

STUDIENBRIEF

# SELBSTMANAGEMENT

STUDIENBRIEF

**SELBSTMANAGEMENT**

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
Hindenburgring 12A, 38667 Bad Harzburg  
Telefon +49 (0) 5322 9020-0,  
Telefax: +49 (0) 5322 9020-40  
Internet: <http://www.afwbadharzburg.de>  
eMail: [bildung@afwbadharzburg.de](mailto:bildung@afwbadharzburg.de)

Copyright AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der AFW Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.



FSC Umwelthinweis:

Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Verantwortung</b> .....	<b>7</b>
2.1	Eigenverantwortung .....	7
2.2	Selbstentwicklung.....	8
2.3	Zusammenfassung.....	13
<b>3</b>	<b>Gesundheit und Stress</b> .....	<b>15</b>
3.1	Was ist Stress? .....	15
3.2	Welche Faktoren können Stress verursachen?.....	17
3.2.1	Stressfaktoren genereller Art.....	17
3.2.2	Physikalische Stressoren .....	18
3.2.3	Stressoren in der sozialen und organisationalen Situation.....	19
3.2.4	Rolle und Stress.....	19
3.2.5	Persönlichkeit und Stress.....	21
3.3	Stresssignale.....	25
3.4	Stressmanagement .....	26
3.4.1	Die external regulative Stressbewältigung .....	27
3.4.2	Die internal regulative Stressbewältigung .....	28
3.4.3	Die Verminderung der Stressanfälligkeit .....	28
3.4.4	Behandlung der Stressfolgen .....	32
3.4.5	Interview mit einem Hirnforscher.....	33
3.5	Zusammenfassung.....	36
3.6	Übungsaufgaben .....	38
<b>4</b>	<b>Zeit und Ziele</b> .....	<b>39</b>
4.1	Was soll mit Zeitmanagement erreicht werden?.....	39
4.2	Der Zeitmanagement-Regelkreis.....	40
4.2.1	Zielsetzung.....	41
4.2.2	Planung.....	47
4.2.3	Entscheidung .....	50
4.2.4	Realisation und Organisation .....	52
4.2.5	Kontrolle.....	53
4.2.6	Information und Kommunikation.....	54
4.3	Grenzen des Zeitmanagements .....	57
4.4	Zusammenfassung.....	57
4.5	Übungsaufgaben .....	58
<b>5</b>	<b>Erfolgskonzepte</b> .....	<b>59</b>
5.1	Denis Waitley: "Psychologie des Erfolgs".....	59
5.2	Wolfgang Mewes: Energo Kybernetische Strategie (EKS).....	62
5.2.1	Die wichtigsten Schritte der EKS.....	64
5.3	Großmann-Methode .....	67
5.4	Hirt-Methode .....	70
<b>6</b>	<b>Lösungen der Übungsaufgaben</b> .....	<b>72</b>
<b>7</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>74</b>

<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>75</b>
<b>9</b>	<b>Studienaufgabe Selbstmanagement.....</b>	<b>77</b>

# 1 Einleitung

Selbstmanagement, d. h. die Führung der eigenen Person, gewinnt durch die vielschichtigen und komplexen Aufgaben, denen sich Führungskräfte in zunehmendem Maße stellen müssen, immer mehr an Bedeutung. Vorgesetzte müssen sich neben ihrem "Fachwissen" auch mit so genanntem "Führungswissen" auseinandersetzen. Führungswissen bezieht sich hier nicht nur auf die Mitarbeiterführung (Fremdführung), sondern auch auf die Führung von sich selbst (Selbstführung). Vorgesetzte haben ihren Mitarbeitern und sich selbst gegenüber Verantwortung. Mit anderen Worten: Nur wer sich selbst richtig führen kann, ist in der Lage, andere zu führen. Eine wesentliche Voraussetzung für die bewusste Steuerung individuellen Verhaltens ist eine Reflexion über sich selbst, welche die Wahrnehmung persönlicher Stärken, Schwächen und Grenzen beinhaltet.

Hinter allem steht die Frage: *„Was könnte ich verändern? Wie könnte ich mein Leben noch zielgerichteter, noch befriedigender gestalten?“*

Da wir alle stark durch unsere Gewohnheiten geprägt sind, verhalten wir uns oft passiv, finden uns mit vielen Situationen ab, obwohl wir eigentlich aktiv werden und unser Leben selbst in die Hand nehmen könnten. Dabei müssen einerseits gewisse Beschränkungen anerkannt werden, die durch Faktoren im Leben zu Stande kommen, welche außerhalb des persönlichen Einflusses liegen. Andererseits können durch bewusstes Selbstmanagement, im Rahmen dieser Grenzen, alltägliche Schwierigkeiten so in den Griff bekommen werden, dass Sie zur Autonomie und zum verbesserten Umgang mit Problemen befähigt werden.

Aus der Fülle von Ansatzpunkten sich selbst zu "managen", lassen sich insbesondere zwei Bereiche auswählen, die Führungskräften häufig Probleme bereiten:

1. Eine Führungskraft muss in der Lage sein, ihre Mitarbeiter so zu führen, dass eine gemeinsame Problembewältigung möglich wird. Hierbei lässt sich jedoch häufig feststellen, dass Führungskräfte oft ungeduldig oder auch unbeherrscht gegenüber anderen reagieren. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Arbeit stockt oder Unklarheiten vorkommen, wenn "Stresssituationen" auftreten. Hier ist Selbstmanagement im Sinne von "Stressmanagement" notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Führungskraft.
2. Eine Führungskraft muss in der Lage sein, Aufgaben sachgerecht wahrzunehmen, was vor allem bedeutet, ihre Wertigkeit, Dringlichkeit sowie ihre Komplexität einzuschätzen. Häufig ist jedoch zu beobachten, dass Aktionismus statt Programm, Hektik statt Konzept und Chaos statt Arbeit erfolgen. Selbstmanagement im Sinne einer Verbesserung des persönlichen "Zeitmanagements" ist hier für eine Führungskraft unumgänglich.

Gerade in diesen Gebieten erweist es sich für uns alle als recht mühsam, sich neue Verhaltensmuster anzueignen. Es passiert schnell, dass wir immer wie-

der auf die alten Handlungsmuster zurückgreifen, da diese in hohem Maße automatisiert ablaufen. Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Beobachtung des eigenen Verhaltens ist beim Selbstmanagement zentral, da hier die Chance besteht, uns eigene "verdeckte" Verhaltensweisen bewusst zu machen und eventuell problematische Verhaltensketten zu unterbrechen. Bekannt ist in der Literatur der Marshmallow-Test, der gezeigt hat, dass wohl keine psychologische Fähigkeit grundlegender ist als die, einem plötzlichen Impuls (zu einer Verhaltenskette) zu widerstehen. Sie ist die Wurzel jeglicher emotionalen Selbstbeherrschung, da alle Emotionen ihrem Wesen nach in den einen oder anderen Handlungsimpuls münden (GOLEMAN, 1997).

Ziel dieses Studienbriefes ist es, Hintergründe eigener Verhaltensweisen darzustellen und somit Möglichkeiten zu schaffen, neue Verhaltensweisen zu entwickeln. Sie sollen lernen, eigenes Verhalten sowie Variablen der Umgebung selbst aktiv zu beeinflussen und damit zu verändern. Wenn Ihnen beispielsweise deutlich wird, welche Umstände zu Ihrem ständigen Zeitdruck beitragen, so kann dies helfen, entsprechende (konkrete) Korrekturen vorzunehmen.

Die Fähigkeit zum effizienten Selbstmanagement ist weder ausschließlich von der Situation abhängig noch ein allgemeines Persönlichkeitsmerkmal. Selbstmanagement ist eine Fähigkeit, die prinzipiell erlernt und vermittelt werden kann.

## 2 Verantwortung

### 2.1 Eigenverantwortung

Führen bedeutet in erster Linie Verantwortung tragen – Verantwortung für andere bzw. anderen gegenüber und für sich selbst. Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und die Verantwortung für sich selbst wird damit zum zentralen Angelpunkt für zukunftsorientiertes Führen.

Was bedeutet Eigenverantwortung bzw. Selbstverantwortung?

Unter einem Selbstverantwortlichen versteht man jemanden, der zunächst und vor allem gegenüber seinem "Selbst" verantwortlich ist. Das "Selbst" kann hierbei als eine Struktur von Einstellungen, Urteilen und Werthaltungen bezüglich des eigenen Verhaltens, der Fähigkeiten und Eigenschaften angesehen werden, die als relativ stabil gilt.

Zitat:

*Selbstverantwortlich sein heißt somit zu erkennen, dass jeder letztlich selbst für seine Gedanken, seine Gefühle, seine Handlungen und für die sich daraus ergebenden Konsequenzen – positive wie negative – einstehen muss.*

Jeder kennt aus eigener Erfahrung, für Erfolge gern und bereitwillig verantwortlich zu sein: man erhält Anerkennung, Prestige und eventuell Pluspunkte für den beruflichen Aufstieg.

Bei Misserfolg sieht es schon anders aus. Verantwortung übernehmen? Bloß nicht! Dies ist von daher verständlich, weil mit Übernahme von Verantwortung oft Schuld und Anklage einhergehen. So hat jeder seine eigenen Strategien entwickelt, um Verantwortung abzuwälzen.

- Viel Energie wird in die Suche nach einem "Sündenbock" hineingesteckt. Bei Misserfolgen wird jemand gesucht, dem all das angelastet werden kann, was man bei sich selbst nicht sehen und nicht akzeptieren will. Es wird nicht gefragt: „*Wie lösen wir das Problem?*“, sondern: „*Wer ist schuld?*“. Diese Strategie verhindert, eigene Anteile an der Situation zu erkennen und für das nächste Mal zu lernen.
- Oft werden Fehler und Probleme einfach "unter den Teppich gekehrt". Gerade bei Führungskräften ist diese Strategie häufig zu beobachten. Nach dem Motto "Verfasser unbekannt verzogen" werden eigene Fehler "stillschweigend" übergangen.

Es gibt sicherlich noch zahlreiche weitere Strategien, alle haben jedoch etwas gemeinsam:

- Sie vermeiden Selbstverantwortung und persönliche Stellungnahme in einer unangenehmen, problematischen Situation.



- Sie bieten dem, der sie anwendet, einen gewissen Selbstschutz vor Angst machenden, das Selbstbild gefährdenden Tatsachen oder Gefühlen.

Die daraus resultierenden Nachteile solcher Strategien liegen auf der Hand:

- Sie führen zu starrem, unflexiblem Verhalten; eine Weiterentwicklung ist nicht mehr möglich.
- Teile der Realität werden ausgeblendet oder verzerrt, was eine persönliche Selbstentwicklung verhindert.
- Sie binden sehr viel Zeit und Energie.

Tatsache bleibt, dass jeder Mensch für sein eigenes Leben verantwortlich ist. Dies beinhaltet die Auseinandersetzung mit angenehmen und auch unangenehmen Dingen.

Permanente Selbstentwicklung ist die Basis jedes evolutionären Führungsstils. Wenn eine Führungskraft die eigene Verantwortlichkeit für ein Problem erkennt und einsieht, ermutigt dies auch die Mitarbeiter zur konstruktiven Selbstentwicklung, fördert effektives Selbstmanagement und trägt zu einem kreativen, leistungsfreudigen Klima bei.

Grundlage des Selbstmanagements ist demnach die optimierte Entfaltung der Persönlichkeit durch ein positives Selbstwertgefühl bzw. eine positive Selbsteinschätzung sowie die Fähigkeit, Stärken zu erkennen und zu fördern, sowie Begrenzungen der eigenen Fähigkeiten anzunehmen bzw. zu kompensieren.

## 2.2 Selbstentwicklung

Bei den Prozessen um die Selbstverantwortung auf der Grundlage der Selbsteinschätzung spielt unser "biologischer Computer", das Gehirn, die zentrale Rolle. Sie haben sich gewiss bereits mit dem "dreieinigen Gehirn" beschäftigt, mit dem Stamm-, Zwischen- und Großhirn, die von Mensch zu Mensch unterschiedlich zusammenarbeiten. Die drei Hirnteile spielen nicht notwendigerweise harmonisch zusammen, haben aber in gleicher Weise Anteil am menschlichen Verhalten. Soweit es uns in diesem Rahmen wichtig erscheint, gehen wir auf einige Punkte der sog. Biostrukturanalyse ein.

Die Funktionen der drei Hirnteile sind in folgender Übersicht schlagwortartig dargestellt:

### 1. Großhirn

- Verfügung über die Zukunft
- Datenrechner (Speicherung und Verarbeitung von Information)/Hilfsorgan des Zwischenhirns
- Sitz des Verstandes (sachliches Durchdenken von Problemlösungen)
- Programme des Selbstbewusstseins und der Individualität

### 2. Zwischenhirn

- Verfügung über die Gegenwart

- Speicher der Gefühle
- Beurteilung von Problemsituationen
- Sitz der Urteilskraft (Äußerung über Gefühle von Lust bis Unlust)
- Programme der Selbstbehauptung gegenüber der Umwelt
- Oberste Entscheidungszentrale des Organismus

### 3. Stammhirn (Reptilienhirn)

- Verfügung über die Vergangenheit
- Speicher der Erfahrung
- unmittelbare Einsicht, gewonnen ohne Verstand und Erfahrung (Intuition)
- Sitz der Urinstinkte (Naturanreize, -antriebe)
- Lebensprogramme der Selbsterhaltung
- dem Zwischenhirn funktionell unterstellt

Der Informationsfilterungsprozess orientiert sich nach HAUSER (1992) wie folgt:

- Das **Stammhirn** filtert biologisch Wichtiges vor logisch Wichtigem. Fixierte, geläufige Vorstellungen werden aufgerufen (Klischeedenken). Das Denken wird auf einzelne Merkmale der Realität eingeschränkt, verschließt sich also einem gesamt einheitlichen Denken.
- Das Denken ist fehleranfällig und ohne Fehlerbewusstsein.
- Das Denken ist gegenüber Schöpferischem verschlossen.
- Das Denken ist zufallsgesteuert und sprunghaft.
- Das **Zwischenhirn** vergleicht die eigene Erfahrung mit der Intuition. Wenn keine Erfahrungen zu spezifischen Reizen vorhanden sind, erhalten die Empfindungen und Gefühle negative Vorzeichen auf Verdacht. Über das Zwischenhirn erfolgen emotionale Vorurteile in Form dualistischer Vorstellungen (Lust-Unlust/Freund-Feind/gut-böse etc.). Das Zwischenhirn stoppt in seiner Filterfunktion intuitives Probieren.
- Das **Großhirn** ordnet in seiner Filterfunktion schließlich die äußeren Wahrnehmungen so, dass diese in die inneren Modelle passen.

Diese Einsichten führen zu einem weiteren Verständnis der Begriffe Eigenverantwortung und Selbstentwicklung, nämlich vollständiges Akzeptieren der drei Gehirnteile in seinen Funktionen und Folgen.

ROLF W. SCHIRM (2003) hat die Biostrukturanalyse entwickelt, mit deren Hilfe eine Selbstanalyse vorgenommen wird, die das Zusammenwirken der Gehirnteile in den einzelnen Komponenten aufzeigt. Im Seminar "Erfolgspotenziale der Persönlichkeit" behandeln wir "Persönlichkeitsorientierungen" mit einer Komponentenübersicht, deren unterstes Drittel wir hier aufzeigen:

	STAMMHIRN GRÜN-Komponente	ZWISCHENHIRN ROT-Komponente	GROßHIRN BLAU-Komponente
Beziehung zu Menschen	.....	.....	.....
Orientierung in der Zeit	.....	.....	.....
Denk- und Arbeitsweise	<b>Erspüren</b> Intuition und Fingerspitzengefühl Erfassen von Signalen aus dem Unterbewusstsein Verlässliche "Erste Eindrücke"	<b>Begreifen</b> Konkretes und praktisches Denken Rasches Erkennen des Machbaren Neigung zum Probieren: Improvisations-Talent	<b>Ordnen</b> Systematisches Denken Hohes Abstraktionsvermögen Tendenz zu sprachlicher Präzision
Erfolg durch	Sympathie	Mitreißen	Überzeugen

Die Übersicht zeigt eine erhebliche Erweiterung des bisherigen Intelligenzbegriffs, der sich im Wesentlichen auf den Teilaspekt "Ordnen" konzentriert (systematisches, lineares Denken, Abstraktionsfähigkeit usw.).

Neu ist die Einordnung des "Erspürens" und "Begreifens". Über die rationale Intelligenz glaubte die Wissenschaft mit dem IQ, dem Intelligenzquotienten, Bescheid zu wissen.

*„Die Welt unserer Gefühle aber, die so fundamental die Existenz des Menschen bestimmen, scheint diffus und unangreifbar. Schritt für Schritt dringen heute die Neurowissenschaften (griech.: neuro = nerven, Nerv -) bei der Erforschung des Gehirns in diese faszinierende Welt ein und erkennen, dass beide Systeme, das rationale und das emotionale, in beständiger, hochkomplexer Wechselwirkung agieren.“ (GOLEMAN, 1997).*

Die folgende Darstellung von HAUSER (1992) vermittelt die Vielfalt der bei der Persönlichkeitsentwicklung anfallenden Funktionen.

		Hirnteile in den Funktionen:		
		Spüren	Begreifen	Ordnen
Lernbereiche	● Fühlen: – Anmutungen	unmittelbare Einsichten, gewonnen ohne Verstand und Erfahrung (Intuition)		
	– Erlebnisse	Anreize, Antriebe, Programme zur Selbsterhaltung	Programme der Selbstbehauptung gegenüber der Umwelt	
	– Gesinnungen	gespeicherte Erfahrungen	Äußerungen über Gefühle von Lust bis Unlust (Urteilstkraft)	
	● Tun: – Fähigkeiten	gespeicherte Erfahrungen	Urteilstkraft	Speicherung und Verarbeitung von Informationen
	– Fertigkeiten	gespeicherte Erfahrungen	Beurteilung von Problemsituationen	sachliches Durchdenken von Problemlösungen (Verstand)
	– Gewohnheiten	gespeicherte Erfahrungen		
	● Denken: – Kenntnisse	Verfügung über Vergangenheit	Beurteilung von Problemsituationen	sachliches Durchdenken von Problemlösungen
	– Erkenntnisse	Verfügung über Vergangenheit	Verfügung über Gegenwart	Verfügung über die Zukunft
	– Überzeugungen		Verfügung über Gegenwart	Programme des Selbstbewusstseins und der Individualität

Abbildung 1: Grafik Eduard HAUSER "Selbstenwicklung"

Das "Fühlen" arbeitet stark mit sog. Primärprozessen, wie Intuition, Antrieb, Anreize. Beim "Tun" sind bereits Sekundärprozesse tragend (gespeicherte Erfahrung als höhere Stufe der Intuition und Antriebe), was beim "Denken" durch ein bewussteres "Verfügen über die Vergangenheit" abgelöst wird.

Je größer der Anteil der Lernleistung ist, der sich im Großhirn abspielt, desto bewusster ist der Rückgriff auf die Vergangenheit und die zukunftsbezogene Speicherung und Informationsverarbeitung. HAUSER (1992) schreibt hierzu:

*„Menschen, die nach Selbstenwicklung streben, setzen die innerliche Programmierung so in ihr Verhalten um, dass sie aktiv nach möglichst viel Einklang streben. Es bedeutet vollständiges Akzeptieren der drei Gehirnteile Stamm-, Zwischen- und Großhirn. So ist die Selbstenwicklung bewusstes Zugreifen und Verfügen über die Vergangenheit. Die Urteilstkraft wird eingesetzt, um zukunftsbezogene Informationen sachlich zu durchdenken und Problemlösungen zuzuführen.“*

Zur üblichen Bildung wird es gewiss eines Tages gehören, wesentliche menschliche Kompetenzen wie Selbstverantwortung, Selbstbeherrschung und Empathie und dazu die Fähigkeiten des Zuhörens, der Konfliktlösung und der Kooperation zu vermitteln.

GOLEMAN (1997):

*„In der Nikomachischen Ethik, seiner philosophischen Untersuchung über Tugend, Charakter und ein Leben in Güte, erhebt Aristoteles die Forderung, unser Gefühlsleben mit Intelligenz zu steuern. Unsere Leidenschaften besitzen, richtig angewandt, Weisheit; sie bestimmen unser Denken, unsere Werte, unser Überleben. Sie können aber leicht entgleisen, und allzu oft tun sie es. Nicht die Emotionalität ist in Aristoteles Augen das Problem, sondern die Angemessenheit der Emotion und ihres Ausdrucks. Die Frage ist: Wie lässt sich Intelligenz in unsere Emotionen bringen – und Höflichkeit auf unsere Straßen und gegenseitige Fürsorge in unser Gemeinschaftsleben?“*

Selbstverantwortlich handeln heißt, auf eine Situation angemessen zu antworten. Nehmen wir als ein Beispiel "Stress". Zur Stressbewältigung werden zahlreiche vorbeugende und nachsorgende Handreichungen angeboten. Stress wird indes von jedem Einzelnen unter bestimmten Umständen erschaffen, weil er dieses Erleben gewählt hat. Stress ist etwas "Hausgemachtes". Wer ist verantwortlich für meinen Stress? Die klingelnden Telefone? Oder ich selbst? Jeder Einzelne kreierte Stress vor dem Hintergrund seiner persönlichen Erfahrung. Was den einen aufregt, lässt den anderen völlig kalt.

Es bleibt, dass jeder Mensch für sein eigenes Leben verantwortlich ist. Dies beinhaltet die Auseinandersetzung mit angenehmen und auch unangenehmen Dingen.

Unter der Überschrift "Das Self Science Curriculum" fasst GOLEMAN (1997) entscheidende Begriffe für die Eigenverantwortung und Selbstentwicklung zusammen (Abbildung 2).

### Das Self Science Curriculum

**Selbstwahrnehmung**

sich selbst beobachten und die eigenen Gefühle erkennen; ein Vokabular für Gefühle entwickeln; den Zusammenhang zwischen Gedanken, Gefühlen und Reaktionen erkennen.

**Treffen persönlicher Entscheidungen**

das eigene Handeln durchdenken und seine Folgen erkennen; erkennen, ob eine Entscheidung vom Denken oder vom Gefühl bestimmt ist; diese Erkenntnis auf Probleme wie Sex und Drogen anwenden.

**Umgang mit Gefühlen**

das 'Selbstgespräch' auf negative Botschaften wie etwa stumme Kränkungen überwachen; erkennen, was hinter einem Gefühl steckt (z. B. die Verletzung hinter dem Zorn); Wege finden, um mit Befürchtungen und Ängsten, Zorn und Traurigkeit fertig zu werden.

**Abbau von Stress**

lernen, was mit körperlicher Bewegung, gelenkten Vorstellungen und Entspannungsmethoden zu erreichen ist.

**Empathie**

die Gefühle und Sorgen anderer verstehen und sich in sie hineinversetzen; abweichende Ansichten anderer anerkennen.

**Kommunikation**

erfolgreich über Gefühle sprechen; ein guter Zuhörer und Fragesteller werden; unterscheiden zwischen dem, was einer sagt oder tut, und den eigenen Reaktionen oder Urteilen darüber; statt Vorwürfen 'Ich'-Botschaften senden.

**Sich Offenbaren**

Offenheit schätzen und Vertrauen in eine Beziehung entwickeln; wissen, wann man es wagen kann, von seinen persönlichen Empfindungen zu sprechen.

**Einsicht**

bestimmte Muster im eigenen Gefühlsleben und den eigenen Reaktionen und bei anderen erkennen.

**Selbstakzeptanz**

stolz sein und sich in einem positiven Licht sehen, seine Stärken und Schwächen anerkennen, über sich lachen können.

**Persönliche Verantwortung**

Verantwortung übernehmen; die Folgen der eigenen Entscheidungen und Handlungen anerkennen, seine Gefühle und Stimmungen akzeptieren, Verpflichtungen (z. B. zum Lernen) einhalten.

**Selbstsicherheit**

seine Anliegen und Gefühle ohne Zorn oder Passivität aussprechen.

**Gruppendynamik**

Kooperation; wissen, wann und wie man die Führung übernehmen und wann man sich unterordnen soll.

Abbildung 2: "Das Self Science Curriculum" (GOLEMAN, 1997)

## 2.3 Zusammenfassung

Allzu gerne sieht sich der Mensch als Objekt der Einflüsse anderer. Verantwortung sich selbst gegenüber muss aber der Verantwortung gegenüber anderen vorangehen. Eine Führungskraft, die nicht selbstverantwortlich denkt und handelt, kann auch nicht anderen gegenüber echte Verantwortung tragen.

Längerfristig kann niemand entgegen der Verantwortung sich selbst gegenüber handeln, ohne in ernsthaften inneren Konflikt zu geraten. Und es gibt nichts, was mehr motiviert als die eigene Leistung. Sie kommt aber in größerem Ausmaß nur zu Stande, wenn der Mensch zuerst die nötige Kraft in sich aufbaut, durch Entwicklung richtiger Einstellungen und durch Ausbau seiner Fähigkeiten.

Erfolgreiche Führungskräfte setzen nicht bestimmte "Erfolgsrezepte" ein, sondern ihre Persönlichkeit mit all ihren Ecken und Kanten, Stärken und Defiziten. Das tun sie sehr bewusst und gezielt. Voraussetzung dafür ist die genaue Kenntnis der eigenen Persönlichkeitsstruktur.

Wir haben bewusst erneut die Biostruktur des Menschen angesprochen, um den Doppelnutzen herauszustellen: Einerseits geben Ihnen die Erkenntnisse über Ihre Persönlichkeitsstruktur Informationen über Ihre Möglichkeiten, Grenzen und wirksamsten Ausdrucksformen. Andererseits erhalten Sie einen Schlüssel zur Menschenkenntnis. Sie werden damit sensibler, bezogen auf das Verhalten anderer, und verstehen deren Eigenschaften besser.

Mit den letzten Gedanken dieses Kapitels verweisen wir auf die notwendige Erweiterung des Intelligenzbegriffs. Auch die Emotionen, mit dem "Erspüren" und "Begreifen", besitzen eine Intelligenz, die in praktischen Fragen außerordentliches Gewicht hat. In dem Wechselspiel von Gefühl und Rationalität lenkt das emotionale Vermögen die meisten unserer momentanen Entscheidungen. Umgekehrt, wenn wir es wirklich wollen und ständigen emotionalen Impulsen widerstehen können, kann das denkende Gehirn eine leitende Rolle bei den Emotionen übernehmen.