

Walter Braun · Günter F. Müller

Praxisfeld Selbstführung

Der Werk- und Denkzeugkasten für
den Einsatz persönlicher Ressourcen



HUBER



Braun/Müller
Praxisfeld Selbstführung

Aus dem Programm Verlag Hans Huber
Wirtschaftspsychologie in Anwendung

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Dieter Frey, München

Prof. Dr. Lutz Jäncke, Zürich (CH)

Prof. Dr. Meinrad Perrez, Freiburg (CH)

Prof. Dr. Franz Petermann, Bremen

Prof. Dr. Hans Spada, Freiburg i. Br.

HUBER



Von den Autoren ist im Verlag Hans Huber weiterhin erschienen:

Günter F. Müller / Walter Braun

Selbstführung

Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben

160 S., (ISBN 978-3-456-84683-5)

Beide Bücher sind im Set erhältlich:

Günter F. Müller / Walter Braun

Set Selbstführung

(ISBN 978-3-456-84779-5)

Weitere Bücher im Verlag Hans Huber – eine Auswahl:

Robert D. Enright

Vergebung als Chance

248 S., (ISBN 978-3-456-84217-2)

Kevin Hogan

Überzeugen

249 S., (ISBN 978-3-456-84467-1)

Françoise Kourilsky

Freude am Wandel

307 S., (ISBN 978-3-456-84520-3)

Heinz Schuler

Lehrbuch Organisationspsychologie

692 S., (ISBN 978-3-456-84458-9)

Mathis Wissemann

Wirksames Coaching

256 S., (ISBN 978-3-456-84384-1)

Weitere Informationen über unsere Neuerscheinungen finden Sie im Internet unter:
www.verlag-hanshuber.com

Walter Braun
Günter F. Müller

Praxisfeld Selbstführung

Der Werk- und Denkzeugkasten für den
Einsatz persönlicher Ressourcen

Verlag Hans Huber

Adressen der Autoren:

Dipl.-Psych. Walter Braun

SYSTEM-MANAGEMENT Braun, Rasche + Partner GmbH

Rheinlandstraße 5

D-42579 Heiligenhaus

info@system-management.com

www.system-management.com

Prof. Dr. Günter F. Müller

Universität Koblenz-Landau, Campus Landau

Fachbereich Psychologie / Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens

Fortstraße 7

D-76829 Landau

fmueller@uni-landau.de

www.uni-landau.de/fb8/pasv

Lektorat: Monika Eginger

Herstellung: Peter E. Wüthrich

Umschlag: Claude Borer, Basel

Druckvorstufe: Ursi Anna Aeschbacher, Biel/Bienne

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co., Göttingen

Printed in Germany

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Verlag Hans Huber

Länggass-Strasse 76

CH-3000 Bern 9

Tel: 0041 (0)31 300 4500

Fax: 0041 (0)31 300 4593

1. Auflage 2009

© 2009 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

ISBN 978-3-456-84741-2

Wir brauchen nicht so fortzuleben,
wie wir gestern gelebt haben.
Macht euch nur von dieser Anschauung los,
und tausend Möglichkeiten
laden uns zu neuem Leben ein.

Christian Morgenstern



Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit	9
1. Selbstführung als Basis für den Erfolg	11
1.1 Selbstführung in ihren Grundzügen	11
1.2 Einflussgrößen auf die Selbstführung	23
1.3 Entspannung – das Tor zur inneren Bereitschaft	34
1.4 Wann ist Selbstführung erforderlich	47
2. Wie Wille und Motivation zusammenwirken	59
3. Über den wirkungsvollen Einsatz von Ressourcen	65
3.1 Was überhaupt sind Ressourcen?	65
3.2 Implizite Motive – die Triebfedern des Handelns	71
3.3 Fünf Wege zum Erkennen von Ressourcen	78
3.4 Schlüsselfelder als Spielfeld der inneren Ressourcen	89
3.5 Stärken-Reserven-Schwächen als situativ wirkende Ressourcen	92
4. Selbstführung fordert Ziele	101
4.1 Wie müssen Ziele beschaffen sein?	101
4.2 Wie Denken, Fühlen und der Körper Zielpotenziale entfalten	107
5. Was Gehirn und Gedächtnis mit Selbstführung zu tun haben	115

6. Der Wille als Motor der Selbstführung	129
7. Das Handlungsmodell zur Selbstführung	141
7.1 Das Rubikon-Modell als wissenschaftliche Basis	141
7.2 Die pragmatische Umsetzung des Rubikon-Modells in der Selbstführung	147
8. Führung durch Selbstführung	153
9. Selbstführungsförderliche Unternehmensorganisation	159
10. Strategien und Methoden zur Selbstführung	169
10.1 Stärkung der Selbstaufmerksamkeit	170
10.2 Innere Transparenz der Stärken und Reserven herstellen	171
10.3 Kognitive Selbstführung	179
10.4 Motivationale Selbstführung	184
10.5 Affektive Selbstführung	188
10.6 Willensbezogene Selbstführung	191
10.7 Strategien zur Arbeitsökonomisierung	203
11. Am Ende den persönlichen Anfang finden	207
Literaturverzeichnis	211
Sachwortverzeichnis	213

Zum Geleit

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

auf den folgenden Seiten haben wir für Sie einen Werk- und Denkzeugkasten zusammengestellt, mit dem Sie Ihre persönliche Wirkung, Leistung und Authentizität beträchtlich verbessern können. Dazu bereiteten wir die Erkenntnisse der angewandten Forschung der Psychologie sowie unsere Erfahrungen im Coaching und in der Beratung von Personen so auf, dass Sie durch Impulse, Übungen und Reflexionshilfen das Gespür für sich, für Ihre «inneren Mitarbeiter» – Ihre persönlichen Ressourcen also – wesentlich steigern und Methoden und Strategien der Selbstführung gezielter anwenden können. Die Inhalte und Methoden werden Ihnen helfen, Ihre Verhaltensziele bewusst zu steuern, Ihre inneren Ressourcen zu mobilisieren und Ihr Umfeld so zu gestalten, dass es Ihren Werten, Wünschen und Überzeugungen weitgehend gerecht wird.

Die konzeptuelle Grundlage liefert das jüngst vom Verlag Hans Huber veröffentlichte Buch «Selbstführung. Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben», in dem wir ein ganzheitliches Modell der Selbstführung beschreiben und zahlreiche Anwendungsfelder für Selbstführung aufzeigen.

Selbstführung ist kein Selbstläufer, sondern bedeutet mitunter auch hartes Arbeiten an sich selbst, um persönliche Ressourcen voll ausnutzen zu können. Diese Ressourcen sind interindividuell verschieden und zugleich Möglichkeiten und Grenzen der Selbstführung. Die Alles-ist-machbar-Überzeugten und In-zehn-Schritten-zum-Erfolg-Anhänger mögen uns verzeihen, dass wir diese Illusion nicht nähren möchten. Was wir stattdessen möchten: Nutzen Sie die Potenziale, die in der Kraft Ihrer inneren Bilder, Ihrer Zielklarheit und Ihres Willens liegen. Akzeptieren Sie Ihre Schwächen, die immer auch einen Sinn haben, weil sie nicht selten vor Entscheidungen schützen, deren Konsequenzen Sie gegebenenfalls

überfordern würden. Wir sind sicher, dass Sie mit diesem Praktikerbuch Ihren persönlichen Mehrwert finden werden.

Heiligenhaus und Landau im Frühjahr 2009

Walter Braun
Prof. Dr. Günter F. Müller

1 Selbstführung als Basis für Erfolg

1.1

Selbstführung in ihren Grundzügen

Erfolgreiche Menschen zeichnet in der Regel eine Reihe von Merkmalen aus, die als Begründung für ihren Erfolg beschreibbar und in ihrer Entwicklung beeinflussbar sind. Neben Zielorientierung, Überzeugungskraft und systemischem Handeln etc. gehören Willensstärke und Eigenmotivation und die beides vereinende Fähigkeit zur Selbstführung zu den

zentralen Schlüsselqualifikationen

eines Menschen.

Untersuchungen (Müller & Braun, 2009) zur Wirkung von selbstführungskompetenten Menschen zeigen, dass deren

- Produktivität steigt,
- Beeinflussungspotenzial zur Entfaltung kommt,
- Arbeitssituationen effektiv gestaltet werden,
- Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit zunehmen und
- Verhalten authentisch wirkt.

Was bedeutet allerdings Selbstführung?

Dem Prinzip nach stellt Selbstführung alle individuellen Ressourcen, d. h. Wissen, Erfahrung, Denkvermögen etc., in den Dienst der Überwindung innerer Widerstände und der Umsetzung von Absichten.

Nach Müller (2003) bedeutet Selbstführung,
«Sein **Fühlen, Denken und Handeln** in eigener Regie

- zielorientiert zu steuern
- absichtsvoll zu verändern
- wirkungsvoll zu kontrollieren
- wertebezogen weiterzuentwickeln».

Selbstführung wird immer dann notwendig sein, wenn innere Widerstände überwunden, Gewohnheiten aufgegeben oder tief verwurzelte Automatismen verändert werden sollen (siehe Kap. 1.4). Die Anlässe für Willensanstrengungen können sehr unterschiedlich sein: Man will

- Routinen im Handeln aufgeben,
- Angst vor Neuem bewältigen,
- sich an veränderte Bedingungen anpassen,
- dysfunktionale Einstellungen verändern,
- schwierige Entscheidungen treffen,
- seelische Tiefs überwinden.

Wenn keine Hindernisse vorliegen, wird «automatisch» und eigenmotiviert gehandelt. Willensanstrengungen sind überflüssig, weil das Handlungsziel mit den Wünschen und Vorstellungen übereinstimmt. Wir müssen keinen «inneren Schweinehund» überlisten – es geht, wie von alleine.

Beschreiben Sie selbstführungsrelevante Themen aus Ihrem beruflichen oder privaten Hintergrund:

Bei Selbstführung werden

- Wissen + Können (bzgl. psychischer und biologischer Zusammenhänge und Beeinflussungsmöglichkeiten)
- imaginative Fähigkeiten (Denken in Bildern und lebendigen Abläufen) und
- unbewusst bzw. vorbewusst wirkende Kräfte (Erfahrungswissen, Gefühle, unterschwellige Wahrnehmungen etc.)

einer Person verhaltenswirksam.

Wissen, Fähigkeiten, imaginative Kräfte und die Macht des Unbewussten wirken interaktiv und ganzheitlich, indem z.B. Wünsche, Motive und Gefühle aus den unbewusst arbeitenden Gehirnarealen unser Denken und Handeln antreiben, dadurch die Vorstellungen über die Abfolge einzelner

Handlungsschritte beeinflussen und gegebenenfalls die Übereinstimmung von angestrebtem äußeren Ziel mit den inneren Motiven herbeiführen.

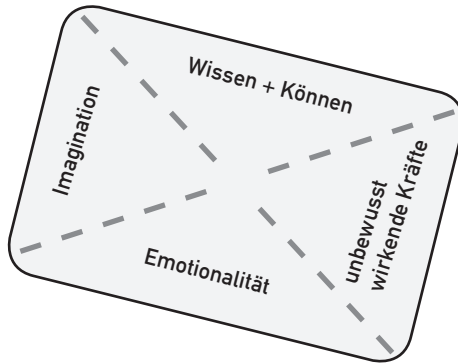
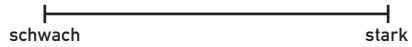


Abbildung 1: Was unsere Selbstführungskompetenz beeinflusst

Wie wirksam erleben Sie sich in den vier Feldern:

Wissen + Können



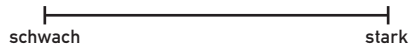
Imaginative Kräfte



Emotionalität



Unbewusst wirkende Kräfte



Ihre Schlussfolgerungen?
