

# Blick nach innen

## Wirkungsvolles Führen durch intrapersonale Kompetenz

Heinz K. Stahl und Rosemarie Lechner

*Wer andere führen will, muss zunächst imstande sein, sich selbst zu führen. Dieses Diktum ist zwar nicht neu, aber es verliert durch Wiederholung nicht an Wert. Nach wie vor ist die Versuchung groß, sich als Führungskraft hinter fachlichen Fähigkeiten, dem verliehenen Status oder Aktionismus zu verschanzen. Dies erspart eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Ich, die ja immer riskant ist, weil sie unter Umständen Unvollkommenes oder wenig Wünschenswertes ans Tageslicht befördern könnte. In einer Arbeitswelt, in der die Ansprüche an Führungskräfte ständig hochgeschraubt werden, wächst damit die Kluft zwischen Erwartungen und erlebter Führungsqualität.*

Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, mithilfe einer Vielfalt kommunikativer Mittel eine Vielfalt sozialer Kontakte aufzubauen, weiterzuentwickeln, zu erhalten und wenn nötig zu beenden. Eine solche interpersonale Kompetenz ist wesentlich präziser gefasst als der Allerweltbegriff der «sozialen» Kompetenz, die heute so ziemlich alles umfasst, was im Hinblick auf wünschenswertes soziales Verhalten gut und teuer ist. Konflikt-, Kontakt-, Kritik-, Koordinations-, Durchsetzungs-, Integrations- und ähnliche Fähigkeiten tauchen in diesem Zusammenhang regelmäßig auf. Die Schwester dieser interpersonalen Kompetenz ist die intrapersonale. Führungskräfte brauchen diese, um in vielfältiger Weise mit sich selbst und den eigenen Gefühlen umzugehen und sich erfolgreich selbst zu führen. Eine solche Kombination aus bereitwilliger Rückkopplung mit der eigenen Innenwelt und konstruktivem Umgang mit Gefühlen und Stress ist ein Ausdruck persönlicher Reife. Sie einfach vorauszusetzen, wäre naiv – an ihr ein Leben lang zu arbeiten hingegen erstrebenswert und belohnend.

### Das Modell der intrapersonalen Kompetenz

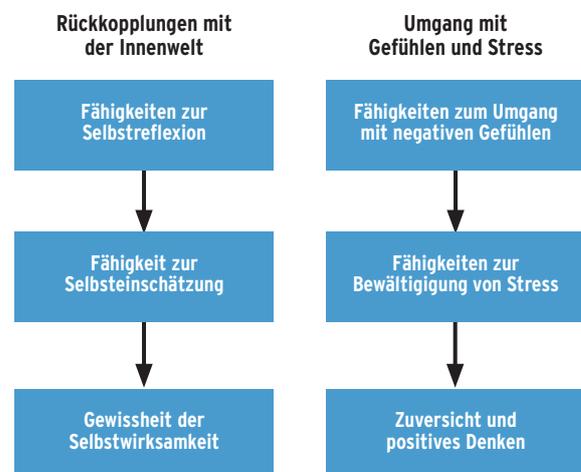
Intrapersonale Kompetenz ist die Voraussetzung für eine Reihe von führungsrelevanten Kompetenzen. Wer andere führen will, muss zunächst in der Lage sein, sich selbst zu führen. Zwei Kombinationen von Fähigkeiten machen dies möglich: Die Fähigkeit zur Selbstreflexion und jene zur Selbsteinschätzung

zung führen zur Gewissheit der Selbstwirksamkeit. Das Vermögen zum Umgang mit negativen Gefühlen und jenes zur Bewältigung von Stress resultiert in Zuversicht und positivem Denken (Abbildung 1).

#### Fähigkeit zur Selbstreflexion

«Erkenne dich selbst», lautet die uralte Empfehlung, die schon den Eingang zum Orakel von Delphi zierte. Philosophie und Psychotherapie betrachteten die Selbstreflexion und die damit verbundenen Einsichten immer schon als probates Mittel zur

Abbildung 1  
Das Modell der intrapersonalen Kompetenz



persönlichen Weiterentwicklung. Dass dabei die Möglichkeit der Selbsttäuschung immer mitgedacht werden muss, soll den Wert dieser Vorgehensweise nicht schmälern. Wir haben es ja immer mit mehreren, mitunter widerstreitenden «Selbst-Varianten» zu tun. Im Normalfall sorgt das dominierende Selbst für eine gewisse Ordnung. Führungskräfte, die ein prüfendes und vergleichendes Nachdenken praktizieren wollen, müssen sich dafür Zeitinseln schaffen, mit einem süchtig machenden Aktionismus ist dies allerdings nicht vereinbar. Dabei ist die Kalkulation simpel: Wer gelegentlich etwas Zeit in die Innenschau investiert, erhält eine üppige Dividende in Form von Selbsterkenntnis. Natürlich bedarf dies der Bereitschaft, sich das Reflektierte auch einzugestehen und zur Grundlage zukünftigen Handelns zu machen – ohne den schlummernden inneren Nörgler aufzuscheuchen. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion lässt sich mithilfe von Selbsteinschätzungsfragebögen messen. Der gut validierte «*Self reflection and insight*»-Fragebogen (Grant et al. 2002) ist dafür ein Beispiel.

### **Fähigkeit zur Selbsteinschätzung**

Die eigenen Grenzen zu erkennen, ist ebenso wertvoll, wie um die eigenen Stärken zu wissen. Da wir Menschen jedoch dazu neigen, unser Selbstkonzept durch bestätigende Informationen (*Confirmation Bias*) gegen Veränderungen zu immunisieren, gibt es eher mehr inkompetente Zeitgenossen, die sich überschätzen, als kompetente, die sich unterschätzen. Verglichen mit der Selbstreflexion sind die Hürden zur Selbsteinschätzung höher. Daher empfiehlt sich hier die Anwendung der «*Integrative Self-Knowledge-Scale*» (Ghorbani et al. 2008), mit deren Hilfe gemessen werden kann, wie zutreffend sich jemand selbst einzuschätzen vermag. Um auf dieser Grundlage die eigenen Stärken zu identifizieren, kann auf das «*Values-in-Action, Inventory of Strengths*» VIA-IS (Peterson et al. 2005) als Analyseinstrument zurückgegriffen werden. Dieses bietet – ganz in der Manier der positiven Psychologie – auch noch eine lustvolle Beschäftigung mit diesem Thema. Gleichermaßen stärkenorientiert ist das Zürcher Ressourcen Modell ZRM (Storch & Krause 2009), mit dem Handlungspotenziale entwickelt werden können.

### **Gewissheit der Selbstwirksamkeit**

Die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zur Selbsteinschätzung stärkt die Überzeugung, man könne selbst etwas bewirken und auch in schwierigen Situationen eigenständig handeln. Das auf den Psychologen Julian B. Rotter zurückgehende Konzept des «*internal locus of control*» bildet diese Gewissheit nur unzureichend ab, weil hier die Überzeugung fehlt, ein bestimmtes Handlungsergebnis aus eigener Kraft zu erzielen. Gerade für die Sandwich-Positionen im mittleren Management ist eine solche Haltung wichtig, weil die oft fehlende Beteiligung an der Willensbildung («*Die da oben haben so entschieden*») zu

einem Kontrollverlust führt. In der Folge werden die Ansprüche an die eigene Person gesenkt und Herausforderungen gemieden, was in resignativer Arbeitszufriedenheit (Agnes Bruggemann) enden kann. Wer sich hingegen seiner Selbstwirksamkeit bewusst ist, besitzt nicht nur höhere Ausdauer und ist weniger anfällig für Angststörungen, er oder sie versteht es auch, andere zu einem entsprechenden Handeln zu ermutigen. Die «*Skala zur allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung*» (SWE-Skala) von Schwarzer & Jerusalem (1999) eignet sich gut zur Messung des aktuellen Status. Maßnahmen innerhalb der vier Quellen von Selbstwirksamkeit, (a) *Erfolgsenerlebnisse*, (b) *Vorbildlernen*, (c) *positive Rückmeldungen* sowie (d) *körperliche und affektive Ausgeglichenheit* können zu deren Aufbau genutzt werden.

**«Wer gelegentlich etwas Zeit in die Innenschau investiert, erhält eine üppige Dividende in Form von Selbsterkenntnis.»**

### **Umgang mit negativen Gefühlen**

Die Fähigkeit, negative Gefühle bewältigen zu können, ist eine Frage der emotionalen Stabilität und damit ein Persönlichkeitsmerkmal. Sie nimmt zwar im Alter ebenso zu wie die Verträglichkeit; darauf zu warten, wäre jedoch verkehrt. Wenn sich düstere Gefühlsmuster einmal gebildet haben, dann sind Angst, Wut, Trauer, Scham oder was auch immer ständige Begleiter. Gerade Führungskräfte wenden oft enorme Energien auf, um solche Gefühlslagen zu verbergen. Die innere Erregung wird dann somatisch absorbiert, was zum Reigen bekannter Beschwerden von muskulärer Verspannung bis Bluthochdruck führt. Zum Glück lässt sich die Fähigkeit zur Gefühlsregulation, zumindest innerhalb einer genetisch bestimmten Bandbreite, entwickeln. Unser Gehirn besitzt eine neuronale Plastizität, die auch noch im Alter positiv wirkende Hirnareale zu stärken vermag. Darauf beruhen spezielle Trainings wie z. B. das *Selbstberuhigungs-Coaching* nach Martens & Kuhl (2011). Ein Vergleich zwischen Vorher und Nachher ist mit dem *Emotionale-Kompetenz-Fragebogen* (EKF) von Rindermann (2009) möglich. Mit diesem lässt sich unter anderem die Fähigkeit zur Regulation eigener Gefühle erheben.

### **Stressbewältigung**

Wer negative Gefühle gut bewältigen kann, ist auch eher in der Lage, mit Stress fertig zu werden. Häufig wird in diesem Zusammenhang das Konstrukt der Resilienz ins Spiel gebracht. Das ist unserer Meinung nach zu unscharf.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**