

Günter F. Müller · Walter Braun

# Selbstführung

Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben



HUBER



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>1. Konzept</b> .....	13
1.1 Psychische Ebenen von Selbstführung .....	13
1.2 Menschenbild .....	15
1.3 Selbstkonzept .....	16
1.4 Selbstbestimmte Ziele und intrinsische Zielanreize .....	17
1.5 Äußere und innere Barrieren .....	18
1.6 Selbstführung als wechselseitige Anpassung .....	21
1.7 Selbstführung als Problembewältigung .....	22
1.8 Neuropsychologische Implikationen von Selbstführung .....	24
1.9 Wirkungsbereiche von Selbstführung .....	27
1.10 Selbstgeführtes Handeln .....	29
1.11 Zusammenfassung und Einordnung .....	32
1.12 Die eigene intuitive Selbstführungskompetenz ermitteln .....	34
<b>2. Strategien</b> .....	39
2.1 Erkennen, denken und planen .....	39
2.1.1 Verbesserung Innerer Transparenz durch Selbstaufmerksamkeit und Selbstbeobachtung .....	39
2.1.2 Verbesserung Innerer Transparenz durch Achtsamkeit, Vorurteilskontrolle und Feedback .....	43

2.1.3	Selbstbestimmung von Berufs- und Arbeitszielen .....	54
2.1.4	Aktivierung, Stärkung und Fokussierung von Willenskraft .....	60
2.1.5	Wissenserwerb, Steuerung von Denkprozessen und mentales Probehandeln .....	65
2.2	Energetisieren: Verbesserung von Vitalität und Fitness .....	73
2.3	Fühlen und Empfinden: Aktivierung leistungsförderlicher Gefühle und Stimmungen .....	78
2.4	Handeln und beeinflussen .....	84
2.4.1	Veränderung und Optimierung des Arbeitverhaltens .....	84
2.4.2	Proaktive Einflussnahme auf das berufliche Umfeld .....	89
<b>3.</b>	<b>Eignungsfaktoren kompetenter Selbstführung .....</b>	<b>97</b>
<b>4.</b>	<b>Training von Selbstführungskompetenz .....</b>	<b>103</b>
4.1	Allgemeines Trainingskonzept .....	104
4.2	Lerninhalte und Trainingsmethoden .....	107
4.3	Erfolg von Selbstführungstrainings .....	109
4.4	Coaching und Selbstführungskompetenz .....	111
<b>5.</b>	<b>Führung durch Selbstführung .....</b>	<b>115</b>
5.1	Unterschiede zu vorliegenden Führungstheorien .....	115
5.2	Berührungspunkte mit vorliegenden Führungstheorien .....	117
5.3	Besonderheiten einer Führung durch Selbstführung .....	120
5.4	Vorgesetztenverhaltensbeschreibungen zur Messung von Führung durch Selbstführung .....	122
<b>6.</b>	<b>Selbstführungsgerechte Organisationsgestaltung .....</b>	<b>127</b>
6.1	Dezentrale Strukturen und relative Leistungsverträge .....	127
6.2	Organisationskultur und Führungsphilosophie .....	130
6.3	Voraussetzungen struktureller Veränderungen .....	134

<b>7. Selbstführung im Licht innerer Grundhaltungen .....</b>	<b>137</b>
<b>8. «To do»-Liste für mehr Selbstführung (nicht nur im Berufs- und Arbeitsleben) .....</b>	<b>143</b>
<b>9. Weiterführende und zitierte Literatur .....</b>	<b>151</b>
9.1 Weiterführende Literatur .....	151
9.2 Zusätzlich zitierte Literatur .....	151
 Sachwortverzeichnis .....	 159

# 1 Konzept

Selbstführung ist ein Prozess, der sich primär *in* Personen abspielt. Personen führen sich selbst, indem sie, von für sie bedeutsamen Visionen und Zielvorstellungen geleitet, eine befriedigende individuelle und soziale Identität entwickeln möchten. Geführt werden «innere Mitarbeiter», bei denen es sich um psychische Potenziale und Ressourcen handelt, die bewusst aktiviert und absichtsvoll genutzt werden, um selbst gesetzte Ziele häufiger, schneller und mit besseren Ergebnissen erreichen zu können. Obwohl Selbstführung in allen Lebensbereichen hilfreich und nützlich sein kann, stehen in diesem Buch Wege zu einem erfüllten Berufs- und Arbeitsleben im Vordergrund.

## 1.1

### Psychische Ebenen von Selbstführung

In einer bei Müller (2007) vorgeschlagenen Systematik lässt sich Selbstführung auf drei Ebenen des psychischen Geschehens lokalisieren (siehe Abb. 1).

#### **Reflektiert**

Bewusste Aktivierung, Steuerung und Kontrolle psychischer Prozesse

#### **Intuitiv**

Erfahrungsgeleitete Denk- und Handlungsmuster

#### **Latent**

Autonome und automatisierte psychische Vorgänge

Abbildung 1: Ebenen der Selbstführung

*Latente* Selbstführung sichert die Aufrechterhaltung von Vitalfunktionen und Ausführung automatisierter psychischer Vorgänge, eingeschliffener Reaktionsweisen und stark habitualisierter Denk- oder Verhaltensweisen. Auch wirkt sie aus unbewussten Teilen des Erfahrungsgedächtnisses heraus, in dem emotional verankerte Sinneseindrücke und deren Verbindungen mit individuellen Handlungsimpulsen gespeichert sind. Obwohl latente Selbstführung keiner bewussten Aktivierung und Steuerung bedarf, können ihre *Wirkungen* wahrnehmbar sein und als solche in den Fokus bewusster Aufmerksamkeit gelangen. Mitunter stoßen sie Selbstführung auf höheren Ebenen des psychischen Geschehens an, zum Beispiel dann, wenn sich Denk- oder Verhaltensgewohnheiten nicht als zieltunlich erweisen oder spontane Gefühlsreaktionen die Realisierung von Wünschen oder Absichten verhindern.

*Intuitive* Selbstführung resultiert aus Lernprozessen, die weitgehend auf Versuch und Irrtum basieren. Ihre Grundlage sind Erfahrungen, die Personen mit dem Einsatz psychischer Potenziale und Ressourcen gemacht haben oder sammeln, wenn sie attraktive Zielvorstellungen entwickeln, sich motivieren und in leistungsförderliche Stimmung versetzen, eine konstruktive Denkhaltung einnehmen oder viel versprechende Handlungen planen und ausführen. Intuitiv kann diese Art der Selbstführung bezeichnet werden, weil Personen zwar wissen, *dass* sie mit einem bestimmten Vorgehen wünschenswerte Ergebnisse erzielen, sich jedoch nicht oder allenfalls auf Grundlage naiv-psychologischer Vorstellungen im klaren sind, *weshalb* sie mit dem jeweiligen Vorgehen Erfolg haben.

Bei *reflektierter* Selbstführung kennen Personen die Funktions- und Wirkungsweisen psychischer Prozesse, so dass sie diese Kenntnisse gezielt zur Kontrolle und Steuerung ihres Denkens, Wollens, Fühlens und Handelns einsetzen können. Reflektiert ist die Selbstführung auch deshalb, weil sie auf einer umfassenden und differenzierten Selbstwahrnehmung beruht. Ein Zugang zu reflektierter Selbstführung wird durch den Erwerb von Wissen über Gesetzmäßigkeiten psychologischer Funktions- und Wirkungsweisen eröffnet. Ein anderer durch die überlegte Anwendung dieses Wissens, eigenes Erleben und Verhalten gezielt beeinflussen und psychische Potenziale umfassend ausschöpfen zu können. Einen dritten Zugang ermöglichen meta-kognitive Reflexionen, die der Evaluation und Erweiterung selbstführungsrelevanten Wissens dienen.

## 1.2

**Menschenbild**

Dem Konzept der Selbstführung liegt ein Menschenbild zugrunde, dessen Besonderheiten im Begriff des(der) *self organizing (wo)man* zusammengefasst werden können (Müller, 1988/89). Dieses Menschenbild erweitert verschiedene Grundannahmen über die Natur des arbeitenden Menschen, die die Ausrichtung der Arbeits- und Organisationspsychologie während des vergangenen Jahrhunderts entscheidend mit bestimmt haben (Schein, 1965). Galt der arbeitende Mensch um 1900 herum noch als unambitioniert und von Bedürfnissen nach materieller Existenzsicherung geleitet (*economic man*), wurden später zunächst seine sozialen (*social man*) und danach seine individuellen Bedürfnisse (*self actualizing man*) entdeckt. Eine weitere Ausdifferenzierung war der *complex man*, der vielfältige Bedürfnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten besitzt und bestrebt ist, diese beruflich einzusetzen und weiter entwickeln zu können. Die Arbeitswelt des beginnenden 21. Jahrhunderts stellt den Menschen jedoch zunehmend vor Anforderungen, sein berufliches Leben selbst organisieren zu müssen. Von ihm wird nicht nur eine breite fachliche Qualifikation, sondern auch die Fähigkeit und Bereitschaft abverlangt,

- Initiative zu entwickeln,
- Verantwortung zu übernehmen,
- flexibel und mobil zu sein,
- berufliche Entscheidungen in eigener Regie zu treffen,
- unternehmerisch zu denken und
- konstruktiv mit beruflichen Brüchen und Krisen umzugehen.

Selbstführung kann als eine Kernkompetenz des(der) *self organizing (wo)man* betrachtet werden. Sie verbessert die Nutzung und Entwicklung psychischer Ressourcen und Potenziale, so dass berufliche Ziele, Aufgaben und Tätigkeiten mehr als bisher auch zur Selbstverwirklichung im Arbeitsleben beizutragen vermögen (vgl. Müller, 2003).

## 1.3

**Selbstkonzept**

Selbstführung wird durch Prozesse im Selbstkonzept von Personen angestoßen. Zumeist resultiert sie aus wahrgenommenen Diskrepanzen zwischen dem aktuellen SELBST, den Vorstellungen eines realitätsnahen Bilds der eigenen Person auf der einen Seite, und dem idealen SELBST, den Vorstellungen eines attraktiveren Wunschbilds der eigenen Person auf der anderen Seite. Von der Wahrnehmung solcher Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit gehen aktivierende Wirkungen aus. Sie werden als unangenehme Spannungszustände erlebt, und Personen sind daher bestrebt, diese zu reduzieren. Dabei können sich Personen entweder am aktuellen oder am idealen SELBST orientieren. Im ersten Fall widerstehen sie den Verlockungen eines zwar erstrebenswerten, gleichzeitig aber auch unsicherheitsbehafteten Wunschbilds und versuchen stattdessen, den Status-quo ihres Selbstkonzepts beizubehalten («Selbstschutz»). Im zweiten Fall sind sie bestrebt, den Status-quo zu verändern und einem attraktiveren, neuen Selbstbild näher zu kommen («Selbstentwicklung»). Psychologische Untersuchungen zeigen immer wieder, dass Personen bei wahrgenommenen SELBST-Diskrepanzen häufiger mit Selbstschutz als mit Selbstentwicklung reagieren (vgl. Aronson, Wilson & Akert, 2007). Selbstschutz bei der wahrgenommenen Bedrohung eigener Fähigkeiten kann z.B. darin bestehen, dass Schuldige für Misserfolge gesucht oder eigene Leistungen schön geredet werden. Auch andere «Notfallreaktionen» wie Planungswut, Offensivdrang oder Aktionismus sind als Strategien beobachtet worden, die das Selbstkonzept stabilisieren (Strohschneider, 2002). Das Zutrauen in eigene Fähigkeiten wird durch das Gefühl, gehandelt zu haben, gestärkt und als Kompetenzerleben psychologisch verbucht. Wunsch und Wirklichkeit sind wiederum im Einklang, Bedürfnisse nach Kontrolle über die Situation zufriedengestellt und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen gestärkt. Selbstentwicklung ist oft der anstrengendere und aufwändigere Weg. Personen müssen eine selbstkritische Haltung einnehmen und zu Veränderungen bereit sein. Dazu kann es erforderlich werden, neues Wissen zu erwerben, Kompetenzen zu schulen, alte Denkgewohnheiten aufzugeben, Verhaltensweisen anzupassen oder Einstellungen zu hinterfragen.

Selbstführung lässt sich einsetzen, um das eigene SELBST wirkungsvoller abzusichern und vor äußeren Bedrohungen zu schützen. Sie unterstützt Personen aber auch, wenn sie etwas für die Ausdifferenzierung und Bereicherung ihres SELBST tun möchten. Im zweiten Fall fällt es Personen leichter, Anstrengungen zu bewältigen, die mit der Verfolgung anspruchsvoller Berufsziele verbunden sind. Durch Selbstführung können psychische Handlungsbarrieren überwunden

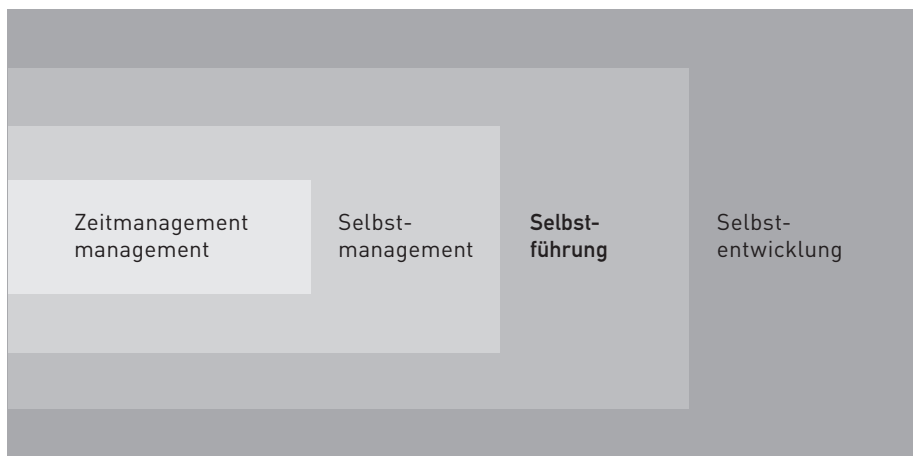


werden, so dass Vorhaben, etwas Neues beginnen zu wollen, eine größere Realisierungschance besitzen. Selbstführung gibt Personen Strategien an die Hand, die zu einem wirkungsvolleren Umgang mit äußeren und inneren Widerständen befähigen. Sie hilft Personen dabei, eigene Potenziale zu entdecken und auszuschöpfen, und kann zur lebenslangen Begleiterin eines abwechslungsreichen und befriedigenden Arbeitslebens werden (Müller, 2001)

#### 1.4

### Selbstbestimmte Ziele und intrinsische Zielanreize

Kennzeichnend für *Selbstführung* ist, dass Berufs- und Arbeitsziele in substanziellem Umfang *intrinsische* Anreize für Personen besitzen (vgl. Ryan & Deci, 2000). Dies unterscheidet Selbstführung u. a. von Zeit- und Selbstmanagement, bei dem Ziele eher fremdbestimmt und vorgegeben sind und Freiheitsgrade des Handelns auf die Wahl von Strategien einer möglichst effizienten Zielerreichung beschränkt bleiben (vgl. Markham & Markham, 1995). Domänen von und Beziehungen zwischen Zeitmanagement, Selbstmanagement, Selbstführung und Selbstentwicklung sind in **Abbildung 2** graphisch dargestellt. Selbstführung umfasst Zeit- und Selbstmanagement, reicht durch eine selbstbestimmte Zielfindung jedoch über den Gegenstandsbereich dieser beiden Konzepte hinaus. Selbstentwicklung besitzt die größte Domäne, weil sie neben kurz- und mittelfristigen Zielen auch längerfristige berufliche Veränderungen beinhaltet, die Auswirkungen auf die gesamte Persönlichkeit des Einzelnen haben.



**Abbildung 2:** Domänen und Gegenstandsbereiche von Selbstführung

Personen, die sich selbst führen, definieren ihre Berufs- und Tätigkeitsziele in eigener Regie und identifizieren sich sehr stark mit ihnen. Sie verfolgen diese Ziele mit großem Engagement und hoher Ich-Beteiligung. Arbeitshandlungen, die eine Zielerreichung ermöglichen, vermitteln ihnen Gefühle von Selbstwirksamkeit und werden selbstkongruent erlebt. Zielführende Verhaltensweisen wirken in diesem Fall wie «natürliche» Verstärker, die berufliche Tätigkeiten per se interessant, ansprechend und herausfordernd erscheinen lassen. Nicht selten werden sie auch so empfunden, dass Personen meinen, in ihnen «aufgehen» zu können (vgl. Csikszentmihalyi, 1992). Eine Mobilisierung von Willenskräften entfällt, da sich das Denken, Fühlen und Handeln in Übereinstimmung mit eigenen Zielen und den damit verbundenen Aufgaben befindet. Willenskräfte würden erst mobilisiert werden müssen, wenn intrinsisch motivierte Ziele und Tätigkeiten im beruflichen Bereich negative Konsequenzen in anderen Lebensbereichen nach sich ziehen würden. Personen etwa, die ihr soziales oder familiäres Leben beruflichen Prioritäten unterordnen, sind gezwungen, Willenskräfte zu mobilisieren, wenn sie sich in stärkerem Umfang außerberuflich engagieren möchten. Um beide Bereiche zu harmonisieren, kann Selbstführung nützlich sein und Personen dabei unterstützen, ihre Werte und Einstellungen zu überdenken, Selbstmotivierungsprozesse in Gang zu setzen, Verlockungen des Berufslebens zu widerstehen und bisherige Arbeitsroutinen zu durchbrechen.

### 1.5

## Äußere und innere Barrieren

Selbstführung zeichnet sich dadurch aus, dass Personen die Initiative ergreifen und ihr Denken und Handeln von selbst gesetzten Zielen leiten lassen. Wie erfolgreich Selbstführung ist, hängt gleichwohl nicht nur von der Qualität individueller Aktivierungs- und Steuerungsleistungen, sondern auch davon ab, wie die Bedingungen des jeweiligen *Umfelds* beschaffen sind, in dem Personen tätig sind. Selbstführung ist ein dynamischer Prozess, bei dem sich handlungsbegleitend stets neue personen-interne und -externe Anpassungserfordernisse ergeben können. Je nachdem, ob sich Personen in einem eher «starken» oder eher «schwachen» Umfeld aufhalten, kann das Verhältnis von Selbstführung zu Fremdführung variieren (siehe Abb. 3).

Ein *starkes* Arbeitsumfeld ist oder erscheint in hohem Ausmaß strukturiert, reglementiert, hierarchisch gegliedert und Einfluss ausübend. Äußere Abläufe, Vorgaben, Erwartungen, Normen oder Zwänge bestimmen weitgehend, wann

# Sachwortverzeichnis

## A

Achtsamkeit 43, 45, 143  
 Antriebsstärke, allgemeine 101  
 Arbeitsumfeld, schwaches 19 f.  
 Arbeitsumfeld, starkes 18 ff.  
 Atemtechniken 73

## B

Bewegung, körperliche 27, 74, 77, 144  
 big-five-Persönlichkeitsmodell 98 f.

## C

Chancen-Denken 66 f., 110, 145  
 Coaching 11, 56, 88 f., 94, 105 f., 111 ff., 121  
 cooperator 115 f.

## D

Denkhaltungen 14, 27, 66 ff.  
 Durchsetzungsbereitschaft 52, 101, 110,

## E

Effekte 12, 25, 33, 55, 72, 80 f., 109 f.  
 Einflussnahme, nicht-direktive 139 f.  
 –, proaktive 34, 89 ff.  
 Einzelentscheid, konsultativer 133  
 Embodiment 80 f.  
 Entspannungstechniken 74, 144  
 Entwicklungsorientierung 139  
 Erfahrungswissen 25, 27, 97  
 Ernährung 76 f., 144  
 Exit-Strategien 87 f.

## F

Facial-Feedback 80, 86  
 Feedback 43, 46, 52, 80, 85, 105, 109 ff.  
 –, -Analyse 52 f.

–, -Quelle 46, 86, 144  
 Fokusdimensionen 33 f.  
 Führung, dialogische 132 f.  
 Futur-II-Denken 69

## G

Gefühle 18, 23, 25 ff., 30 f., 34, 36, 38, 42, 46,  
 78 ff., 107 f., 110, 120 f., 137, 143 ff.  
 Gestaltergrundhaltung 137  
 Gesundheitsförderung 76 f.

## H

Hindernis-Denken 66 f.

## I

individualisieren 105 f.  
 Interventionsstrategie, proaktive 90 f., 93  
 inventarisieren 101, 105 f.

## K

Kontrollüberzeugung, internale 51, 100

## L

Leistungsmotivstärke 51, 100, 110  
 Leistungsziele, relative 128  
 Lernen  
 – am Modell 86  
 –, motorisches 84 f., 87  
 –, selbstgesteuertes 72  
 Lerninhalte 107 ff.  
 Lerntheorie, sozial-kognitive 21

## M

Machbarkeitsbewusstsein 138 f.  
 Marker, somatische 26  
 Methode des Entwicklungsquadrats 40 f.

Mitarbeiter, innere 13

Multicodierung 26

## N

Netze, neuronale 24, 27

## P

personal mastery 120 f.

Proaktivität, dispositionelle 99 f.

Probehandeln, mentales 27, 34, 65, 69 f., 145

Problemlösekompetenz 22 f.

Problemlöseorientierung, analytische 100

Prozesse, neuronale 24

Psychologie

–, lösungsorientierte 33

–, positive 32 f.

## R

reality

–, inner centered 19 f.

–, outer centered 19

Ressourcen 11 ff., 22, 24, 26 f., 29, 31 f., 57 f.,

62, 104 ff., 111, 113, 117, 137 f.

Rubikon-Modell 30 ff., 60

## S

Schwächen 37 f., 40 f., 44 ff., 53 f., 107,

138 f., 143

Selbst 16, 20

Selbstanpassung, proaktive 91, 93

Selbstaufmerksamkeit 27, 39 ff., 45, 84,

118, 143

–, nicht-bewertende 137, 139

Selbstcoaching 105, 111 ff.

Selbstdialoge 68 f., 109, 145

Selbstführung

–, intuitive 14, 32, 34 ff., 98

–, kognitive 23, 65 ff., 72 f., 84

–, latente 14, 45, 97

–, motivationale 54

–, reflektierte 14, 32, 45, 105, 108

–, sozial-ökologisch orientierte 138

Selbstführungstraining 104 ff., 109 f., 119

Selbstmanagement 11, 17, 64, 104, 142

Selbstschutz 16, 40, 42, 139

Selbstverstärkung 58 f., 145

Selbstwahrnehmung 14, 28, 30, 43, 111 f.

Selbstwirksamkeit, dispositionelle 99, 110

Selbstwirksamkeitsüberzeugungen 16, 22,

31, 33, 57

Selektionsstrategie, proaktive 90, 93 f.

sensibilisieren 12, 24, 82, 104 ff.

stabilisieren 16, 105 f., 109, 112

Stimmungen 14, 26, 34, 78 ff., 107, 131

Stimulus-Management 79

STOP-Strategie 68

strong man 115 f.

super-leadership 91, 115, 120 f.

## T

Theorie

–, authentischer Führung 118

– der Führungssubstitute 118

– situativer Führung 118

transactor 115 f.

Transparenz, innere 21, 27, 34, 39, 43 f.,

52 ff., 92, 143

## U

Überkontrolle 27, 63 f.

Unbestimmtheitstoleranz 140

Ungewissheitstoleranz 52, 101

Unternehmer im Unternehmen 127

## V

Verarbeitung von Misserfolgen 71, 137

visionary hero 115, 117

Vorsatzbildung 27, 61

Vorurteilstkontrolle 45

## W

Willenskräfte 18, 21, 23, 34, 38, 60 ff., 84,

104 f., 108, 112, 120, 137, 144

Wissen, intuitives 28 f.

Wissensaktivierung 65 f.

Wissenserwerb 34, 65 f., 145

## Z

Zeitmanagement 17, 37 f., 72, 104, 109, 142

Zielvereinbarung 59

Zuschreibung von Ursachen 31, 65, 71