter:innen als auch auf ihr Leistungsverhalten und ihre Identifikation mit der Führungskraft und der Organisation. Zudem zeigte sich in vielen Familienunternehmen, dass Firmen umso erfolgreicher sind, je werteorientierter sie geführt werden (Pastoors und Becker 2019). Dies ist einer der Gründe, weshalb viele Unternehmen in der Wirtschaft Workshops, Trainings und Coaching zur Verbesserung von Führungsverhalten anbieten.



Jedoch wird keineswegs in der Wirtschaft überall gut geführt. So zeigen die Gallup-Untersuchungen, dass im Durchschnitt nur 9 Prozent der Angestellten eine emotionale Bindung zu ihrer Organisation haben (Gallup 2025). Als möglicher Grund kann hierfür unter anderem die mangelnde Führungskompetenz der Vorgesetzten gesehen werden. Zwar können Workshops, Trainings und Coaching zur Verbesserung von Führungsverhalten dabei helfen, die Führungskompetenzen zu verbessern, jedoch wird authentische und gute Führung insbesondere in den herausforderndsten Situationen nur mittels guter Selbstführung funktionieren.

Führungskräfte, die sich selbstreflektiert und verantwortungsbewusst steuern, sind besser in der Lage, ihre Gedanken und Emotionen auch unter Druck konstruktiv zu regulieren, Verantwortung zu tragen und gleichzeitig empathisch, ehrlich und authentisch zu führen. So schaffen sie ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeiter:innen sich wohlfühlen, bleiben und sich identifizieren – ein entscheidender Erfolgsfaktor in Zeiten von Fachkräftemangel.

Zudem tragen Führungskräfte Verantwortung über das tägliche Geschäft hinaus: Durch wertebasierte Selbstführung können sie einen wichtigen Beitrag zu mehr sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit leisten. Jedoch sollten sich Führungskräfte in der Wirtschaft unter Anbetracht der hohen Verantwortung, die sie haben, immer auch ihre eigenen Schwächen und Grenzen eingestehen und akzeptieren sowie ausreichend Selbstfürsorge betreiben. Selbstfürsorge schützt nicht nur vor Überlastung, sondern macht Führungskräfte auch zum glaubwürdigen Vorbild für ihr Team.

Selbstführung in der Politik

Unsere Erfahrung ist, dass die wenigsten Politiker:innen in Führung ausgebildet werden. Meistens lernen sie Führung bei „learning by doing“. Da Politiker:innen in ihrer Rolle als Führungskraft in der Öffentlichkeit stehen, kann die fehlende Ausbildung fatale Konsequenzen für sie als Person, aber auch für die Gesellschaft mit sich bringen.

Insbesondere Politiker:innen sind gefordert, ein klares Verständnis von ihren eigenen Zielen und Werten als auch den Zielen und Werten der eigenen Partei zu haben und diese auch klar zu kommunizieren. Jedoch hat sich in den letzten Jahren immer wieder gezeigt, dass es häufig Kommunikationsprobleme zwischen Politiker:innen und der Bevölkerung gibt (Kercher 2012). Aus den Augen der Bevölkerung haben sich Politiker:innen immer weiter von der Basis entfernt. Sie kommunizieren mit der Bevölkerung nur unverständlich oder gar nicht, sodass ihr Standpunkt unklar bleibt. Hier ist natürlich Selbstführung gefragt. Selbstführung im Sinne kritischer Prüfung von Selbstdarstellung: Wie komme ich eigentlich in der Öffentlichkeit an? Wie kann ich je nach Empfänger:in auch eine unpopuläre Botschaft so transportieren, dass sie klar und verständlich „überkommt“, dass die Chance besteht, nachzufragen und Kritik zu üben und dass sich meine Zuhörer:innen dennoch verstanden fühlen?



Zudem müssen Politiker:innen lernen, mit öffentlichem Druck und mit Beschimpfungen umzugehen und diesen standzuhalten. Eine erfolgreiche Regulation von Emotionen und Gedanken, die Fähigkeit, neue Energie nach Belastungen zu tanken, sowie die Fähigkeit, aus negativen Erfahrungen und extremer Kritik zu lernen, daran zu wachsen und dennoch den Selbstwert aufrechtzuerhalten, sind dabei unerlässlich.

Selbstführung in der Kultur

Im Kultursektor hält sich das Stereotyp, dass insbesondere Regisseur:innen, Intendant:innen und Dirigent:innen zwar oft Genies sind, sie aber oft auch nicht immer einfach, teilweise narzisstisch und machiavellistisch sind, Menschen abkanzeln und klein machen. Durch Machtgefälle zwischen den Führungspersonen und den Geführten entstehen teils Abhängigkeiten, die eine Gefahr von Machtmissbrauch mit sich bringen. Viele Menschen, die im Kulturbereich arbeiten, aber auch Außenstehende nehmen deshalb die Führung im Kulturbereich häufig als defizitär wahr. Oft hat man sich aber auch in den nachfolgenden Führungsriege an diesen Führungsstil gewöhnt. Es gibt zudem eher selten Fort- und Weiterbildung in Führung, sodass eine Veränderung des Führungsverhaltens wenig wahrscheinlich scheint.



Unsere Erfahrung mit jungen Intendant:innen, Regisseur:innen und Dirigent:innen zeigt jedoch, dass sich bei Führung im Kulturbereich ein Wandel vollzieht, auch wenn dies noch ein langer Prozess sein wird. Seit Jahren führen wir, d. h. der Erstautor und seine Mitarbeiter:innen, in Zusammenarbeit mit dem Institut für Theatermanagement an der LMU München wichtige Führungskurse für zukünftige Intendant:innen, Regisseur:innen und Dirigent:innen durch, in denen wir versuchen, den Führungspersonen moderne Führungsstile und auch Selbstführungskenntnisse zu transportieren.

Selbstführung in der Kulturbranche hilft den Führungskräften, das eigene Verhalten, ihre potenzielle Machtposition, das dahinterliegende Menschenbild und die zugrunde liegenden Werte sowie die damit einhergehenden Konsequenzen zu erkennen und zu reflektieren. Das Feedback anderer, die sie zusätzlich auf das hinweisen, was sie selbst nicht sehen („keiner weiß so viel wie alle“), kann in diesem Prozess unterstützend sein. Anschließend geht es darum, mittels Selbstregulierung eine Veränderung des Führungsverhaltens zu erwirken.

Neben der Reflexion und Veränderung seines eigenen Führungsverhaltens geht es im Kulturbereich vor allem auch darum, mittels Selbstführung mit dem dynamischen Arbeitsumfeld umgehen zu lernen. Die Arbeitsverträge sind meist zeitlich begrenzt, die Budgets für einzelne Inszenierung werden nicht selten gekürzt und das Arbeitsumfeld vereint viele starke Persönlichkeiten, die ihr Talent einbringen möchten, aber nicht selten frustriert von den einschränkenden Rahmenbedingungen sind. Dies verlangt nicht nur eine gute Selbstregulierung, sondern auch eine ausreichende Selbstfürsorge, um diesen Arbeitsbedingungen standzuhalten.

Selbstführung im Sport

Trainer:innen, Trainerstäbe und Präsident:innen oder Vorsitzende eines Vereins bringen den Teamgeist und letztlich den Erfolg einer Mannschaft. Es bestehen starke Zusammenhänge zwischen dem Führungsstil eines Trainers bzw. einer Trainerin und dem Erfolg eines Fußballprofis. Eine Analyse von Markus Hörwick und dem Erstautor dieses Beitrags beim FC Bayern München zeigt beispielsweise, dass insbesondere die erfolgreichen Trainer wie Jupp Heynckes, Hansi Flick und Ottmar Hitzfeld sowohl als fachlich kompetent wahrgenommen wurden als auch ihre menschliche Nähe hervorgehoben wurde, sodass ein hoher Teamgeist zwischen Trainerstab, Mannschaft und Präsidium vorhanden war und jeder für jeden spielte und kämpfte (Frey und Hörwick 2025).



Eine solch erfolgreiche Führung gelingt auch nur durch gute Selbstführung des Trainers, aber auch der anderen Führungskräfte in der Abteilung. Insbesondere im Profisport, in dem Niederlagen und Misserfolge den Alltag prägen und damit auch nicht selten mit schnellen Kündigungen verbunden sind, ist gute Selbstregulation der Emotionen und Gedanken unabdingbar. Selbst nach den schlechtesten Spielen sind die Trainer:innen und Führungsspieler:innen einer Mannschaft gefragt, vor die Kamera zu treten und Rede und Antwort zu stehen. Dies erfordert gute Fähigkeiten der Selbstdarstellung und auch nicht selten das Zeigen von Selbstverletzlichkeit in der Öffentlichkeit. Der hohe öffentliche Druck und die intensive Medienpräsenz können nur mit starkem Selbstwertgefühl und einer gesunden Selbstakzeptanz bewältigt werden – andernfalls droht die Gefahr, daran zu zerbrechen.

Selbstführung in der Wissenschaft

Wissenschaftler:innen sind hervorragende Fachleute, aber sie verfügen oft nur über begrenzte Kenntnisse und Fähigkeiten in den Bereichen Führung und Selbstführung. Jedoch ist gerade Selbstführungskompetenz in der Wissenschaft unabdingbar, denn der Arbeitsalltag in der Wissenschaft ist zu größeren Teilen selbstbestimmt. Von allen Beteiligten im Führungsbereich, also Doktorand:innen, Post-Doktorand:innen, Professor:innen usw. wird verlangt, dass sie auf der einen Seite Karriere machen durch Einwerbung von Drittmitteln und guten Veröffentlichungen und auf der anderen Seite natürlich Menschen wie Studierende und wissen-



schaftliche Nachwuchskräfte entwickeln. Diese Vielfalt von Aufgaben ist ohne gute Selbstorganisation nicht möglich. Man muss selbst entscheiden, welche Forschungsprojekte man starten möchte, welche Drittmittel man einwerben möchte, welche Inhalte man in der Lehre vermitteln möchte und inwiefern man den wissenschaftlichen Nachwuchs fördern möchte. Dies erfordert gute Selbstorganisation und -kontrolle der eigenen Gedanken und Verhaltensweisen.

Dabei sind Forscher:innen oft mit einem ähnlichen dynamischen Umfeld wie Künstler:innen konfrontiert: Die Arbeitsverträge sind meist abgesehen von einigen Ausnahmen, z. B. als Professor:in, kurzfristig und nicht selten sind regelmäßige Umzüge erforderlich. Zusätzlich fallen neben der Forschung und Lehre noch zahlreiche zeitintensive Aufgaben in der Verwaltung an. Viele der verschiedenen Aufgaben sind unstrukturiert und unberechenbar. Dies verlangt neben der Selbstregulation auch gute Kenntnisse der Selbstfürsorge.

Im Alltag von Forscher:innen ist es zudem üblich, harsche Kritik an ihrer Arbeit zu erfahren. Insbesondere wichtige Fachzeitschriften, in denen die eigene Forschung präsentiert werden kann, haben strenge und überaus kritische Publikationsprozesse, die sich manchmal mehrere Jahre hinziehen. Hier gilt es Geduld zu haben, seinen Selbstwert nicht von der Kritik abhängig zu machen und auch seine Schwächen und bisherigen Wissenslücken wohlwollend anzunehmen. Nur so kann man sich langfristig erfolgreich in einem Forschungsfeld etablieren

5 FAZIT – SELBSTFÜHRUNG ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Die Welt ist komplex, gezeichnet von Unsicherheiten, Unterbrechungen und ständigen Veränderungen. Gerade in dieser Zeit ist eine Führungskraft gefragt, Halt und Orientierung zu geben, die Richtung anzuzeigen und Entscheidungen zu treffen, um die Organisation voranzubringen und auch ihre Mitarbeiter auf diesem Weg mitzunehmen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn die Führungskraft sehr gute Selbstführungskenntnisse besitzt.

Insbesondere im beruflichen Alltag begegnen Führungspersonen zahlreiche Schwierigkeiten und komplexen zwischenmenschlichen Situationen, die oft mit Konfliktpotenzial gepaart sind. Während einfache Tools, schnelle Lösungen, erlernte Führungsmodelle oder Ablaufpläne diesen Situationen nicht gerecht werden, ermöglicht die Selbstführung, diese Herausforderung resilient anzunehmen, zu analysieren, zu verstehen und zu lösen.

Selbstführung haben wir in diesem Beitrag als eine komplexe Art der Führung dargestellt, die aus unterschiedlichen, zusammenhängenden Säulen besteht. Die vorgestellten zehn Säulen können dabei helfen, sich seiner eigenen Ziele, Werte, Kognition, Emotionen und Verhaltensweisen als auch von außen gesetzten Erwartungen, Werte und Ziele bewusst zu werden, diese aneinander anzupassen und gezielt so umzusetzen oder zu beeinflussen, dass dadurch gleichzeitig Wohlbefinden und Gesundheit erhalten werden.

Mittel- bis langfristig hilft Selbstführung somit, eine innere Balance zu erreichen, sodass man in sich selbst ruhen kann, seine Stärken, Ressourcen, Schwächen und Grenzen als auch all seine Bedürfnisse kennt und akzeptiert, nach seinen eigenen Werten bewusst lebt, Lebensfreude und Motivation empfindet und gesund bleibt. Nur so lassen sich im beruflichen sowie im privaten Alltag Herausforderungen, Konflikte und Krisen mit Resilienz und Durchhaltekraft bewältigen, komplexe Situationen überwinden und ein lebenswertes Leben mit einer positiven Haltung gestalten. Auch wenn die Selbstführung in den dargestellten Anwendungsfeldern Wirtschaft, Politik, Kultur, Sport und Wissenschaft auf dem ersten Blick in diesem Beitrag unterschiedlich scheint, teilt sie letztendlich eine wichtige Gemeinsamkeit: Es geht darum, mittels Selbstführung exzellente Führung zu schaffen, die den äußeren und inneren Ansprüchen der Führungskraft gerecht wird und dadurch Topleistung sowohl im Alltag als auch in Krisen hervorbringt. Egal ob in der Kreisklasse, im Bundestag oder auf der Bühne im Stadttheater.

Somit kann gute Selbstführung am Arbeitsplatz langfristig die Grundlage für einen offenen und ehrlichen Austausch über Herausforderungen und deren Überwindung schaffen und einen psychologisch sicheren Rahmen in Organisationen kreieren, der die Grundlage für Motivation, Innovation, Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit von Teams bildet. Wenn es einer Führungsperson gelingt, die Säulen der Selbstführung in ihrem Führungsverhalten konsequent zu berücksichtigen und ihre innere Haltung und ihre Werte offen zu kommunizieren, geht sie zudem als wichtiges Vorbild für ihre Mitarbeiter:innen voran.

Bei der Umsetzung der „10 Säulen der Selbstführung“ sollte jedoch bedacht werden, dass das Wissen um Selbstführung das eine, die Umsetzung das andere ist. Und letztere wird wahrscheinlich bei jedem sehr unterschiedlich sein. Bei zehn Personen, die diese wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnisse über Selbstführung gelesen und bearbeitet haben, wird es vermutlich zehn verschiedene Umsetzungen geben. Nicht nur wegen der Gewichtung, sondern weil naturbedingt nicht jeder alle Punkte gleich umsetzen kann oder will.

Wie bereits betont ist Selbstführung oder die erfolgreiche Durchführung einzelner Aspekte von Selbstführung zudem immer situations- und zeitabhängig. Während man sich in einigen Momenten sehr gut führen kann, funktioniert es in anderen Momenten gar nicht. Hierbei gilt: Selbstführung ist eine durchgehende Lebensaufgabe. Man wird nie immer allen seinen Wünschen, Zielen, Träumen und Präferenzen gerecht, man stößt permanent an seine eigenen Grenzen unterschiedlichster Art und erreicht Situationen, in denen man einen niedrigen Selbstwert empfindet, nicht für sich sorgen kann oder keine Selbstwirksamkeit hat. Trotzdem sollte man sich immer akzeptierend begegnen und nie seine aktive, positive, selbstbestimmte Haltung vergessen.

Und insbesondere als Führungskraft sollte man nicht vergessen: Ohne Selbstführung wird es keine gute Führung in den gesellschaftlichen Institutionen geben, egal ob Organisations-, Team- oder Mitarbeiterführung. Selbstführung ist der Schlüssel zum Erfolg einer Führungsperson. Denn wer sich selbst nicht führen kann, wird auch andere nicht führen können!

6 LITERATURVERZEICHNIS

APA Dictionary of Psychology (2018). *Self-acceptance*. 19.4.2018. <https://dictionary.apa.org/self-acceptance> (Download 8.4.2025).

Baltes, Paul B., und Ursula M. Staudinger (2000). *Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence*. *American Psychologist* (55) 1. 122–136. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.122> (Download 08-11-2025).

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti und Ana Isabel Sanz-Vergel (2014). *Burnout and work engagement: The JD–R approach*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (1) 1. 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235> (Download 08-11-2025).

Bandura, Albert (1994). *Self-efficacy*. *Encyclopedia of human behavior*. Band 4. Hrsg. Vilayanur Subramanian Ramachaudran. New York NY: Academic Press. 71–81. (Nachdruck in: Howard S. Friedman [Hrsg.] [1998]. *Encyclopedia of mental health*. New York NY: Academic Press.).

Bandura, Albert, und Daniel Cervone (1983). *Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems*. *Journal of personality and social psychology* (45) 5. 1017.

Bandura, Albert, und Daniel Cervone (1986). *Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation*. *Organizational behavior and human decision processes* (38) 1. 92–113.

Bandura, Albert, und Richard Walters (1977). *Social learning theory*. Hrsg. Albert Bandura. New Jersey NJ: Prentice Hall. 141–154.

Bernecker, Katharina, und Veronika Job (2019). *Mindset theory*. *Social Psychology in Action*. Hrsg. Kai Sassenberg und Michael L. W. Vlies. Heidelberg. 179–191. https://doi.org/10.1007/978-3-030-13788-5_12 (Download 08-11-2025).

Blascovich, Jim, und Joe Tomaka (1991). *Measures of self-esteem*. *Measures of personality and social psychological attitudes*. Hrsg. John P. Robinson, Philipp R. Shaver und Lawrence Samuel Wrightsman. Academic Press.

Bolino, Marc C., K. Michele Kacmar, William H. Turnley und J. Bruce Gilstrap (2008). *A multi-level review of impression management motives and behaviors*. *Journal of Management* (34) 6. 1080–1109. <https://doi.org/10.1177/0149206308324325> (Download 08-11-2025).

Braun, Susanne, und Dieter Frey (2015). *Führungstheorien*. *Kompodium sozialpsychologischer Theorien*. Hrsg. Marc Galliker und Uwe Wolfradt. Berlin. 133–136.

Braun, Susanne, Dieter Frey, Annika Nübold und Günter W. Maier (2017). *Führung*. *Enzyklopädie der Psychologie: Sozialpsychologie – Kommunikation, Interaktion und Soziale Gruppenprozesse*. Hrsg. Hans Werner-Bierhoff und Daniel Frey. Göttingen. 543–586.

Burns, David D. (1980). *Feeling good: The new mood therapy*. New York NY: William Morrow.

Deci, Edward L., und Richard M. Ryan (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York NY: Plenum Press.

Dehe, Dörte, Dieter Frey, Nadja Bürgle und Peter Fischer (2018). *Reziproke Führung – Wie führe ich meinen Chef?* Das große Handbuch Personal und Führung in der Kita – Grundlagen und Anregungen für die Praxis. Hrsg. Thomas Riecke-Baulecke. Kronach. 184–198.

Driskell, James E., Carolyn Copper und Aidan Moran (1994). *Does mental practice enhance performance?* Journal of applied psychology (79) 4. 481.

Dweck, Carol S. (2013). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Brighton: Psychology Press.

Ellis, Albert (1977). *The basic clinical theory of rational-emotive therapy*. Handbook of rational-emotive therapy 1. Hrsg. Albert Ellis und Russell Grieger. New York NY: Springer. 3–34.

Farrell, Thomas S. C. (2012). *Reflecting on Reflective Practice: (Re)Visiting Dewey and Schön*. TESOL Journal (3) 1. 7–16. <https://doi.org/10.1002/tesj.10> (Download 08-11-2025).

Festinger, Leon (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford CA: Stanford University Press.

Frey, Dieter, Alexandra Nikitopoulos, Claudia Peus, Silke Weisweiler und Andreas Kastenmueller (2010). *Unternehmenserfolg durch ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung*. Führung. Macht.Sinn. Hrsg. Uto Meier und Bernhard Sill. Regensburg. 604–623.

Frey, Dieter (2015). *Ethische Grundlagen guter Führung*. Warum gute Führung einfach und schwierig zugleich ist. Hrsg. Roman-Herzog-Institut München.

Frey, Dieter, und Melanie Vilser (Hrsg.). (2024). *Führung und Personalentwicklung an Hochschulen – Sich selbst und andere entwickeln*. Berlin.

Frey, Dieter, Melanie Vilser, Angela Kuonath, Susanne Braun, Claudia Peus und Stefanie Krauth (2024). *Mit 12 Prinzipien zum Erfolg: Förderung der Leistung an der Hochschule*. Führung und Personalentwicklung an Hochschulen – Sich selbst und andere entwickeln. Hrsg. Dieter Frey und Melanie Vilser. Berlin. 15–30.

Frey, Dieter, und Lutz von Rosenstiel (Hrsg.). (2007). *Wirtschaftspsychologie*. Göttingen.

Frey, Dieter, und Markus Hörwick 2025. *Was man von Fußballtrainern lernen kann*. Unveröffentlichtes Manuskript.

Gallup Inc. (2025). *Gallup Engagement Index Deutschland 2024*. 20.3.2025. <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx> (Download 9.4.2025).

Godwin, Jeffrey L., Christopher P. Neck und Jeffrey D. Houghton (1999). *The impact of thought self-leadership on individual goal performance: A cognitive perspective*. Journal of Management Development (18) 2. 153–170. <https://doi.org/10.1108/02621719910257738> (Download 08-11-2025).

Gollwitzer, Peter M. (1993). *Goal achievement: The role of intentions*. European review of social psychology (4) 1. 141–185.

Gollwitzer, Peter M., und Paschal Sheeran (2006). *Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes*. Advances in experimental social psychology 38. 69–119.

Grant, Anthony M., John Franklin und Peter Langford (2002). *The Self-Reflection and Insight Scale: A new measure of private self-consciousness*. Social Behavior and Personality: An international journal (30) 8. 821–836.

- Gross, James J. (1998). *The emerging field of emotion regulation: An integrative review*. Review of General Psychology (2) 3. 271–299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271> (Download 08-11-2025).
- Harari, Michael B., Ethlyn A. Williams, Stephanie L. Castro und Katarina K. Brant (2021). *Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research*. Journal of Occupational and Organizational Psychology (94) 4. 890–923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365> (Download 08-11-2025).
- Haver, Annie, Kristin Akerjordet und Trude Furunes (2013). *Emotion regulation and its implications for leadership: An integrative review and future research agenda*. Journal of Leadership & Organizational Studies (20) 3. 287–303.
- Higgins, Edward Tory (1987). *Self-discrepancy: A theory relating self and affect*. Psychological Review (94) 3. 319.
- Houghton, Jeffrey D., und Christopher P. Neck (2002). *The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership*. Journal of Managerial psychology (17) 8. 672–691.
- Jonas, Klaus, Wolfgang Stroebe und Miles Hewstone (2014). Sozialpsychologie. Heidelberg.
- Kaluza, Gert (2011). *Belastungsbewältigung*. Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung, 49–57.
- Kercher, Jan (2012). *Verstehen und Verständlichkeit von Politikersprache: Verbale Bedeutungsvermittlung zwischen Politikern und Bürgern*. Heidelberg.
- Kirchmann, Julius Hermann von (1870). *Immanuel Kant's Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Köln.
- Knotts, Kevin, Jeffrey D. Houghton, Craig L. Pearce, Huaizhong Chen, Greg L. Stewart und Charles C. Manz (2022). *Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes*. European Journal of Work and Organizational Psychology (31) 2. 273–291.
- Moritz, Ralf (Übers. und Hrsg.) (2017). *Gespräche* (Lun-yu). Jubiläumsausgabe. (Konfuzius, urspr. Autor). Stuttgart.
- Kuonath, Aangela, Dieter Frey und Marion Schmidt-Huber (2016). *Selbstwert*. Göttingen.
- Mahoney, Michael J., und Diane B. Arnkoff (1978). *Cognitive and self-control therapies*. Handbook of psychotherapy and behavior change. Hrsg. Sol L. Garfield und Allen E. Bergin. 2. Auflage. New York: Wiley. 689–722.
- Maier, Robert (2018). *Self-responsibility: Transformations*. American Behavioral Scientist (63) 1. 27–42. <https://doi.org/10.1177/0002764218816802> (Download 08-11-2025).
- Manz, Charles C. (1986). *Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations*. The Academy of Management Review (11) 3. 585-600. <https://doi.org/10.2307/258312> (Download 08-11-2025).
- Manz, Charles C., und Christopher P. Neck (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. 3. Auflage. Upper Saddle River NJ: Pearson Prentice-Hall.

Manz, Charles C., und Henry P. Sims (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Oakland CA: Berrett-Koehler Publishers.

Markus, Hazel (1983). *Self-knowledge: An expanded view*. *Journal of Personality* (51) 3. 543–565. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1983.tb00344.x> (Download 08-11-2025).

Martínez, Nicole, Cynthia D. Connelly, Alexa Pérez und Patricia Calero (2021). *Self-care: A concept analysis*. *International Journal of Nursing Sciences* (8) 4. 418–425. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2021.08.007> (Download 08-11-2025).

Nader, Hajloo (2014). *Relationships between self-efficacy, self-esteem and procrastination in undergraduate psychology students*. *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioural Sciences* (8) 3. 42–49.

Neck, Christopher P., und Jeffrey D. Houghton (2006). *Two decades of self-leadership theory and research*. *Journal of Managerial Psychology* (21) 4. 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097> (Download 08-11-2025).

Neck, Christopher P., und Charles C. Manz (1992). *Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance*. *Journal of organizational behavior* (13) 7. 681–699. (Download 08-11-2025).

Neck, Christopher P., und Charles C. Manz (1996). *Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect*. *Journal of organizational behavior* (17) 5. 445–467. (Download 08-11-2025).

Neff, Kristin D., und István Tóth-Király (2022). *Self-Compassion Scale (SCS)*. *Handbook of Assessment in Mindfulness Research*. Hrsg. Oleg N. Medvedev, Christian U. Krägeloh, Richard J. Siegert und Nirbhay N. Singh. 1–22. https://doi.org/10.1007/978-3-030-77644-2_36-1 (Download 08-11-2025).

Oettingen, Gabriele (2012). *Future thought and behaviour change*. *European review of social psychology* (23) 1. 1–63.

Oettingen, Gabriele, Hyeon-ju Pak, und Karoline Schnetter (2001). *Self-regulation of goal-setting: turning free fantasies about the future into binding goals*. *Journal of personality and social psychology* (80) 5. 736.

Orth, Ulrich, und Richard W. Robins (2014). *The development of self-esteem*. *Current Directions in Psychological Science* (23) 5. 381–387. <https://doi.org/10.1177/0963721414547414> (Download 08-11-2025).

Parkinson, Brian (2014). *Soziale Wahrnehmung und Attribution*. Springer-Lehrbuch. Hrsg. Klaus Jonas, Wolfgang Stroebe und Miles Hewstone. Heidelberg. 65–106. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41091-8_3 (Download 08-11-2025)

Pastoors, Sven, und Joachim H. Becker (2019). *Grundlagen der wertorientierten Führung: Werte definieren und kommunizieren*. *Praxishandbuch wertorientierte Führung: Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert*. Hrsg. Sven Pastoors, Joachim H. Becker, Helmut Ebert und Michelle Auge. Heidelberg. 15–30. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59034-8_2 (Download 08-11-2025).

Pastoors, Sven, Joachim H. Becker, Helmut Ebert und Michelle Auge (2019). *Praxishandbuch wertorientierte Führung: Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert*. Heidelberg.

Posluns, Kirsten, und Terry Lynn Gall (2019). *Dear mental health practitioners, take care of yourselves: A literature review on self-care*. International Journal for the Advancement of Counselling (42) 1. 1–20. <https://doi.org/10.1007/s10447-019-09382-w> (Download 08-11-2025).

Reitz, Anne K. (2022). *Self-esteem development and life events: A review and integrative process framework*. Social and Personality Psychology Compass (16) 11. e12709. <https://doi.org/10.1111/spc3.12709> (Download 08-11-2025).

Prisniakova, Lyudmila, Oleh Aharkov, Oleksandr Samoilov, Mykola Nesprava und Maryna Varakuta (2023). *Psychology of self-development: Strategies and factors of effective personal growth*. Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review) 14. 19106–19122. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i10.2982> (Download 08-11-2025).

Shepard, Lorrie A. (1979). *Self-acceptance: The evaluative component of the self-concept construct*. American Educational Research Journal (16) 2. 139–160.

Siebecke, Dagmar, und Gert Kaluza (2012). *Stressmanagement*. Grundwissen Stress. Hrsg. Frank Hallenberger und Clemens Lorei. Frankfurt a. M. 75–112.

Sims, Henry P., und Charles C. Manz (1996). *Company of heroes: Unleashing the power of self-leadership*. Weinheim.

Skogen, Jens Christoffer, Gunnhild Johnsen Hjetland, Tormod Bøe, Randi Tralland Hella und Ann Kristin Knudsen (2021). *Through the looking glass of social media. Focus on self-presentation and association with mental health and quality of life. A cross-sectional survey-based study*. International Journal of Environmental Research and Public Health (18) 6. 3319. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063319> (Download 08-11-2025).

Staudinger, Ursula M., und Paul B. Baltes (1996). *Interactive minds: A facilitative setting for wisdom-related performance?* Journal of Personality and Social Psychology (71) 4. 746–762. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.4.746> (Download 08-11-2025).

Zuckerman, Miron (1979). *Attribution of success and failure revisited, or: The motivational bias is alive and well in attribution theory*. Journal of Personality (47). 245–287.

Notizen



Kontakt

Liz Mohn Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon: +49 5241 2133-0

Dr. Johannes Busold
busold@liz-mohn-stiftung.de
+49 5241 2133-120

Dr. Jörg Habich
habich@liz-mohn-stiftung.de
+49 5241 2133-277

Sanny Pulka
pulka@liz-mohn-stiftung.de
+49 5241 2133-467

Creating Leadership Cultures:
www.liz-mohn-stiftung.de/projekt/creating-leadership-cultures

Liz Mohn Stiftung

Die gemeinnützige Liz Mohn Stiftung arbeitet in den Handlungsfeldern: „International Relations“, „Creating Leadership Cultures“, „Power of Culture“ und „Global Talents“. Ein besonderes Anliegen von Liz Mohn und der Stiftung ist es, Brücken der Verständigung über Sprachen und Grenzen hinweg zu bauen und auf diese Weise Menschen aus unterschiedlichen Nationen und Kulturen, mit verschiedenen Professionen und Positionen sowie aus verschiedenen Generationen in den Dialog zu bringen und jungen Menschen eine Stimme zu geben.

Weitere Informationen:
www.liz-mohn-stiftung.de

Kontakt

Liz Mohn Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Dr. Johannes Busold
busold@liz-mohn-stiftung.de

Dr. Jörg Habich
habich@liz-mohn-stiftung.de

Sanny Pulka
pulka@liz-mohn-stiftung.de