

Coaching als Anleitung zum Selbstmanagement

Von Dr. Jörg Pscherer

Zeitdruck, diffuse Ziele, fehlende Prioritäten, Erfahrungsmangel: Aus dem beruflichen Alltag kennen wir genügend Beispiele, die eine gute Steuerungsfähigkeit verlangen. Ungeachtet externer Begrenztheiten ist der Einzelne gefordert, sich wirksam zu organisieren.

Insbesondere Führungskräfte betrifft es: Sie planen, entscheiden und kommunizieren. Die persönlichen Voraussetzungen dafür sind vielfältig – Motivation und Selbstvertrauen, Offenheit und Überzeugungskraft, Wissen und Handlungsfähigkeit. Allzu oft jedoch wird man abgelenkt, gerät durcheinander, findet nicht den richtigen Ton, verbrennt eigene Energien – bis zum gefürchteten Burnout. So ist ein großer Markt entstanden: Ratgeber, Tools und Kurse nehmen sich dem Bedürfnis nach Veränderung an: mit praktischen Hilfen zu Zeit-, Stress- und Konfliktbewältigung. Ob nun mehr an den Aufgaben oder der eigenen Person ansetzend, *Selbstmanagement soll die Kontrolle über das eigene Handeln optimieren*. Ein erfolgreiches Selbstmanagement im Berufsleben, formuliert die Personalpsychologin Bettina Wiese (2008), umfasst die zyklische Anpassung von Zielsetzungen und -handeln an sich ändernde, personenimmanente sowie externe Möglichkeiten und Restriktionen.

Selbstmanagement und Coaching

Neben Selbstmanagement-Trainings, wie sie zum Beispiel die Autoren Klein et al. (2003) oder Kehr (2009) konzipiert haben, bietet sich natürlich das Einzel-Coaching an, um Selbststeuerungsfähigkeiten individuell aufzubauen. Systematisch werden eigene Ziele geprüft, Motivationen und Fertigkeiten gestärkt sowie Handlungsbarrieren überwunden. Ursprünglich aus dem klinischen Bereich kommend, hat ein gut evaluierter Ansatz mittlerweile den Weg in die Arbeitswelt gefunden: der *kognitiv-verhaltenstherapeutische Selbstmanagement-Ansatz* (Kanfer et al., 2006). Als individuell problemlösungsorientiertes, die Selbstwirksamkeit fokussierendes Konzept bildet es eine fundierte und gut übertragbare Arbeitsgrundlage für die Coaching-Praxis, dem Ruf nach Professionalisierung folgend. Welche Prinzipien sind dabei zu berücksichtigen?

Aufbauend auf lerntheoretischen Grundsätzen lassen sich zunächst *drei Selbstkontrollstrategien* zur Steuerung des eigenen Verhaltens unterscheiden: *Positive Verstärkung, Selbstbestrafung und Stimuluskontrolle*. Beispielsweise belohnt sich ein Projektmitarbeiter für das Erreichen von Zwischenzielen mit Kaffeepausen (Positive Verstärkung), hindert Aufschieben durch Weglassen ablenkender Gespräche oder schaltet „verlockende“ E-Mail-Signale aus (Stimuluskontrolle). Das mag relativ banal klingen, aber jeder kennt den Unterschied zwischen guten Absichten und deren Umsetzung! Selbstmanagement ist so gesehen selbstverpflichtend, systematisch und konsequent. *Gedankensteuerung spielt dabei eine wichtige Rolle* – etwa durch Selbstinstruktion und Selbstlob (z.B. „eins nach dem anderen“, „gut gemacht“). Ziel- und Wertfragen dienen der Motivierung, Realitätsübungen ermöglichen Bewältigungserfahrungen durch Aufbau neuen Verhaltens. Handlungserfolge wirken sich wiederum auf das Kompetenzgefühl aus: die *Selbstwirksamkeit* als Erwartung, ein bestimmtes Verhalten wie gewünscht ausführen zu können.

Die Rolle des Coachs

Der Coach versteht sich in diesem Prozess als „Assistent der Selbstregulation“ durch Vermitteln von Kompetenzen des zielorientierten, eigenständigen Problemlösens. *Selbstregulation ist ein dynamischer Prozess auf mehreren Ebenen*: Der Ebene des beobachtbaren Verhaltens, der kognitiv-emotionaler sowie physiologisch-körperlicher Merkmale. Ein individuelles Bedingungsmodell erklärt den Regelkreis interner und externer Einflussfaktoren (Situation, Organismus, Reaktionen und deren Folgen). Selbstmanagement optimiert je nach Problemstellung (etwa Stress) die Interaktion dieser Faktoren beispielsweise durch Ändern von Stress-Trigger, selbstüberfordernden Einstellungen, körperlicher Anspannung und stresserzeugenden Verhaltensmustern. Ein typisches Selbstmanagement-Coaching orientiert sich an folgendem Ablauf, der in der Regel etwa zehn bis 15 Sitzungen umfasst:

- *Eingangsphase*: Problemidentifizierung, Schaffen eines guten Arbeitsbündnisses, Aufbau von problemlösungsorientierter Änderungsmotivation, Ressourcenexploration
- *Selbstbeobachtung/Problemanalyse*: Monitoring der aufrechterhaltenden situativen und kontextuellen Problembedingungen, plausibles biopsychosoziales Bedingungsmodell
- *Zielsetzung und Selbstmotivierung*: Ist-/Soll-Vergleiche, Konkretisieren der Änderungsziele (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert), Selbstverpflichtung
- *Selbstbewertung/-veränderung*: Planen und Durchführen spezifischer Änderungsschritte
- *Evaluation und Transfer*: Erkennen und Stabilisieren der Fortschritte, Rückfallprophylaxe

Bezüglich der Wahl der Interventionen nutzt der Selbstmanagement-Coach dem individuellen Anliegen angemessene, wissenschaftlich fundierte *Methoden aus dem kognitiven, verhaltens- und erlebnisaktivierenden Spektrum* (z. B. sokratischer Dialog, Rollenspiele, Kreativitätstechniken). Eine große Stärke des Ansatzes nach Kanfer ist das individualisierte Vorgehen nach dem Prinzip der minimalen Intervention, dessen Nutzen in Effektivitätsstudien nachgewiesen wurde. Größere (Lebens-)fragen werden nachrangig bearbeitet, um dem Abwertungseffekt von vagen Fernzielen entgegenzuwirken. Erfolgsfördernd ist das Anpeilen von machbaren, direkten Fortschritten. Eines der „Gesetze“ für den Coach lautet: *Arbeite zukunftsorientiert, suche nach konkreten Lösungen und richte die Aufmerksamkeit auf die Stärken des Klienten*. Gesamtziel ist, diesen schrittweise zum eigenen Selbstmanagement-Experten anzuleiten. Eine ressourcen- und lösungsorientierte Grundhaltung des Coachs, die Selbstverantwortung und menschliche Dynamik achtet, ist dabei unabdingbar.

Ressourcen und Motive

Das Aktivieren eigener Stärken und Möglichkeiten ist unverzichtbar für das Selbstmanagement. Ohne persönliche Ressourcen wirken Aufgaben fremdgesteuert, Erreichtes ist kaum nachhaltig. *Das Zürcher Ressourcenmodell* (Storch & Krause, 2010) trainiert auf neuropsychologischer Basis ein „lustvolles Verfahren des Selbstmanagements“. Ziele werden handlungswirksam, wenn sie als attraktive, positiv formulierte Ziele unter eigener Kontrolle liegen (Annäherungs- statt Vermeidungsziele) und durch stimmige körperliche Signale (somatische Marker) besetzt sind – erkennbar etwa durch authentisches Lächeln. Es gilt herauszufinden, welche körperliche Verfassung Ziele am besten unterstützt (man denke an den Unterschied aufrechter gegenüber gebückter Sitzhaltung). Ein individueller Ressourcenpool, Fantasie- und Realitätsübungen mit Erinnerungshilfen dienen dazu, Ziele erlebnisnah in den Alltag zu bringen. Ressourcenorientiertes Selbstmanagement bedeutet, unbewusste Motive zu achten, Potenziale ganzheitlich zu aktivieren und Erfolge durch systematisches Anwenden der Ressourcen zu automatisieren.

Die Integration von Motivationslagen berücksichtigt auch das Schnittmengenmodell von Hugo Kehr (2009; vgl. Coaching Magazin 4/11). Strategien der Willensstärke (z. B. Aufmerksamkeitskontrolle) helfen, störende Impulse zu unterdrücken, umgekehrt stärken implizite Bedürfnisse (z. B. nach Entlastung) Freude an der Tätigkeit. Führungskräfte sollten also nicht zu viel rationalisieren und planen, sonst sind sie in einem Modus der Überkontrolle. Sinnvoll ist vielmehr „authentisches Selbstmanagement“ – eine Passung von Kopf, Bauch und Fähigkeiten. Martens & Kuhl (2011) sprechen in diesem Zusammenhang von einem aktivierten Selbstsystem: Lösungen erfühlen, statt sie zu berechnen, und eigenen Erfahrungen vertrauen. Die Person befindet sich dann in einer Gestalter- statt Opferrolle. Unter Berücksichtigung der bedürfnis- und werteorientierten Ich-Aspekte kann Selbstmanagement auch als *Selbstführung* interpretiert werden, da es mit dem ganzen Menschen und seinem Lebensumfeld zu tun hat: Achtsames Selbst- statt einseitiges Fremdmanagement. Was kann eine Führungskraft zu einem förderlichen Arbeitsklima beitragen? Welche Ressourcen braucht sie, damit die Kommunikation mit Mitarbeitern besser funktioniert?

Praktische Implikationen hat der Selbstmanagementansatz auch für die *Laufbahnberatung*. Eine handlungspsychologisch fundierte Beratung wird dabei ansetzen, persönliche Ziele zu klären und wie sich kurz-, mittel- und langfristige berufliche Ziele mit den Vorstellungen zur Lebensgestaltung verbinden lassen (s. Wiese, 2008). Vorhandene interne und externe Ressourcen in spezifischen Phasen der Erwerbsbiografie werden reflektiert. Von einer Lebensspannenperspektive aus betrachtet sind Prozesse der Selektion, Optimierung und Kompensation nötig, etwa bei neuen Führungsaufgaben oder beim Umgang mit Karriere-Misserfolgen. Es geht darum, adäquate Möglichkeiten auszuwählen, effektiv zu gestalten und gegebenenfalls anzupassen. Gutes Selbstmanagement ist kein kühles, erfolgsfixiertes Kalkül, sondern zeigt sich in, wenn nötig, reduzierter Anspruchshaltung: Von einem Ziel Abstand nehmen und flexibel sein für Alternativen. Die wirksame Führungskraft fordert heraus, ist aber auch nachsichtig zu sich selbst und den Mitarbeitern. Selbstmanagement-Coaching hilft dabei, neue Aufgabenbereiche zu suchen, das Tätigkeitsfeld bedürfnis- und fähigkeitsgerecht zu gestalten und durch das eigene Vorbild Personen im beruflichen Umfeld zu motivieren.

Selbstmanagement-Kompetenzen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Einsichten über psychische Prozesse und Potenziale gewinnen
- Ziele mittels persönlicher Ressourcen realisieren, Grenzen respektieren
- mentale, emotionale und motivationale Vorgänge steuern und ändern

Fall-Beispiel

Herr K., eine Führungskraft des öffentlichen Dienstes, meldet sich zum Coaching, nachdem aufgrund festgestellter Führungsschwächen im kommunikativen Bereich („zu hitzig, unbeherrscht“) eine Versetzung droht. K. selbst erlebt sich in Konflikten als impulsiv und gestresst. Sein Arbeits-Motto lautet: „Schnell erledigen, Fleiß zahlt sich aus.“ Herz-Kreislaufbeschwerden machen sich zunehmend bemerkbar. Im Folgenden werden die Phasen des Selbstmanagements idealtypisch geschildert, die sich in der Praxis rekursiv überschneiden.

1. *Vorgespräch und Eingangsphase*: Informationen über Selbstmanagement, Arbeitsbündnis, Organisatorisches, problem- und erwartungsbezogene Exploration (individuelles Interview und standardisierte Fragebögen zum Führungsverhalten, Stärken/Schwächen, Stressoren).

2. *Aufbau von Änderungsmotivation:* Herr K. möchte lernen, konstruktive Gespräche zu führen und emotional ruhiger zu reagieren. Auch will er seine bisherige Rolle als Führungskraft und den Stellenwert im Unternehmen kritisch reflektieren. Ihm ist an systematischer Problemerkennung und praxisorientierten Lösungen gelegen – nicht zuletzt für die Planung seiner weiteren Laufbahn.
3. *Verhaltensanalyse und funktionales Bedingungsmodell:* Der Klient führt ein Verhaltens-Tagebuch, um sein Führungs- und Kommunikationsverhalten zu beobachten. Ergänzende Informationen über Stress-Zusammenhänge, Konfliktauslöser und -verstärker führen zu einem Modell der Problematik auf situativer und Systemebene (grafische Veranschaulichung von internen/externen Einflussfaktoren, Reaktionen/Folgen). Das Erkennen von ambivalenten Macht- und Leistungsansprüchen spielt hier eine wichtige Rolle.
4. *Veränderungsziele werden vereinbart und in Fragebögen skaliert:* Achtsamkeit/Gelassenheit, Stressbewältigung, Konfliktkompetenz. Zwischenziele werden anhand der SMART-Regel konkretisiert, Kriterien definiert (innere und äußere Zielmerkmale, Denken/Fühlen/Handeln).
5. *Methodenplanung/-einsatz:* Schrittweise werden verhaltensnahe Übungen mit entsprechenden Hausaufgaben (Realitätstestung) lösungsorientiert eingesetzt. Hierbei kommen Methoden der Stressbewältigung (Selbstinstruktionen, Verhaltensexperimente, Zeitmanagement) und Impulskontrolle (PMR, Stopp-Technik) zum Tragen sowie Bausteine des Kommunikationstrainings (Rollenspiele mit Video-Feedback). Unter systemischen Aspekten hilft eine ziel-/wertorientierte Reflexion beruflicher Ansprüche und Grenzen (Work-Life-Balance), implizite Abgrenzungskonflikte werden imaginativ bearbeitet (Team-Modell). Eine ressourcenaktivierende Coaching-Haltung fokussiert dabei immer wieder Bedürfnisse, Kompetenzen und Ideen des Klienten.
6. *Fortschrittsevaluation:* Global- und Detailfragen mittels Skalierungen erleichtern die wiederholte Selbsteinschätzung der Selbstmanagementfortschritte, die durch Außen-Feedback von Kollegen und Familienmitgliedern ergänzt wird (gelasseneres Auftreten in Besprechungen, Ausgeglichenheit im Privatumfeld).
7. *Transfer:* Mögliche künftige Risikosituationen werden durchgespielt und entsprechende Strategien vorbereitet (Erkennen von Leistungsfallen, Selbstdistanzierung, Energie-Refreshing). Ein Follow-up-Gespräch nach drei Monaten mit Evaluations-Fragebogen bestätigt die positiven Veränderungen hinsichtlich emotionaler Stressregulation, Rollenverständnis und Kommunikationskompetenz.

Herr K. erlebt seine berufliche Rolle mit neuer Motivation, insbesondere durch die Fähigkeit der besseren Abgrenzung und Achtsamkeit. Eine Versetzung kann verhindert werden, auch gesundheitlich fühlt sich Herr K. stabiler durch reduzierten Leistungsdruck. Hilfreich im gemeinsamen Änderungsprozess waren die hohe Eigenmotivation des Klienten, problematische Verhaltensmuster zu prüfen, und die aktive Bereitschaft, Methoden der Selbststeuerung einzuüben.

Der Coach wurde als unabhängiger und vertrauensvoller Begleiter für einen begrenzten Zeitraum erlebt, der sachlich-konstruktiv und flexibel auf die Bedürfnisse des Klienten eingehend den Prozess steuert. Eine entscheidende Hilfe sei das zukunfts- und lösungsorientierte Vorgehen gewesen: „Was kann ich ändern oder besser integrieren, welche Ressourcen besitze ich, wie kann ich diese stärken?“

Wie für viele Erwerbstätige stand auch für Herrn K. eine Frage ganz oben: Wie gestalte ich meine Rollen in Beruf und Privatleben ausgewogen? Berufliches Selbstmanagement wird hier zum Life-Management, zur Frage des Umgangs mit begrenzten Zeit- und Energieressourcen. Eine Erweiterung

des eigenen Möglichkeitsraumes – Selbstmanagement-Coaching ist eine systematische, problemlösungsorientierte Anleitung dazu.

Die wichtigsten Selbstmanagement-Regeln für das (Selbst-)Coaching

Selbstmanagement heißt: positiv, kleinschrittig, flexibel, zukunftsorientiert denken, planen und handeln: Denn das Leben kommt von vorn ...

- minimale Interventionen planen, Selbstverantwortung stärken, Ressourcen aktivieren
- kurzfristige und realitätsnahe Interventionen planen (statt Fünf-Jahres- lieber Monatsziele)
- verhaltens- und lösungsorientiert denken (Verhaltensgewohnheiten sind änderbar)
- Ziele auf dem neuesten Stand halten, eigene Erfolge und Misserfolge prüfen

Literatur

- **Kanfer, F. H., Reinecker, H. & Schmelzer, D. (2006).** Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- **Kehr, H. M. (2009).** Authentisches Selbstmanagement. Übungen zur Steigerung von Motivation und Willensstärke. Weinheim: Beltz.
- **Klein, S., König, C. & Kleinmann, M. (2003).** Sind Selbstmanagement-Trainings effektiv? Zwei Trainingsansätze im Vergleich. Zeitschrift für Personalpsychologie, 2 (4), 157-168.
- **Martens, J. U. & Kuhl, J. (2011).** Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- **Storch, M. & Krause, F. (2010).** Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM).
- **Wiese, B. S. (2008).** Selbstmanagement im Arbeits- und Berufsleben. Zeitschrift für Personalpsychologie 7 (4), 153-169.

Der Artikel zum Selbstmanagement wurde veröffentlicht in: **Coaching-Magazin, 1 (2012), S. 18-21.**

http://www.coaching-magazin.de/archiv/2012/rauen_coaching-magazin_2012-01.pdf