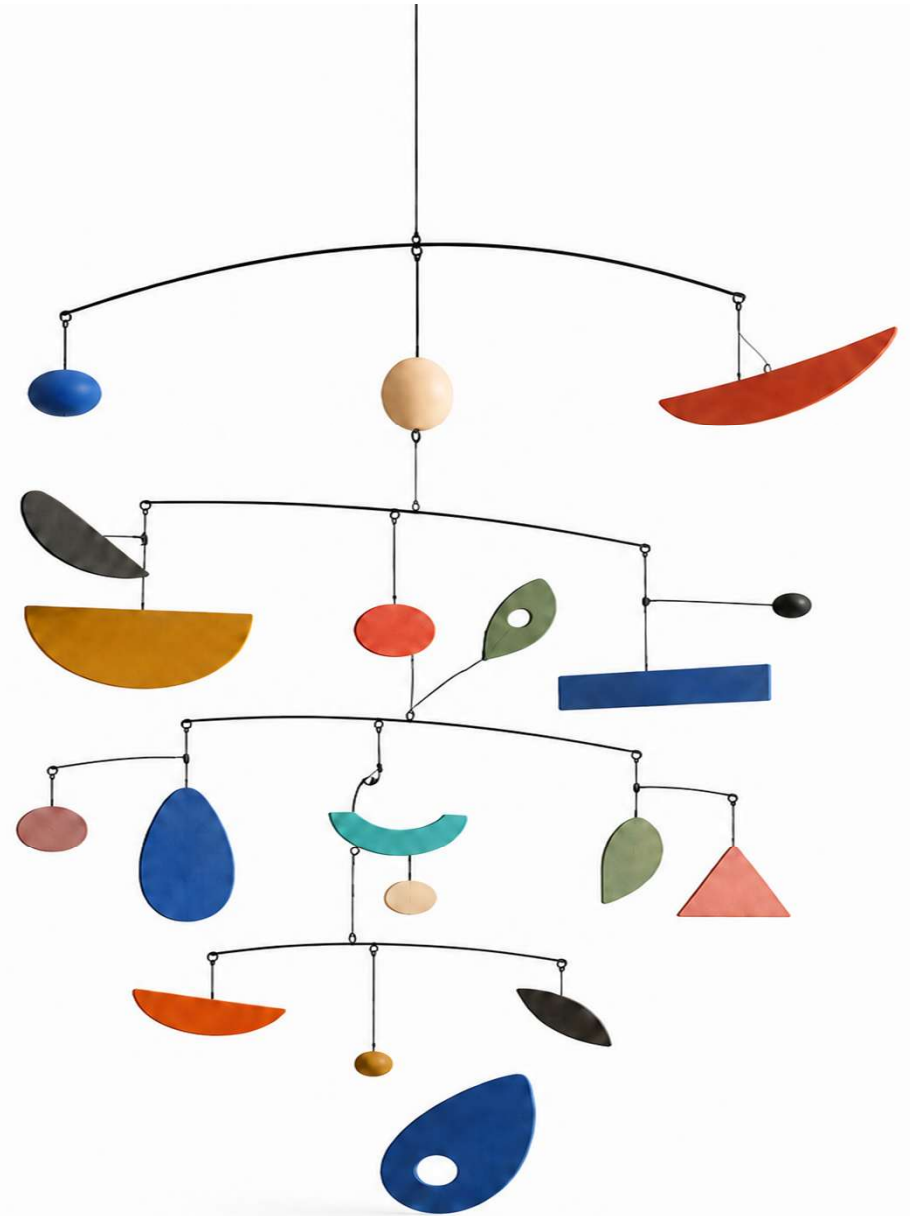


Gesunde Führung durch Selbstführung

Von der Führung des Selbst
zur Führung des Teams

Dr. Karin Vey
karinvey@bluewin.ch
www.aepsy.com



Agenda

Einführung

Das Innere Theater verstehen

Wie das Innere Theater Führung prägt

Mein Selbstbild als Führungskraft

Vom reaktiven zum reflektierten Handeln

Die eigenen Schattenseiten anerkennen

Wenn meine Stärke kippt

Wie sich Selbstführung auf das Team überträgt

Zusammenfassung

Übung: Was bringe ich mit in den Raum?

Einzelreflexion (3 Min)

Denken Sie an eine Situation, in der Sie angespannt, verärgert, unsicher oder erschöpft in ein Meeting, ein Gespräch oder eine Arbeitssituation gegangen sind.

Notieren Sie 3 Punkte:

- **Was war in mir los?**
Z.B. Druck, Ärger, Unsicherheit, Enttäuschung, Erschöpfung
- **Wie hat sich das in meinem Verhalten gezeigt?**
Z.B. durch Ungeduld, Rückzug, Schärfe, Schweigen, Kontrollieren, Rechtfertigen oder übertriebene Sachlichkeit
- **Was könnte mein Verhalten bei anderen ausgelöst haben?**
Z.B. Vorsicht, Anspannung, Rückzug, Widerstand, Rechtfertigung oder Unsicherheit

Anschliessend Austausch zu zweit (4 Min)





Das Innere Theater verstehen

„Führung ist nicht primär Anwendung
von Methoden, sondern Ausdruck der
Persönlichkeit“ Manfred Kets de Vries, INSEAD

Persönlichkeit meint die individuelle Art
und Weise, wie ein Mensch sich selbst,
andere und die Welt erlebt und wie sie
oder er darauf typischerweise reagiert.

Persönlichkeit zeigt sich nicht nur im
bewussten Handeln. Auch unbewusste
Aspekte beeinflussen unser Tun –
besonders unter Stress

Schlüsselbegriff: „inner theatre“
Kets de Vries (2006): „The leader on the couch“, Wiley.

WIE DAS INNERE THEATER FÜHRUNG PRÄGT

01

Frühe Beziehungserfahrungen

Eine Führungskraft erlebte einen stark kritischen Vater. Heute hört sie in sachlichem Feedback rasch einen persönlichen Angriff und reagiert defensiv.

02

Grundlegende Bedürfnisse und Ängste

Das starke Bedürfnis nach Anerkennung und die Angst vor Ablehnung führen dazu, dass FK Konflikte vermeidet und notwendige Entscheidungen hinauszögert.

03

Wiederkehrende Konfliktmuster

Unter Druck kontrolliert FK immer stärker. Das Team zieht sich zurück – was ihr Gefühl bestätigt, allein verantwortlich zu sein. Die Folge: Die Kontrolle wird intensiviert.

WIE DAS INNERE THEATER FÜHRUNG PRÄGT

04

Selbst- und Menschenbilder

Die Überzeugung „Ich darf keine Schwäche zeigen“ trifft auf das Menschenbild „Andere nutzen Unsicherheit aus“. Die Führung wirkt dadurch distanziert und unnahbar.

05

Unbewusste Erwartungen an andere

Eine Führungskraft erwartet unausgesprochen, dass Mitarbeitende ihre Bedürfnisse erkennen. Bleibt dies aus, erlebt sie Enttäuschung und mangelnde Loyalität.

06

Bevorzugte Abwehrmechanismen

Eine FK wird von ihrer Vorgesetzten scharf kritisiert, kann den dadurch ausgelösten Ärger jedoch nicht ausdrücken. Kurz darauf reagiert sie gegenüber MA wegen eines kleinen Fehlers unverhältnismässig heftig. Sie verschiebt damit ubw ihren Ärger von der mächtigeren Vorgesetzten auf den weniger bedrohlichen MA.



Das Innere Theater verstehen

Inneres Theater beeinflusst, was FK in Situationen hineininterpretiert, wie sie auf andere reagiert, Macht ausübt oder Konflikte austrägt.

Wer die inneren Prozesse nicht führen kann, läuft Gefahr, sie unbewusst auf das Team und die Organisation zu übertragen.

Ein kritischer MA kann z.B. erlebt werden als

- wertvoller Sparringspartner oder
- persönlicher Angreifer (bedingt durch Selbstwertunsicherheit).



Das Innere Theater verstehen

Beispiel:

Ein MA widerspricht in einer Teamsitzung.

Führungskraft A denkt:

„Gut, er traut sich, eine andere Perspektive einzubringen.“

Führungskraft B erlebt:

„Er stellt meine Autorität infrage.“

Gleicher äusserer Reiz – völlig unterschiedliche innere Verarbeitung → unterschiedliches Führungsverhalten.

Das ist ein wesentlicher Grund, warum Selbstreflexion und Selbstkenntnis zentrale Führungskompetenzen sind.



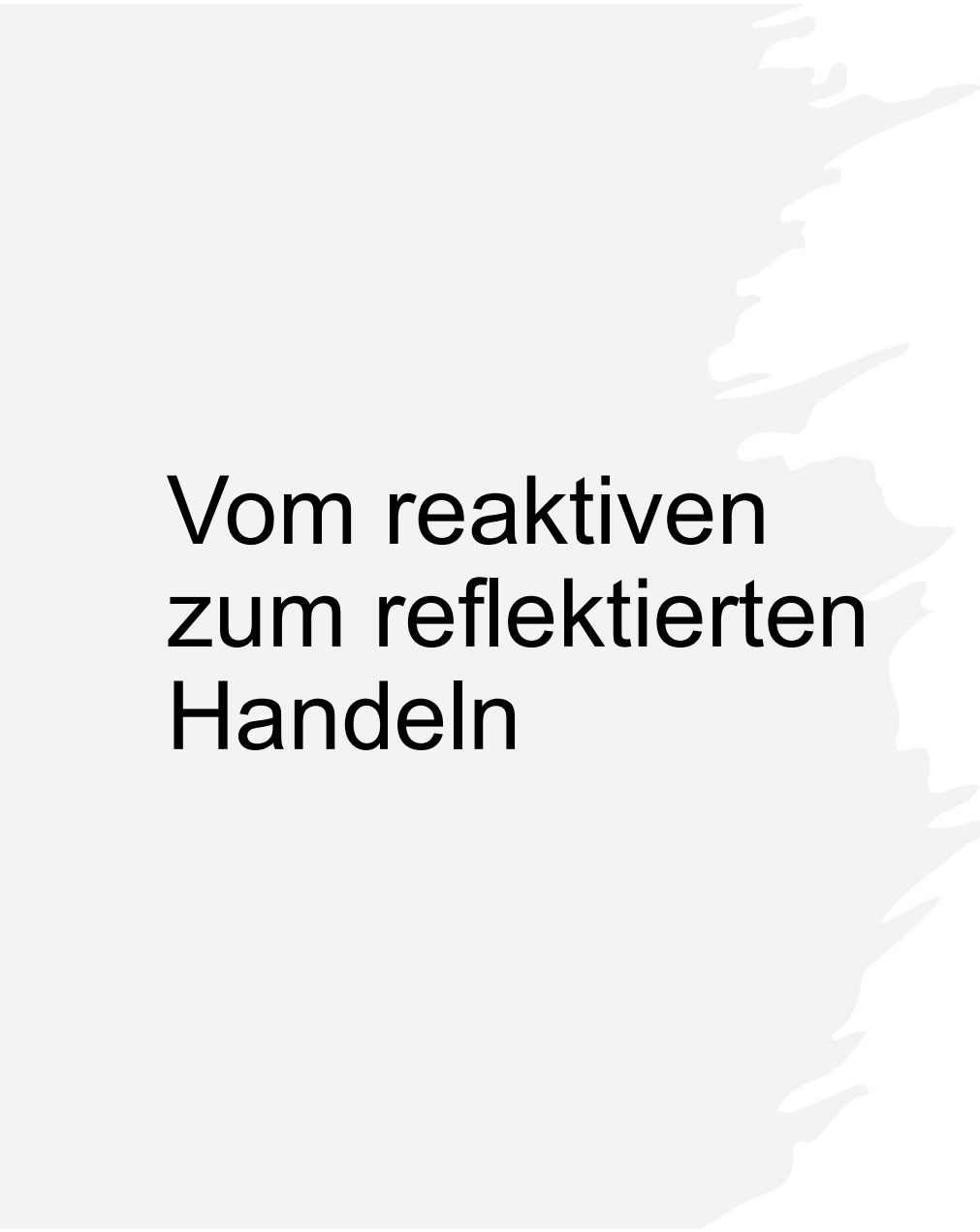
Das Innere Theater verstehen

Selbstführung beginnt daher mit Fragen wie:

- Was wird in mir gerade ausgelöst?
- Warum reagiere ich so stark?
- Welches bekannte Beziehungsmuster wiederholt sich?
- Reagiere ich auf die gegenwärtige Situation oder auch auf etwas aus meiner Vergangenheit?

Kets de Vries will FK zu „organizational detectives“ machen:

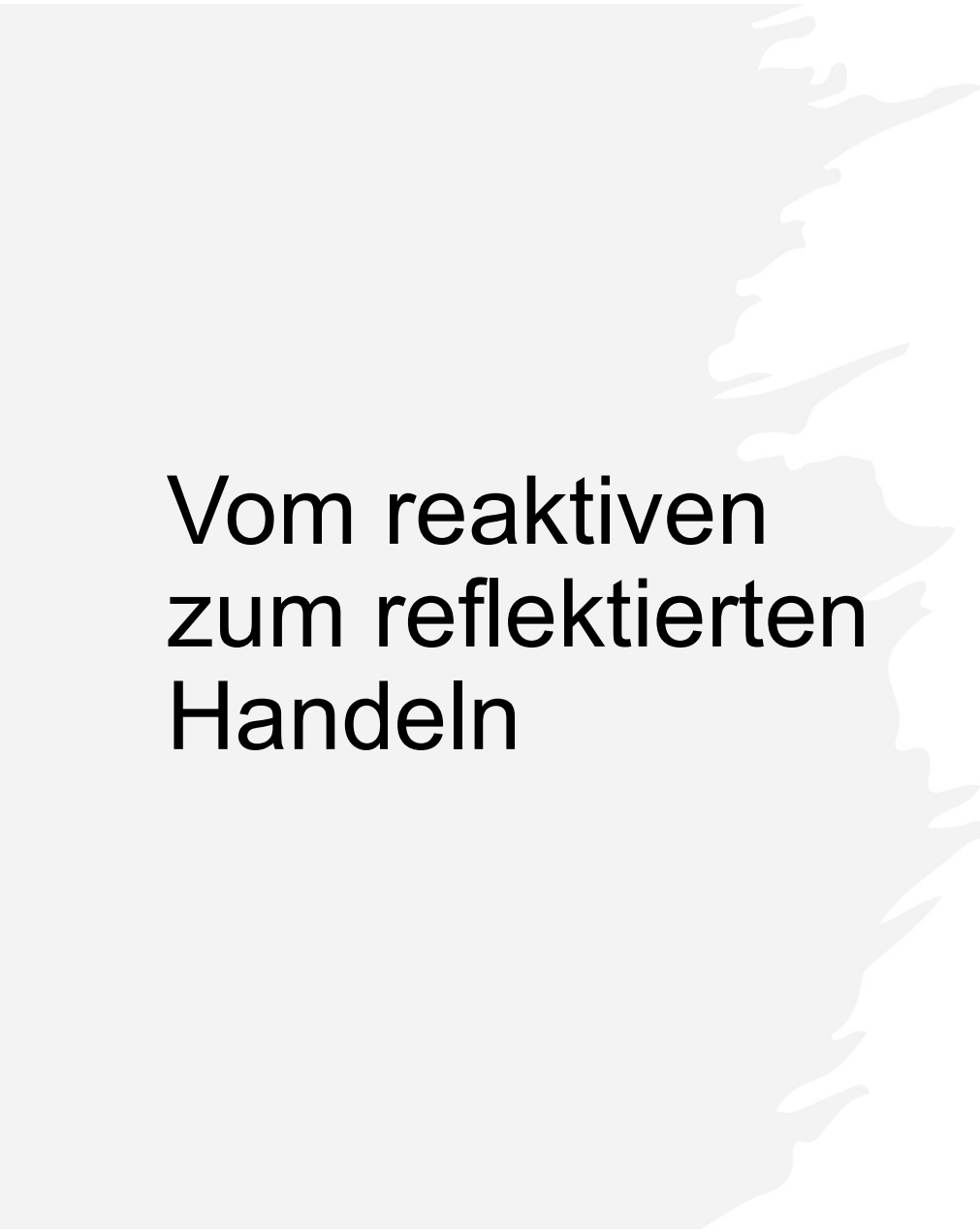
Sie sollen die nicht-rationalen und teilweise unbewussten Strömungen hinter dem eigenen Verhalten sowie den Dynamiken in Teams erkennen und vom reaktiven zum reflektierten Handeln kommen.



Vom reaktiven zum reflektierten Handeln

Reaktiv ist eine FK, wenn sie
unter Stress automatisch:

- kontrolliert
- angreift
- sich zurückzieht
- Konflikte vermeidet
- andere abwertet
- vorschnell entscheidet
- Kritik als Kränkung erlebt



Vom reaktiven zum reflektierten Handeln

Reflektierte Selbstführung schafft dagegen einen inneren Zwischenraum zwischen Impuls und Handlung.

FK sollen ihre Gefühle wahrnehmen und analysieren, bevor sie handeln. Damit werden Emotionen nicht verdrängt, bestimmen aber auch nicht unmittelbar das Verhalten.

Erfolgreiche FK verstehen, warum sie handeln, wie sie handeln, und wie dieses Verhalten von anderen erlebt wird.

So können sie klarer kommunizieren, bessere Entscheidungen treffen und flexibler auf Veränderungen reagieren.

Übung: Mein Selbstbild als Führungskraft

Welches Bild beschreibt meine derzeitige Art zu führen?

Reflexion:

Was sehe ich? – Was berührt mich? – Welche Stärke zeigt sich? – Welche weniger hilfreiche Seite könnte unter Druck sichtbar werden?

Anschliessend Austausch zu zweit



Die eigenen Schattenseiten anerkennen



Besonders wichtig ist die Selbstreflexion, wenn es um die eigenen Schattenseiten geht.

C.G. Jung: **Schatten** meint jene Seiten der eigenen Persönlichkeit, die nicht zum bew. Selbstbild passen und deshalb **abgelehnt, verdrängt oder gar nicht erst wahrgenommen** werden.

Der Schatten enthält z.B.:

- unerwünschte Gefühle wie Neid, Wut, Eifersucht oder Gier
- aggressive und egoistische Impulse
- Schwächen, Ängste und Schamgefühle
- Eigenschaften, die den eigenen moralischen Idealen widersprechen
- aber auch **positive, nicht gelebte Fähigkeiten** wie Durchsetzungsvermögen, Kreativität, Lebendigkeit oder Mut



Die eigenen Schattenseiten anerkennen

Problematisch ist nicht, dass FK solche Seiten hat. Problematisch ist, wenn sie diese nicht wahrhaben will. Nicht anerkannte Schattenanteile können umso stärker das Verhalten bestimmen.

Implikationen nicht anerkannter Schattenanteile:

- Verleugnung eigener Schwäche oder Überforderung
- Rationalisierung problematischer Entscheidungen
- Projektion eigener Unsicherheit auf Mitarbeitende
- Spaltung in „loyale“ und „schwierige“ Personen
- Selbstidealisierung
- Abwertung kritischer Rückmeldungen

Verleugnung eigener Schwäche

Fallgeschichte – Martin A. „Ich muss Konflikte vermeiden“



Verleugnung der eigenen Schwäche - Der Fall Martin A.

Direktor eines Dienstleistungsunternehmens. Führungsverhalten war stabil und weitgehend unauffällig. Ein Jahr nach dem Überstehen einer schwierigen privaten Phase mit Trennung von seiner Frau und deren Auszug mit den 3 Kindern, kommt es immer öfter zu Kritik an seinem Führungsverhalten durch seinen Vorgesetzten. Dieser moniert, dass die Projektqualität aus seinem Bereich miserabel ist und dieser Bereich in der Firma neuerdings als schlecht geführter «Sauhaufen» verpönt ist und damit das Ansehen des gesamten Segments leidet. Die Selbstwahrnehmung von Martin A. war anders. Er fühlte sich in guter Verbindung mit seinen direkten MA, mit denen das Verhältnis aus seiner Sicht sogar besser als jemals zuvor war. Auf Führungsprobleme wies also aus seiner Sicht nichts hin. In einem begleiteten Teamgespräch liess sich diese Harmonie deutlich nachvollziehen. Allerdings kam es zu aufschlussreichen Äusserungen seiner direkten MA, dass sie nicht mehr wüssten, woran sie mit ihm sind. Sie hätten auch das Gefühl, über kontroverse Auffassungen über Abläufe und Lösungen würde nicht mehr konstruktiv gestritten wie früher, sondern ein Mäntelchen des «Piep-piep-wir-haben-uns-alle-lieb» gelegt.

Verleugnung der eigenen Schwäche - Der Fall Martin A.

Es stellte sich heraus, dass das Führungsverhalten von Martin A. im letzten Jahr hauptsächlich von dem Wunsch nach Harmonie geprägt war. Die Arbeit an der Beziehungssituation zeigte, dass er seit dem Auszug der Familie die berufliche Situation unbewusst als Familienersatz gestaltet hatte, aber als einen Ersatz, in dem es nicht zu den schlechten Erfahrungen mit Streit und Trennung kommen sollte wie in der richtigen Familie. Es zeigte sich eine verletzte, einsame Persönlichkeitsfacette. Er nannte diese den «Sitzenbleiber», der sich den harmoniebewussten «Family Guy» auf der Arbeit zur Hilfe rief. Das Führungsverhalten auf Klarheit und Konsequenz anzulegen, hätte mehr denn je das Risiko beinhaltet, dass es, obwohl er die schlechten Erfahrungen mit Streit und Trennung nie im beruflichen Bereich gemacht hatte, zu Kontroversen und zu Disharmonie kommen könnte. Alleine diese unterschwellige Befürchtung hatte bewirkt, dass er zu viel an Empathie und zu wenig Klarheit in seinem Führungshandeln realisiert hatte.

Projektion eigener Unsicherheit auf Mitarbeitende

Fallgeschichte – „Ich kann mich auf
mein Team nicht verlassen“





Die eigenen Schattenseiten anerkennen

Gesunde Selbstführung bedeutet nicht, vollkommen souverän zu sein.

Sie bedeutet, die eigene Widersprüchlichkeit auszuhalten.

Psychisch gesunde Führungskräfte sind zur Selbstbeobachtung und Selbstanalyse fähig und nehmen sich bewusst Zeit zur Reflexion.

Übung: Wenn meine Stärke kippt

1. Individuelle Reflexion – 3 Min.

Wählen Sie eine typische (Führungs)stärke, z.B.:

- Entscheidungsfreude
- Empathie
- Verantwortungsbewusstsein
- analytisches Denken
- Durchsetzungsfähigkeit
- Qualitätsorientierung



Übung: Wenn meine Stärke kippt

Vervollständigen Sie bitte schriftlich:

Meine Stärke: Ich bin besonders gut darin, ...

Unter Druck kippt sie in: Dann neige ich dazu, ...

Die Wirkung auf andere: Man könnte mich dann erleben als...

Frühes Warnsignal: Ich merke das daran, dass ...

Mein Gegensteuerungsimpuls: In diesem Moment werde ich künftig ...

Beispiel:

Stärke: Ich übernehme Verantwortung.

Schattenseite: Unter Druck kontrolliere ich zu viel und delegiere zu wenig.

Wirkung: Das Team fühlt sich bevormundet oder nicht ernst genommen.

Warnsignal: Ich korrigiere Details, ohne vorher nachzufragen.

Gegensteuerung: Ich stelle zunächst zwei offene Fragen und kläre, welche Unterstützung tatsächlich benötigt wird.

Übung: Wenn meine Stärke kippt

2. Austausch zu zweit – 4 Minuten

PartnerIn stellt 2 Fragen:

„In welchen Situationen wird diese Schattenseite besonders wahrscheinlich?“

„Was wäre eine beobachtbare Alternative?“

3. Persönlicher Schlusssatz – 2 Minuten

Jede Person formuliert für sich:

„Wenn ich unter Druck bemerke, dass ich ..., werde ich künftig ...“



Wie sich Selbstführung auf das Team überträgt

Selbstführung der Führungskraft

Wahrnehmung eigener
Gefühle

Anerkennung eigener
Schattenseiten

realistisches Selbstbild

regulierter Umgang mit
Kränkungen

Empathie und
Perspektivenübernahme

Eingeständnis eigener
Grenzen

Lebensbalance und
Selbstfürsorge

reflektierter Umgang mit
Macht

Wirkung im Team

weniger impulsive
Reaktionen

weniger Projektion und
Schuldzuweisung

grössere Offenheit für
Feedback

konstruktiverer Umgang mit
Kritik

mehr Vertrauen und
Zugehörigkeit

Mitarbeitende dürfen
ebenfalls verletzlich sein

weniger Stressübertragung

mehr psychologische
Sicherheit

Wie Selbstführung auf das Team wirkt

Von der inneren Regulation der Führungskraft zur Leistungsfähigkeit des Teams



Zusammenfassung

- Gesunde Führung beginnt mit der Führung des eigenen inneren Theaters.
- Wer seine Bedürfnisse, Ängste, Beziehungsmuster und Schattenseiten kennt, kann Gefühle reflektieren, statt sie im Team auszuleben und unbewusst Inszenierungen von Schattenseiten verhindern.
- Selbstführung schützt damit nicht nur die Gesundheit der Führungskraft, sondern auch die psychologische Sicherheit, Beziehungsqualität und Leistungsfähigkeit des Teams.