

Günter F. Müller Walter Braun

# Selbstführung

Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben



HUBER



Müller/Braun  
**Selbstführung**

Aus dem Programm Verlag Hans Huber  
**Wirtschaftspsychologie in Anwendung**

*Wissenschaftlicher Beirat:*

Prof. Dr. Dieter Frey, München

Prof. Dr. Kurt Pawlik, Hamburg

Prof. Dr. Meinrad Perrez, Freiburg (CH)

Prof. Dr. Franz Petermann, Bremen

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

# Im Verlag Hans Huber sind weiterhin erschienen – eine Auswahl:

Eva Bamberg / Christine Gabriele Busch  
Antje Ducki

**Stress- und Ressourcenmanagement**  
Strategien und Methoden für die neue  
Arbeitswelt

Eva Bamberg / Jan Dettmers  
Claudia Marggraf-Micheel  
Saskia Stremming

**Innovationen in Organisationen –  
der Kunde als König?**

Stefanie Heizmann  
**Outplacement. Die Praxis der  
integrierten Beratung**

Hans-Uwe Hohner  
**Laufbahnberatung**  
Wege zur erfolgreichen Berufs- und  
Lebensgestaltung

Klaus Moser  
**Commitment in Organisationen**

Sabine Remdisch  
**Erfolgsfaktor Feedback**

Martin Resch  
**Analyse psychischer Belastung**  
Verfahren und ihre Anwendung  
im Arbeits- und Gesundheitsschutz

Florian Sarodnick / Henning Brau  
**Methoden der Usability Evaluation**  
Wissenschaftliche Grundlagen und  
praktische Anwendung

Frauke Teegen  
**Posttraumatische Belastungsstörungen  
bei gefährdeten Berufsgruppen**  
Prävalenz – Prävention – Behandlung

Günter F. Müller

Walter Braun

# Selbstführung

Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten  
Berufs- und Arbeitsleben

Verlag Hans Huber

*Adressen der Autoren:*

*Prof. Dr. Günter F. Müller  
Universität Koblenz-Landau  
Campus Landau  
Fachbereich Psychologie  
Fortstraße 7  
DE-76829 Landau  
fmueller@uni-landau.de*

*Dipl.-Psych. Walter Braun  
SYSTEM-MANAGEMENT  
Braun, Rasche + Partner GmbH  
Rheinlandstraße 5  
DE-42579 Heiligenhaus  
info@system-management.com*

Lektorat: Monika Eginger, Susann Seinig  
Herstellung: Javier Moreno  
Umschlag: Atelier Mühlberg, Basel  
Druckvorstufe: Ursi Anna Aeschbacher, Biel/Bienne  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik, Kempten  
Printed in Germany

### **Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische 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 978-3-456-84683-5

«Ich glaube nicht an die Verhältnisse. Diejenigen, die in der Welt vorankommen, gehen und suchen sich die Verhältnisse, die sie wollen, und wenn sie sie nicht finden, schaffen sie sie selbst.»

Georg Bernard Shaw zugeschrieben



# 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



# Vorwort

Worauf Selbstführung (unter anderem) abzielt, bringt Mark Twain auf den Punkt, wenn er sagt: «Je mehr Vergnügen du an deiner Arbeit hast, desto besser wird sie bezahlt». Hier wird «Bezahlung» nicht im Sinne von Entlohnung verstanden, die man im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses von einem Arbeitsgeber erhält und die, psychologisch gesprochen, eine extrinsische Belohnung für zu erbringende Arbeitsleistungen darstellt, sondern – und darin besteht der tiefere Sinn des Aphorismus – im Sinne eines Gradmessers für positives Erleben bei der Arbeit oder, psychologisch gesprochen, für den intrinsischen Belohnungswert der eigenen Tätigkeit.

Die besten Voraussetzungen, erfolgreich mit beruflichen Herausforderungen umzugehen, liegen im Menschen selbst. Zu wissen, welche Ressourcen man besitzt und wie man sie entwickeln und einsetzen kann, ermöglicht, das Machbare im Berufsleben aus eigener Initiative und ohne Illusionen oder fragwürdige Motivations- und Erfolgsgurus schaffen zu können. Die noch weitgehend unterschätzte Kraft innerer Bilder, Gedanken und Motive vermag Energien zu bündeln, Widerstände zu überwinden und Leistungen zu steigern. Belege dafür lassen sich im Hochleistungssport finden, ebenso in der Psychotherapie oder im Coaching. Oft sind es unbewusste Wertvorstellungen, Überzeugungen und Bedürfnisse, die über den Umgang mit sich selbst und mit Anforderungen des Umfelds entscheiden. Davon handelt dieses Buch. Es handelt von Selbstführung, von Besonderheiten dieses Phänomens und von Möglichkeiten, die ein reflektierter Umgang mit sich selbst zu bieten vermag. Es geht um die Frage, wie sich Menschen selbst beeinflussen können, um Freude und Zufriedenheit bei ihrer Tätigkeit zu erleben, und welche Strategien und Methoden ihnen zur Verfügung stehen, um eigene Bedürfnisse befriedigen und selbstgesetzte Berufs- und Arbeitsziele realisieren zu können. In diesen Punkten reicht Selbstführung über Selbstmanagement hinaus, das primär an vorgegebenen Zielen orientiert ist und selbstbestimmtes Handeln weitgehend operativ und instrumentell versteht. Selbstführung hingegen impliziert eine Ausrichtung an eigenen Visionen, Präferenzen und Perspektiven. Die Macht des Stre-

bens nach einem eigenen Lebensentwurf beschreibt der amerikanische Dichter und Philosoph Henry David Thoreau treffend in seinen Erfahrungen mit einem Selbstfindungsprojekt abseits der Zivilisation: «Das eine wenigstens lernte ich durch mein Experiment, dass, wenn der Mensch vertrauensvoll in der Richtung seiner Träume fortschreitet, wenn er sich bemüht, das Leben zu leben, welches die Fantasie ihm ausmalte, Erfolge von ihm erzielt werden können, von denen er sich in Alltagsstunden nichts träumen ließ».

Studien belegen, dass Selbstführung von zahlreichen positiven Effekten begleitet wird, zu denen Optimismus und Zufriedenheit, Stressresistenz und Gesundheit sowie Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative gehören. Dennoch wird Selbstführung im Berufs- und Arbeitsleben bislang noch wenig gefördert und entsprechend selten genutzt. Die Gründe dafür sind vielfältig und nicht selten liegen ihnen widerstreitende Interessen zugrunde. Vorgesetzte schätzen motivierte, engagierte und zufriedene Mitarbeiter. Andererseits möchten sie Macht, Einfluss und Kontrolle ausüben, so dass sie Strukturen und Arbeitsbedingungen schaffen, die Eigeninitiative und selbstgeführtes Verhalten verhindern. Aber auch auf individueller Ebene sind ambivalente Verhältnisse anzutreffen. Selbstführung kann nicht nur von der Last selbsterzeugter Fallstricke befreien, Arbeitsfreude vermitteln und zu herausragenden Leistungen motivieren. Sie kann auch auf innere Widerstände stoßen und psychische Konflikte auslösen, wenn vertraute Verhaltensweisen aufgegeben, Einstellungen verändert oder Denkweisen angepasst werden müssten.

Dieses Buch haben wir geschrieben, um der Vielzahl der im Markt befindlichen Rezeptbücher à la «Glaub an dich, du schaffst es» ein wissenschaftlich und Praxis begründetes Modell entgegen zu setzen, das die Prozesse der Ressourcennutzung interdisziplinär betrachtet. Dazu integrieren wir Befunde der angewandten und Grundlagenforschung zu einem ganzheitlichen Modell der Selbstführung und zeigen, mit welchen Strategien und mit welchen Methoden die Potenziale von Menschen zur Entfaltung kommen können. Selbstführung betrachten wir als Verhaltensmerkmal, das diagnostiziert, trainiert und durch Organisations- und Führungsgestaltung beeinflusst werden kann. An Konzepten und Praxisbeispielen zeigen wir hierfür Möglichkeiten auf.

Wir möchten mit diesem Buch aufklären, sensibilisieren und Mut machen, Verantwortung für eine individuelle und sozial annehmbare Gestaltung des Berufs- und Arbeitslebens zu übernehmen.

Landau und Heiligenhaus im September 2008

Günter F. Müller  
und Walter Braun

# 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 zieldienlich 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.