

WH!TEBOOKS



Debora Karsch
Günter F. Müller

4 Wege zu mehr Selbstführung

Wie Sie Ihre Ziele schneller
und besser erreichen

per|so|log[®]

GABAL



Debora Karsch | Günter F. Müller

4 Wege zu mehr Selbstführung



*„Es geht nicht immer darum,
den Gipfel zu erreichen,
sondern die gesunde Balance
zu finden zwischen dem,
was man will, und dem,
was möglich ist.“*

Prof. Dr. Günter F. Müller



Debora Karsch
Günter F. Müller

4 Wege zu mehr Selbstführung

Wie Sie Ihre Ziele
schneller und besser
erreichen



Impressum

Autoren: Debora Karsch, Günter F. Müller
Projektteam: Dr. Lana Ott, Stuttgart; Jasmin Neumann,
Remchingen; Simone Clement, Stuttgart
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Korrektorat: Carola Kayser, Weimar
Buchdesign: Kerstin Stäblein, Pforzheim
Illustrationen: Kerstin Stäblein, Pforzheim
Druck: Sigert GmbH, Braunschweig

Bildnachweise: S.96 AdobeStock ©zphoto83, S.110 Adobe-
Stock ©VoloshynRoman, S.122 AdobeStock ©pantovich, S.130
AdobeStock ©detailblick-foto, S.138 AdobeStock ©ohayou!,
S.162 ©Doreen Kühr – Fotografie, S.164 Westwerk GmbH &
Co. KG S.165 Unsplash ©Bhavya Kashyap, S.166 AdobeStock
©photoschmidt.

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung
außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zu-
stimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt ins-
besondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikrover-
filmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elek-
tronischen Systemen.

1. Auflage, 2020

© 2020 bei den Autoren

© 2020 bei der persolog GmbH, Verlag für Lerninstrumente,
Königsbacher Straße 51, 75196 Remchingen

Zugunsten einer besseren Lesbarkeit und der Einfachheit hal-
ber haben wir uns in unseren Formulierungen grammatika-
lisch auf die männlichen Formen beschränkt, zum Beispiel
„der“ Partner. Selbstverständlich sind auch unsere Leserinnen
in gleicher Weise mit angesprochen.



Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Vorwort | 6 |
| Los geht's mit Ihrer Entdeckungsreise | 8 |
| Warum Selbstführungs-Kompetenz so wichtig ist | 10 |
| Die nächsten Schritte auf dem Weg zur Veränderung | 18 |
| Wie sich Selbstführungs-Kompetenz erfassen lässt | 19 |
| Das persolog® Selbstführungs-Modell | 22 |
| Wo stehen Sie in der Selbstführung? | 24 |
| Denken – Die kognitive Selbstführungs-Kompetenz | 32 |
| Fühlen – Die emotionale Selbstführungs-Kompetenz | 36 |
| Handeln – Die verhaltensbezogene Selbstführungs-Kompetenz | 40 |
| Energie – Die vitale Selbstführungs-Kompetenz | 44 |
| Wie Sie die 4 Wege zu mehr Selbstführung gehen | 50 |
| Weg 1: Denken | 54 |
| Weg 2: Fühlen | 66 |
| Weg 3: Handeln | 78 |
| Weg 4: Energie | 90 |
| Selbstführung und Persönlichkeit | 96 |
| Selbstführung in der Mitarbeiterführung | 110 |
| Selbstführung in Teams | 122 |
| Selbstführung in der Partnerschaft | 130 |
| Selbstführung in der Erziehung | 138 |
| Was setzen Sie um? | |
| Entwickeln Sie ihr persönliches Selbstführungs-Projekt | 146 |
| Literaturverzeichnis & Tipps zum Weiterlesen | 160 |
| Stichwortverzeichnis | 161 |



*„Was zurück und vor uns liegt,
ist unbedeutend verglichen mit dem,
was in uns liegt.“*

Ralph Waldo Emerson

Vorwort

Selbstführung als Schlüssel in Zeiten der Veränderung

Immer öfter geraten Menschen in unserer Arbeitswelt unter Druck. Sie werden immer häufiger mit Veränderungen konfrontiert und müssen sich daher immer schneller anpassen. Vielen Menschen fällt das nicht leicht. Niemals zuvor waren die Möglichkeiten so vielfältig. Der Traum von der eigenen Karriere, vom Arbeiten ohne festen Arbeitsplatz oder vom Reichwerden mit nur zwei Stunden Arbeitseinsatz pro Tag ist überall präsent. Selbstbestimmung und Freiheit sind für viele das oberste Ziel – die Realität jedoch fühlt sich nicht selten einschränkend, fremdbestimmt und wenig frei an.

Das Problem ist häufig, dass Menschen in zwei Welten leben: in einer eher fremdbestimmten Arbeitswelt und einer eher selbstbestimmten außerberuflichen Welt. Wenn diese beiden Welten nicht mehr zu vereinbaren sind, kommt es zu spürbaren negativen Konsequenzen.

Heute und vor allem in Zukunft wird es immer wichtiger, dass Menschen auch ihr „Arbeitsschicksal“ in die eigene Hand nehmen. Doch inwieweit geht das überhaupt? Und welche Faktoren halten uns davon ab, unser Berufsleben selbstbestimmt und im Einklang mit unseren persönlichen Vorstellungen zu gestalten?



Oft sind es Denkmuster und Gewohnheiten, die eine berufliche und persönliche Selbstentwicklung einschränken. Wir Menschen fühlen uns blockiert von äußeren Zwängen und müssen erst innere Barrieren überwinden, um uns Veränderungen zu stellen und den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Das bedeutet oft: Wir müssen immer wieder auch Misserfolge erleben, um den Erfolg am Ende genießen zu können. Misserfolge gehören unmittelbar zum Erfolg. Doch wie gelingt es, genau dann nicht aufzugeben? Wie gelingt es, sich angemessene und sinnvolle Ziele zu setzen, die richtigen Mittel zu wählen und sich selbst zur Umsetzung zu motivieren? Und so mit unserem Leben zufrieden und mit unseren Handlungen erfolgreich zu sein? Die Antwort auf diese Fragen liegt in der individuellen Fähigkeit, sich selbst zu führen.

Menschen, die sich selbst führen können, denken und handeln eigenverantwortlich und selbstbestimmt. Gerade in Zeiten tief greifender Veränderungen gelingt es ihnen meist, intuitiv die richtigen Entscheidungen zu treffen. Sie bewahren Ruhe, Selbstvertrauen und Klarheit über die eigenen Potenziale sowie ihre Arbeits- und Lebensziele. Sie lassen sich von Zielen und Visionen leiten, die über Routineaufgaben hinausgehen. Sie sind flexibel in ihrem Denken und Handeln, sodass sie Ziele und Visionen schneller und mit besseren Ergebnissen erreichen können. Selbstführung schützt davor, in Gewohnheiten zu verharren. Wer sich selbst führt, agiert proaktiv, statt zu reagieren. Wenn Sie die vielen praktischen Hinweise in diesem Buch umsetzen, werden Sie einmal mehr Gestalter Ihres eigenen Denkens, Fühlens und Handelns sein. Nutzen Sie es als Quelle für Ihren ganz persönlichen Erfolg!

Debora Karsch
(Geschäftsführer persolog GmbH)

Friedbert Gay

Die persolog GmbH unterstützt bereits seit 1990 Menschen bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung mit pragmatischen und gleichzeitig wissenschaftlich fundierten Lerninstrumenten.



Los geht's mit Ihrer Entdeckungsreise

„Selbstführung ist ein Prozess der Selbstbeeinflussung. Es geht darum, das eigene Denken, Fühlen, Handeln und den Körper in eigener Regie zielorientiert zu steuern, absichtsvoll zu verändern, wirkungsvoll zu kontrollieren und wertbezogen weiterzuentwickeln.“

Stellen Sie sich vor, Sie machen Urlaub in den Schweizer Alpen. Sie sind begeisterter Wanderer und freuen sich auf die Tagestouren, die vor Ihnen liegen. Doch ob für die leichte einstündige Tour durchs Dorf oder die schwierige Höhentour, bei der Sie noch eine Zwischenübernachtung einplanen müssen, eine Sache brauchen Sie: Ihre Selbstführung.

Selbstführung ist vergleichbar mit einer Bergtour

Es geht darum, das Ziel zu planen, die notwendige Willenskraft aufzubringen, loszugehen. Wenn Momente kommen, in denen sich Lustlosigkeit breitmacht und die Motivation nachlässt, ist es wichtig, sich emotional zu pushen und weiterzugehen. Manchmal kommen Sie mit der bestehenden Taktik nicht weiter, vielleicht weil der Weg versperrt ist. Dann suchen Sie aktiv nach Umwegen und ändern Ihre Taktik, um den Weg in Richtung Ziel weiterzugehen. Außerdem benötigen Sie auch die körperliche Fitness, um den Weg, den Sie sich ausgesucht haben, zu bewältigen. Erfolgreiche Menschen schaffen es, genau in den Momenten, in denen es darauf ankommt, in all diesen Bereichen in Richtung Ziel zu steuern.

Unbewusst, intuitiv oder reflektiert: Jeder führt sich selbst

Jeder von uns praktiziert Selbstführung auf eine eigene Art und Weise, und das schon immer. Zum Beispiel indem wir unbewusst gewisse Gewohnheiten pflegen oder uns intuitiv bestimmte Strategien zurechtlegen, die sich im Laufe der Zeit bewährt haben. Sie erledigen vielleicht Dinge morgens, die Ihnen leichtfallen, um mit Erfolgserlebnissen in den Tag zu starten. Oder Sie setzen sich selbst Zeitlimits, um Aufgaben schneller vom Tisch zu bekommen. Diese Dinge laufen mehr oder weniger automatisch ab. Unbewusst oder intuitiv. Reflektierte Selbstführung ist dann erforderlich, wenn wir unsere Fähigkeiten ganz bewusst einsetzen müssen, um Probleme zu lösen,



Hindernisse zu überwinden, um einer Vision oder einem ganz persönlichen Ziel längerfristig zu folgen.

Es gibt nicht nur einen Weg, Ihre reflektierte Selbstführung zu steigern. Sie haben gleich vier verschiedene Startpunkte. Sie können sich für einen Weg entscheiden oder alle vier nacheinander gehen. Die Ausgangspunkte sind Ihr Denken, Ihr Fühlen, Ihr Handeln und Ihre körperliche Energie.



Wie diese Ausgangspunkte zu 4 Wegen zu mehr Selbstführung werden, zeigen wir Ihnen in diesem Buch.

Was Sie erleben werden

Wenn Sie sich mit den 4 Wegen zu mehr Selbstführung beschäftigen, machen Sie sich selbst zum Mittelpunkt Ihrer Aufmerksamkeit. Sie steigern Ihre Selbstreflexion, Selbstwahrnehmung und Selbstregulation, wodurch Sie positive Veränderungen in Ihrem ganzen Sein wahrnehmen werden. Auf dem Weg zu mehr Selbstführungs-Kompetenz lernen Sie, durch bewusste Reflexion, Veränderungen, neue Gewohnheiten etc. Ihre Ziele schneller und besser zu erreichen. Doch es geht darüber hinaus: Sie werden mehr Wissen und Klarheit darüber gewinnen, wer Sie sind, wie Sie ticken und was Sie wirklich zufrieden macht.

Viel Spaß bei der Umsetzung!



Warum Selbstführungs- Kompetenz so wichtig ist





Selbstführungs-Kompetenz macht den Unterschied

Wir alle haben Herausforderungen und Probleme im Leben, die wir schon lange vor uns herschieben. Endlich die Selbstständigkeit angehen, von der man schon so lange träumt. Endlich den nächsten beruflichen Schritt gehen, weil das Gefühl fest-zustecken dominiert. Endlich weniger arbeiten, weil man die Balance verloren hat und seine Kinder kaum noch sieht. Endlich Gewicht verlieren, der Gesundheit zu-liebe. Endlich die große Reise unternehmen, die man schon seit Jahren geplant hat. Endlich ... Was ist Ihr „Endlich“? Warum setzen wir unsere Träume und Vorhaben so selten in die Realität um, obwohl sie uns scheinbar so wichtig sind?

Die eigene Selbstführungs-Kompetenz macht den Unterschied zwischen Menschen, die scheinbar mit Leichtigkeit ihre Ziele erreichen, und denen, die sich bemühen, aber doch regelmäßig und vielleicht immer wieder an ähnlichen Punkten scheitern.

Bei der Selbstführung geht es darum, Verantwortung für das eigene Tun zu über-nehmen und sich im Sinne der eigenen Vorstellungen und Möglichkeiten weiterzu-entwickeln. Selbstführungs-Kompetenz ist die Summe von Kenntnissen und Fertig-keiten, die es ermöglichen, Ziele eigenverantwortlich zu finden, zu definieren und zu erreichen – und zwar basierend auf den eigenen Bedürfnissen, Ansprüchen, Werthaltungen, Überzeugungen und Fähigkeitspotenzialen.

Bei der Selbstführung ist es entscheidend, dass Sie ehrlich bzw. unvoreingenom-men und transparent mit sich selbst umgehen. Es geht nicht immer primär dar-um, den höchsten Gipfel zu erreichen, sondern eine gesunde Balance zu finden zwischen dem, was Sie wollen, und dem, was möglich ist. Beide Komponenten sind entscheidend. Viele Menschen setzen sich Ziele, rennen darauf zu und wissen überhaupt nicht, ob sie da tatsächlich hinmöchten. Wenn Sie jedoch in ein Taxi einsteigen, dann überlegen Sie genau, warum Sie jetzt diese 20 Euro ausgeben werden und wohin Sie fahren wollen, oder nicht?

Was bei diesen alltäglichen Kleinigkeiten selbstverständlich scheint, fehlt bei den grö-ßeren Lebensthemen häufig. Die Frage „Wo wollen Sie hin?“ ist entscheidend dafür, ob Sie Ihre Ziele erreichen. Wenn das geklärt ist, geht es um Ihre Kompetenzen. Nicht jeder von uns verfügt über die Fähigkeiten, das Matterhorn zu erklimmen.



Dann ist es sinnvoller, sich zunächst den Feldberg vorzunehmen. Erfolgreiche Menschen kennen sich und ihre Selbstführungs-Kompetenz. Sie wissen, wo sie stehen, welche Ressourcen sie haben und an welchen Punkten sie sich noch weiterentwickeln können.

Wir leben in einer komplexen Welt. In einem Zeitalter immer schneller werdender Veränderungen. Wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Trends werden weniger berechenbar. Wissen veraltet immer schneller. Die Fähigkeit, sich selbst zu führen, ist eine wichtige Ressource, um sich diesen Veränderungen erfolgreich anpassen zu können.

Wer über sich und seine Selbstführungs-Kompetenz nachdenkt, löst damit in Beruf und Privatleben etwas aus. Dadurch verbessern sich

- Klären und Erreichen der eigenen Träume und Ziele,
- Umgang mit Hindernissen und Schwierigkeiten im Leben,
- Einflussnahme und Wirkungsgrad nach außen sowie
- Selbstverantwortung und Selbstbewusstsein.

Es geht nicht immer um „mehr“, sondern um die richtige Dosis

Nicht nur zu wenig Selbstführung, sondern auch zu viel kann kontraproduktiv sein. Denn viele angestrebte persönliche Veränderungen kämen kaum voran, wenn Menschen sich ständig damit beschäftigen würden, nachzudenken und abzuwägen, welcher Handlungsschritt als Nächstes möglich, notwendig, angemessen oder nützlich sein könnte. Es kommt also auf die richtige Dosis an und darauf, dass die Selbstführungs-Kompetenz dann genutzt wird, wenn Sie nicht zu einem zufriedenstellenden Ergebnis kommen. Zum Beispiel:

- Wenn Sie seit Jahren ein Ziel verfolgen und immer wieder scheitern.
- Wenn Sie ein Ziel vorgegeben bekommen, mit dem Sie sich nicht anfreunden können.
- Wenn Sie nicht wissen, was Sie wollen, sondern in den Tag hineinleben.
- Wenn Sie nicht von der Stelle kommen.
- Wenn Sie sich Ihr Leben anders vorstellen („Was wäre wenn ...“).

... Immer dann ist Selbstführung sinnvoll.



Aktion: Raus aus der Komfortzone! Wo fällt Ihnen Selbstführung schwer?

Jeder von uns setzt unterschiedliche Prioritäten in seinem Leben. Man könnte ganz vereinfacht sagen: Jeder hat unterschiedliche Lebensbereiche. Vielleicht gelingt es Ihnen in einem Bereich sehr gut, sich selbst zu führen, und in einem anderen weniger gut. Schauen Sie sich einmal Ihre Lebensbereiche an und machen Sie eine Ersteinschätzung.

Anleitung: Machen Sie bei den folgenden 35 Sätzen maximal 10-mal ein Häkchen vor die Aussagen, die Sie **am ehesten** beschreiben. Setzen Sie maximal 10-mal ein Kreuz vor die Aussagen, die Sie **am wenigsten** beschreiben.



Eigene Persönlichkeit

- Ich bin zufrieden mit meinen eigenen Stärken.
- Ich fühle mich wohl mit meinem Wissen und meinen Fähigkeiten.
- Ich denke positiv über mich selbst.
- Ich habe genügend Freiraum, mich selbst auszuprobieren.
- Ich kenne meine Grenzen und arbeite daran, wenn notwendig.

Familie und Partnerschaft

- Ich habe genügend Zeit für meine Familie.
- Ich habe selten ein schlechtes Gewissen, weil ich wichtige Dinge verpasse.
- Der Umgang miteinander ist so, wie ich es mir vorstelle.
- Ich habe trotz Familie genügend Freiräume für das, was mir wichtig ist.
- Ich bin zufrieden mit unserem Familienleben.

Beruf und Karriere

- Ich habe genügend Möglichkeiten, mich zu entfalten.
- Ich empfinde meine Leistung als gut genug.
- Ich bekomme genügend Anerkennung für das, was ich tue.
- Ich vergesse häufig die Zeit, während ich arbeite.
- Ich beschäftige mich selten damit, mich umzuorientieren.

Gesundheit und Fitness

- Ich bin zufrieden mit meiner Ernährung.
- Ich fühle mich wohl mit meinem Körpergewicht.
- Ich habe genügend Entspannung in meinem Alltag.
- Ich bewege mich so viel, wie ich möchte.
- Es geht mir gesundheitlich gut.



Finanzen und Materielles

- Ich habe genügend Geld, um mir das zu leisten, was ich möchte.
- Ich fühle mich finanziell gut abgesichert (und meine Familie ebenso).
- Ich empfinde mich als finanziell unabhängig, Geld bestimmt nicht primär, was ich beruflich tue.
- Ich denke selten darüber nach, dass ich mehr Geld verdienen möchte.
- Ich fühle mich selten gezwungen, (noch) sparsamer zu sein.

Soziales Umfeld

- Ich habe Freunde, die mich unterstützen, wenn es darauf ankommt.
- Ich habe weder zu wenige noch zu viele soziale Kontakte.
- Ich pflege mein soziales Umfeld zufriedenstellend.
- Es gibt jemanden, mit dem ich wichtige Dinge besprechen kann.
- Ich fühle mich selten von Menschen aus meinem sozialen Umfeld unter Druck gesetzt.

Freie Zeit

- Ich habe genügend Zeiten der Entspannung.
- Ich habe genügend Zeit, mir Gedanken darüber zu machen, was ich will.
- Ich habe genügend Zeit für Hobbys, die ich gern auslebe.
- Ich denke selten, dass ich manches gern tun würde, dafür aber keine Zeit habe.
- Ich weiß, was ich in meiner Freizeit gern mache.

Haben Sie Schwerpunkte in Ihren Lebensbereichen festgestellt? Haben Sie die Markierungen bunt verteilt oder haben Sie alle Häkchen und alle Kreuze in ein bis zwei Lebensbereichen angebracht? Alle Kombinationen sind möglich, keine ist negativ oder positiv. Vielleicht können Sie bereits erkennen, in welchen Bereichen Sie eher zufrieden sind und wo Sie sich Veränderungen wünschen. Je mehr Kreuze Sie in einem Bereich vergeben haben, desto höher ist Ihr Veränderungswunsch in diesem Lebensbereich. Und desto mehr können Sie dort erreichen, wenn Sie Ihre Selbstführungs-Kompetenz verbessern. Genau hier heißt es nun: Raus aus der Komfortzone!

Aber Vorsicht! Es geht in der Selbstführung nicht darum, jeden Lebensbereich bis ins letzte Detail zu regulieren und zu steuern. Wenn Sie das tun, ist das eher eine überkontrollierte Lebensführung als eine erfolgreiche Selbstführung. Es geht darum, wenn es darauf ankommt, Dinge so verändern zu können, dass Sie Ihr Ziel auch erreichen.