

Vorwort

So wie es unmöglich ist, nicht zu kommunizieren, ist es auch unmöglich, sich nicht selbst zu führen. Selbstführung ist sogar der grundlegendere Prozess, da er über eine Regulierung sichtbarer Handlungen hinaus auch an der Regulierung inneren Handelns bzw. psychischer und physiologischer Vorgänge beteiligt ist.

Es gibt bewusste und unbewusste Ebenen der Selbstführung. In diesem Buch werden Möglichkeiten und Strategien thematisiert, wie sich eigenes Denken, Fühlen, Wollen und Handeln im Dienste eigener Ziele und Absichten wirkungsvoller steuern und beeinflussen lassen. Ihr Ziel ist nicht zuletzt, mehr ICH zu wagen, damit sich die eigene Persönlichkeit authentischer ausdrücken und weiterentwickeln kann. Der Provenienz seiner Autoren zufolge liegen die Akzente auf Selbstführung im Arbeitsleben und auf einer selbstführungsförderlichen Gestaltung der individuellen Arbeitstätigkeit, Mitarbeiterführung, Teamarbeit und Organisationsstruktur. Dennoch wird auch über Arbeit und Beruf hinausgeschaut und die Bedeutung von Selbstführung für Kaufen und Verkaufen, Gesundheit und Umwelt, Familie und Erziehung sowie Profi- und Leistungssport beleuchtet.

Wir, die Autoren, sind Wissenschaftler und Hochschullehrer. Das, was unserer Ansicht nach Selbstführung ausmacht und was mit ihrer Anwendung erreicht werden kann, ist daher empirisch fundiert und durch Theorien und Erkenntnisse psychologischer Forschung untermauert. Aus diesem Grund ist das vorliegende Buch weder ein Ratgeber für grenzenlosen Erfolg durch Selbst-Optimierung, noch eine Anleitung zum Glücklich-Sein durch Selbstverwirklichung. Es vermittelt vielmehr eine durch Forschung begründete Sichtweise auf konstruktive Möglichkeiten, sich selbst zu führen, behandelt jedoch auch, wann Selbstführung dysfunktionale Auswirkungen haben kann.

Durch seine wissenschaftliche Fundierung mag dieses Buch zwar auch für eine Zielgruppe von Fachleuten interessant sein, die sich akademisch mit Selbstführung beschäftigen und Untersuchungen auf diesem Gebiet durchführen. Wir selbst forschen ebenfalls, veröffentlichen Ergebnisse unserer Forschung jedoch primär in wissenschaftlichen Fachzeitschriften und Sammelbänden. Dieses Buch haben wir explizit für eine größere Zielgruppe und für Leserinnen und Leser geschrieben, die sich für Selbstführung aus der Perspektive praktischer Anwendung

interessieren. Die Anwendungspraxis ist neben der Forschung auch für uns ein wichtiges Anliegen. Wir arbeiten nicht nur daran, wissenschaftliche Erkenntnisse über Art und Wirkung von Selbstführung zu gewinnen, sondern auch daran, Instrumente und Techniken zu entwickeln, mit deren Hilfe Personen selbstführungskompetenter werden und handeln können. Erfahrungen, die wir bei der Vermittlung von Selbstführungskompetenz in eigenen Weiterbildungs- und Trainingsveranstaltungen gesammelt haben, sind in dieses Buch ebenfalls mit eingeflossen. An vielen Stellen gibt es kleine Check-Listen, kurze Fragebögen sowie pointierte Schilderungen von Fallbeispielen und Übungen, die zur Reflexion des bei sich oder anderen wahrgenommenen Arbeitsverhaltens anregen.

Weshalb passt dieses Buch in die »Grüne Reihe« Arbeitshefte Führungspsychologie? In der führungspsychologischen Forschung und Praxis stand und steht zumeist und prominent die Frage im Vordergrund, welche persönlichkeitspezifischen, motivationalen und kognitiven Faktoren für erfolgreiche Führung ausschlaggebend sind. Führungserfolg wird dabei im Allgemeinen an objektiven und messbaren Effekten des Vorgesetztenverhaltens und an Kriterien wie Arbeitsleistung, Produktivität oder Mitarbeiterzufriedenheit festgemacht. Solche Effekte sind Außenwirkungen von Führung bzw. Wirkungen, die Führung als überlegene Form sozialer Einflussnahme mit sich bringt. Durch Selbstführung wird dieser Fokus erweitert. Neben Außenwirkungen werden auch Innenwirkungen von Führung betrachtet. Die Qualität des Führungsverhaltens bemisst sich deshalb nicht mehr nur am Erfolg für die Organisation, sondern auch am Ausmaß der Erfüllung, die individuell empfunden wird.

Die Lektüre des Buchs kann in vielfältiger Weise dazu beitragen, Denk- und Handlungsanstöße zu bekommen, wie Veränderungen hin zu einem erfolgreicheren wie auch erfüllteren Arbeitsleben möglich erscheinen. Wenn dies zur Folge hat, dass sich bestimmte Denk- und Handlungsanstöße tatsächlich auch in der einen oder anderen Weise bereichernd auf Aktivitäten und Kontakte bei der Arbeit, in der Organisation oder einigen außerberuflichen Betätigungsfeldern auswirken, hat es sich für uns mehr als gelohnt, dieses Buch geschrieben zu haben.

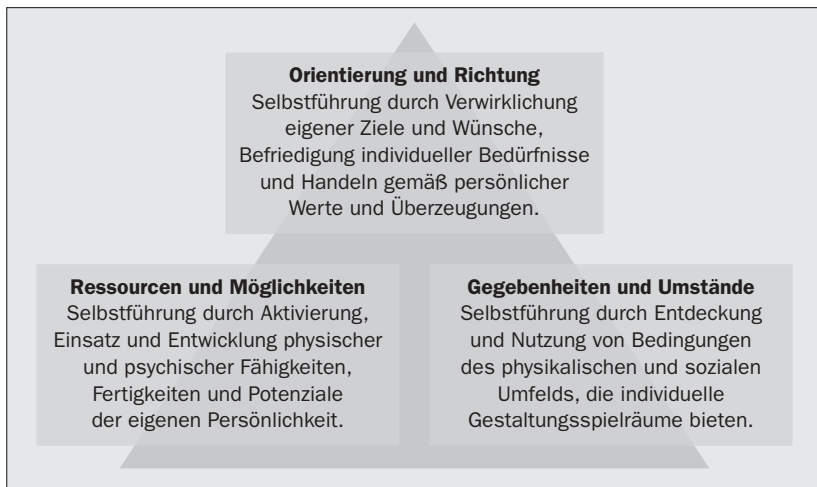
Günter F. Müller
Martin Sauerland
Gerhard Raab

Landau und Ludwigshafen im April 2018

Einleitung

Ein bekanntes Zitat des Philosophen Seneca lautet: »Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger«. Bedeutung und Aussage dieses Zitats deuten an, worum es auch bei Selbstführung geht: Für Selbstführung sind Orientierung und Richtung essentiell (»Hafen«), ebenso Ressourcen und Möglichkeiten (»segeln«) sowie Gegebenheiten und Umstände (»Wind«). Ohne inneren Kompass fehlen Orientierung und Richtung, verpuffen Mühe und Anstrengung, bleiben sich bietende Chancen ungenutzt.

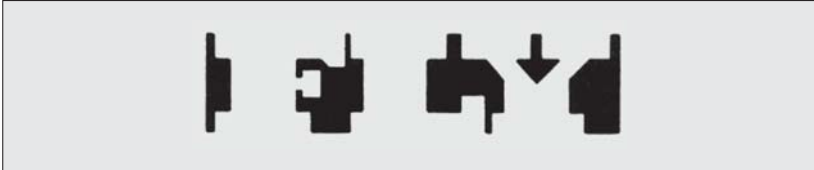
Die drei Bestandteile von Selbstführung können als hierarchische Triangel veranschaulicht und wie folgt näher beschrieben werden:



Selbstführung spielt sich zwar in der Person ab, entfaltet über offenes Verhalten jedoch auch Außenwirkungen, die ihrerseits wiederum Selbstführungsprozesse anstoßen können. Außenwirkungen sind die sichtbaren Effekte von Selbstführung. Hierzu gehört z. B., auch in anderen Personen die Bereitschaft zu wecken, sich selbst führen zu wollen.

Selbstführung ist ein Prozess, der aus unbewussten und bewussten Anteilen besteht. Unbewusste Anteile (latente Selbstführung) halten Vitalfunktionen aufrecht und regulieren psychische Vorgänge, die, von inneren oder äußeren Schlüsselreizen in Gang gesetzt, weitgehend automatisch ablaufen. Ein Beispiel sind physiologische Bedürfnisse,

die die Führung übernehmen, wenn der Blutzuckerspiegel sinkt und der Körper Nahrungsbedarf signalisiert. Oder neuronale Mechanismen, die die Wahrnehmung steuern, um den Sinn visueller Muster zu entschlüsseln. Eine neuronale Wahrnehmungssteuerung lässt sich durch optische Täuschungen veranschaulichen. Ein Beispiel ist:



Sinn erschließt sich unbewusst sehr oft durch eine Figur-Grund-Organisation von Wahrnehmungsreizen. Das Wahrnehmungsfeld wird automatisch nach markanten Reizen abgesucht. Im abgebildeten Beispiel fallen als Erstes z. B. die schwarzen Elemente ins Auge. Daraus erschließt sich im vorliegenden Fall jedoch kein Sinn. Erst eine Figur-Grund-Umkehr vermag, ein »Aha-Erlebnis« auszulösen. Werden nicht die schwarzen Elemente als Figur wahrgenommen, sondern die weißen Zwischenräume, ist das englische Verb FLY zu erkennen. Ist der Sinn erst einmal erkannt, ist es unmöglich, in der Abbildung etwas Anderes zu sehen.

Weitere Beispiele latenter Selbstführung sind Verhaltensgewohnheiten und motorische Abläufe (z. B. Radfahren), die von eingeschliffenen kognitiven Programmen auch ohne bewusstes Dazutun effektiv kontrolliert und fehlerfrei ausgeführt werden können. Auf ähnliche Weise werden Phänomene gesteuert, die die Umgangssprache mit Begriffen wie »Schreibhand«, »Fangarm« oder »Sprungbein« beschreibt. Bei spontanem Annäherungs- und Vermeidungsverhalten beruht latente Selbstführung nicht selten auf instinktiven Reflexen. Unbewusst führen oft auch früh geprägte oder in jungen Jahren erworbene Einstellungen, Überzeugungen, Normen oder Werthaltungen. Dies trifft insbesondere für tiefsitzende Vorurteile zu, die an einer bewussten Kontrolle vorbei das Fühlen, Denken und Handeln stark beeinflussen können. Weitere Quellen latenter Selbstführung sind stereotype Sichtweisen, »Pi-mal-Daumen-Regeln« (Heuristiken) und emotionale Reaktionen. Diese übernehmen häufig die Kontrolle, wenn Personen rasch urteilen oder schnelle Entscheidungen treffen müssen. Gänzlich frei von latenter Selbstführung sind aber auch elaborierte Urteile und durchdachte Ent-

scheidungen nicht. Unbewusst werden Denkprozesse z. B. dadurch beeinflusst, dass Personen eine entweder eher analytisch-detailbezogene oder intuitiv-ganzheitliche Informationsverarbeitung bevorzugen.

Die Wirkungen latenter Selbstführung im eigenen Erleben und Verhalten zu erkennen, ist eine wichtige Voraussetzung, um diese gegebenenfalls durch bewusste Formen der Selbstführung verstärken, modifizieren oder ersetzen zu können. Ähnlich argumentieren Doug und Cheryl Lester, zwei US-amerikanische Protagonisten angewandter Selbstführung, wenn sie schreiben: »As a Self-leader we encourage you to see yourself as a complex organism with desires, needs, aspirations, impulses, and appetites that without awareness and leadership, will create chaos. Without thoughtful intentional Self-leadership, inner parts of your character may dominate, resulting in a limited small Self, a limited behavior repertoire, and a fragmented version of your true Self, one that lacks awareness and does not serve the best possibilities of a conscious leader.«

Bewusste Selbstführung findet auf zwei Ebenen statt. Auf einer der beiden Ebenen wird das eigene Fühlen, Wollen, Denken und Handeln durch Versuch und Irrtum gesteuert, auf der anderen durch Reflexion und Einsicht. Versuch und Irrtum kumuliert Erfahrung, aus der intuitive Selbstführung resultiert. Intuitive Selbstführung wird mehr oder weniger oft und erfolgreich von allen Menschen praktiziert. Sie nutzt Erfahrung, die jeder Mensch von Kindheit an mit positiven oder negativen Auswirkungen von Strategien macht, sich zu motivieren, in gute Stimmung zu versetzen, mental zu disziplinieren oder praktikable Verhaltenspläne zurechtzulegen. Die Bezeichnung »intuitiv« trägt diese Form bewusster Selbstführung deshalb, weil Personen zwar wissen, dass sie mit dem Einsatz bestimmter Strategien gewünschte Ergebnisse erreichen, jedoch nicht oder allenfalls auf Grundlage naiv-psychologischer Vorstellungen, weshalb sie erfolgreich damit sind. Ein Ansatz des Psychologen und Entscheidungsforschers Gerd Gigerenzer legt nahe, dass intuitive Selbstführung weitgehend »aus dem Bauch heraus« erfolgt (»gut feelings«). Häufig angewandtes Wissen und oft gemachte Erfahrungen ermöglichen ein rasches Reagieren, da nicht groß überlegt werden muss, welches die jeweils passende Strategie sein mag, zu einem Urteil zu kommen oder ein bestimmtes Verhalten auszuführen. Manchmal ist es nach Gigerenzer sogar günstig, weniger zu wissen, im gegebenen Zusammenhang etwa darüber, wie genau ein vielleicht relevanter psychischer Mechanismus funktioniert und auf welche Weise sich dieser in wünschenswerter

Richtung beeinflussen ließe. Indem Personen auf einfache und erprobte Regeln zurückgreifen, z. B. »Wende an, was bei ähnlichen Anlässen bisher erfolgreich gewesen ist«, führen sie sich selbst nicht selten effizienter, als wenn sie für mögliche Strategien eigene Beweggründe, kognitive Verarbeitungsprozesse und Gefühle analysieren, vergleichen und priorisieren würden. Kennzeichnend für intuitive Selbstführung ist nicht Rationalität, sondern Rationalisierung. Rationalisierung bedeutet, sich ohne viel nachzudenken auf eine bestimmte Vorgehensweise festzulegen und deren Begründung oder Rechtfertigung gegebenenfalls davon abhängig zu machen, was sich jeweils ergeben hat.

Manche Strategien intuitiver Selbstführung sind weit verbreitet und in hohem Ausmaß attraktiv für Personen. Beispiele sind:

- bei der Arbeit nach Dingen zu suchen, die einem von der Sache her interessant erscheinen (84,6 %).¹
- sich Arbeitsziele vorzunehmen, die einen auch persönlich fordern und weiterbringen (84,1 %).
- vor neuen Aufgaben gedanklich durchzuspielen, wie man im Einzelnen vorgehen möchte (80,1 %).
- sich für das Erreichen von Arbeitszielen an Mittel und Wege zu halten, die sich bewährt haben (79,6 %).
- sich nach einer erfolgreich abgeschlossenen Aufgabe etwas Gutes zu gönnen (73,8 %).

Bei intuitiver Selbstführung verfügen Personen zwar über rasch abrufbare und oft auch erfolgreiche Strategien, eigenes Denken, Fühlen, Wollen und Handeln zu beeinflussen. Den Möglichkeiten solcher Strategien sind jedoch auch Grenzen gesetzt. Da Selbstführung, die auf Erfahrung basiert, nur dann zuverlässig funktioniert, wenn aktuelle Anlässe schon bekannten Gegebenheiten gleichen, kann sie bei neuartigen Anforderungen Fehler hervorrufen oder in die Irre führen. Auch ist intuitive Selbstführung nur bedingt geeignet, Aufgaben kreativ zu lösen oder Wege zu finden, sich selbst besser kennenzulernen, latente Potenziale der eigenen Persönlichkeit zu entdecken oder innere Blockaden zu überwinden.

¹ Die Prozentzahlen basieren auf Ergebnissen einer Vorstudie, die vom Erstautor dieses Buchs bei der Entwicklung des Fragebogens zur Diagnose individueller Selbstführungskompetenz (FDSK) durchgeführt wurde (siehe LASA-Modul 1).

Wo Grenzen intuitiver Selbstführung verlaufen, lässt sich auch anhand von Strategien verdeutlichen, die von Personen, obgleich dies sinnvoll, nützlich und vernünftig wäre, überwiegend nicht angewandt werden. Fünf Beispiele sind:

- Atemübungen zu machen, wenn man entspannen möchte (82,1 %).
- selbst unattraktiven Tätigkeiten interessante Seiten abzugewinnen (70,7 %).
- sich bei der Arbeit durch nichts ablenken zu lassen (68,2 %).
- Gewohnheiten zu verändern, auch wenn es mit Aufwand verbunden ist (65,0 %).
- sich stets darum zu bemühen, neue Arbeitstechniken einzuüben (60,5 %).

Über intuitive Selbstführung hinaus gelangen Personen, wenn sie lernen oder bereits in der Lage sind, sich selbst differenziert(er) wahrzunehmen, die Funktionsweise ihres Denkens, Fühlens, Wollens und Handelns besser zu verstehen und genauer wissen, wie sich ihre psychischen und physischen Ressourcen und Potenziale entwickeln und wirkungsvoll(er) nutzen lassen. Diese Form der Selbstführung bezeichnen Doug und Cheryl Lester als »thoughtful intentional Self-leadership«. Im Weiteren wird dafür der Begriff »reflektierte Selbstführung« gebraucht. Bei reflektierter Selbstführung findet eine gedankliche Beschäftigung mit und mentale Beeinflussung von psychischen Zuständen und inneren Spannungen statt. Ausgangspunkt können unklare Impulse latenter Regungen, unerwartete Konsequenzen bisher funktionierender Verhaltensweisen, risikobehaftete Entscheidungsanforderungen oder widersprüchliche Zielvorstellungen sein. Der Nobelpreisträger und Psychologe Daniel Kahneman unterscheidet zwei psychische Systeme, in die sich auch verschiedene Formen von Selbstführung einordnen lassen: Ein automatisch und schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Überwindung arbeitendes System 1 (latente und intuitive Selbstführung) und ein System 2 (reflektierte Selbstführung), das für langsamere, vernunftgesteuerte Operationen und oft anstrengendere mentale Aktivitäten zuständig ist. System 2 repräsentiert ein denkendes Selbst, das Entscheidungen trifft und die handlungsbegleitenden mentalen, motivationalen, volitionalen und emotionalen Prozesse einer aufmerksamen Prüfung und bewussten Kontrolle unterzieht.

Reflektierte Selbstführung erfordert zum einen vorhandenes Wissen über Funktion und Wirkung psychischer Prozesse und Mechanismen, zum anderen erprobtes Können, sich dieses Wissens zu bedienen, um Strategien zu finden und anzuwenden, mit denen sich psychische Prozesse und Mechanismen absichtsvoll und zielgerichtet aktivieren, steuern und kontrollieren lassen. Sich reflektiert selbst zu führen kann z. B. bedeuten:

- eigene Pläne und Annahmen zu hinterfragen, wenn man in einer schwierigen Situation nicht weiterkommt.
- ein möglichst realistisches Szenario zu imaginieren, wie die erfolgreiche Bewältigung einer anspruchsvollen Aufgabe aussehen könnte.
- die eigene Position auf Vorurteile hin zu überprüfen, wenn es Meinungsverschiedenheiten mit anderen Personen gibt.
- innere Dialoge zu führen, um bei wichtigen Entscheidungen eigene Wertvorstellungen »zu Wort« kommen zu lassen.
- Ziele und Vorhaben so zu gestalten, dass deren Realisierung eine Bereicherung für sich und andere mit sich bringt.

Durch reflektierte Selbstführung wird zum einen die Sinnhaftigkeit und Zweckmäßigkeit von Routinen, Handlungsweisen, Überzeugungen, Gefühlen und Bedürfnissen relativiert und die Absicht, etwas verändern zu wollen, mit einem persönlich stimmige(re)n Ziel verknüpft. Zum anderen wird psycho-aktional mobilisiert, d. h. erwogen und in Gang gesetzt, was zur Realisierung beabsichtigter Veränderungen beizutragen vermag.

Reflektierte Selbstführung ist also die bewusste Aktivierung, Steuerung und Kontrolle eigener psychischer Ressourcen und Potenziale, physiologischer Energien und Willenskräfte, motorischer Fertigkeiten und Verhaltensweisen. Sie ist damit auch ein nützliches Werkzeug, um wünschenswerte Veränderungen einzuleiten, notwendige Anpassungsleistungen aufrechtzuerhalten und Hindernisse bei der Realisierung beabsichtigter Vorhaben zu überwinden. Außerdem verbessert sie das Zusammenspiel mentaler, emotionaler, volitionaler, motivationaler und aktionaler Prozesse und steigert die Effektivität, neue Denk- und Handlungsmuster zu lernen, dauerhaft im Gedächtnis zu speichern und zuverlässig wieder abrufen zu können. Mit reflektierter Selbstführung gehen Personen konstruktiver mit inneren Konflikten, Ungewissheiten

und Vorbehalten um. Nicht selten sehen sie auch klarer, ob gewünschte Veränderungen tatsächlich persönlich bedeutsam sind, grundlegende Bedürfnisse befriedigen oder mit vorhandenen Fähigkeiten realisierbar erscheinen.

Die Vorteile reflektierter Selbstführung dürften auf der Hand liegen: Sie werden mit Begriffen wie individuelles Wachstum, Persönlichkeitsentwicklung, Selbstverwirklichung oder »personal excellence« umschrieben. Ungetrübter Erfolgsoptimismus und »unlimited power«-Euphorie sind gleichwohl nicht angezeigt. Auch reflektierter Selbstführung sind Grenzen gesetzt, die sich u. a. aus Einschränkungen ergeben, denen eine rationale Informationsverarbeitung unterliegt. Auf ein Handicap ist bereits hingewiesen worden (Kahnemans System 2): Überlegt und selbstkritisch vorzugehen, ist mit Mühe und Aufwand verbunden. Das Gehirn kann gleichzeitig nicht beliebig viele Informationen verarbeiten, so dass zur geistigen Anstrengung oft auch ein größerer Zeitbedarf für mentale Operationen hinzukommt. Reflektierte Selbstführung bedeutet nicht selten harte Arbeit am eigenen Ich sowie Geduld und Beharrlichkeit, drei Voraussetzungen, die allzu oft nicht einmal anzutreffen sind, wenn Personen durch innere Konflikte in eine Sinnkrise geraten oder durch äußere Umstände existentiell herausgefordert sind. Auch fehlende Übung, überlegt zu handeln, verhindert oftmals, gute Lösungen zu finden.

Reflektierte Selbstführung ist jedoch eine Fertigkeit, die man lernen und verbessern kann. Als Kernkompetenz wäre sie z. B. erforderlich, wenn zu einem erfüllteren Arbeitsleben gehören soll:

- mehr Eigeninitiative an den Tag zu legen,
- mehr Verantwortung für sich und andere zu übernehmen,
- flexibler zu handeln und häufiger sich bietende Chancen zu nutzen,
- berufliche Entscheidungen öfter in eigener Regie zu treffen,
- neuen Ideen und Perspektiven gegenüber aufgeschlossen zu sein,
- bereit zu sein, kalkulierbare Risiken einzugehen,
- berufliche Brüche und Krisen als Herausforderungen zu betrachten.

