

Selbstmanagement – Grundlagen und aktuelle Entwicklungen

Jörg Pscherer

Organisationsberatung, Supervision,
Coaching

ISSN 1618-808X

Organisationsberat Superv Coach
DOI 10.1007/s11613-015-0402-8



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".

Selbstmanagement – Grundlagen und aktuelle Entwicklungen

Jörg Pscherer

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Zusammenfassung Modernes, professionell orientiertes Selbstmanagement kann auf verschiedene Forschungszweige und praktische Anwendungsfelder aufbauen. Ursprünglich in der klinischen, problemlösungsorientierten Verhaltenstherapie entwickelt, dienen wirtschaftspsychologische Selbstmanagement-Methoden dazu, Managementaufgaben zielgerichtet und effektiv zu bewältigen, Mitarbeiter mittels konstruktiver Kommunikation zu motivieren und deren wie auch eigene Kompetenzen als Führungskraft weiterzuentwickeln. Ein wesentlicher Aspekt erfolgreichen wie auch gesunden Selbstmanagements ist die Meta-Kompetenz der authentischen Regulation von Bedürfnissen, externen Zielvorgaben und realisierbaren Einflussmöglichkeiten. Der Grundlagenartikel über Selbstmanagement beschreibt die theoretischen Hintergründe und fasst die wichtigsten Implikationen funktionalen Selbstmanagements im Zusammenhang beruflicher Anforderungen zusammen.

Schlüsselwörter Selbstmanagement · Coaching · Positive Selbstführung

Self-management: basics and trends

Abstract Modern, professional self-management can build on various branches of research and practical applications. Originally developed in clinical, problem solving oriented behavior therapy, serve economic psychological self-management methods to accomplish management tasks purposefully and effectively, motivate employees by means of constructive communication and to develop them as well as your own skills as an Executive. An important aspect of successful as even healthy self-management is the meta competence of authentic regulation needs,

Dr. J. Pscherer, Dipl.-Psych. (✉)
Schweppermannstr. 66,
90408 Nürnberg, Deutschland
E-Mail: ps@praxis-pscherer.de

external targets and feasible opportunities to exert influence. The article about self-management describes the theoretical background and summarizes the most important implications of functional self-management relating to today's job demands.

Keywords Self-management · Coaching · Positive self guide

1 Der Begriff Selbstmanagement

Modernes Management kann auf funktionales Selbstmanagement nicht verzichten, – dies ist beileibe keine neue Behauptung. Dafür ist Selbstmanagement als Begriff und Fähigkeit im gesundheitlichen und wirtschaftspsychologischen Zusammenhang längst beschrieben und in seiner Wirksamkeit bestätigt (König und Kleinmann 2006; Kehr 2009; Wiese 2008; Kanfer et al. 2011). Ursprünglich aus der klinischen Verhaltenstherapie des Amerikaners Frederick H. Kanfer als problemlösungsorientierte Selbstmanagementtherapie entwickelt, dient es mittlerweile auch im Berufsleben dazu, Zielsetzungen zyklisch anzupassen an personimmanente und externe Möglichkeiten bzw. Restriktionen (Wiese 2008). In zahlreichen Studien (Weisweiler et al. 2013) werden positive Zusammenhänge nachgewiesen zwischen Selbstmanagementeinsatz und gesteigerter Leistungsbereitschaft wie auch Lebenszufriedenheit. Meist sind es Strategien wie Zielklarheit, Zeitmanagement, Optimismus, Gesundheitsfürsorge und Stress-Coping, Networking und Wissensmanagement (Braun et al. 2003), die in Trainings und Coachingmaßnahmen vermittelt werden. Exemplarisch vergleichen Klein et al. (2003) zwei Selbstmanagementtrainings bei 106 Personen, einmal nach dem verbreiteten Standardvorgehen nach Seiwert (1997), das andere Mal nach dem individuellen, kleinschrittigen Phasen-Modell von Kanfer (1987) aus der Selbstmanagementtherapie, welches deutlich besser abschnitt.

Bei allen Ansätzen, von Zeitmanagementformeln nach Simplify-Art bis hin zu fundierten Zeit- und Selbstmanagement-Techniken (vgl. Weisweiler et al. 2013) oder werte- und umfeldorientierter Selbst- bzw. Ich-Führung, ist ein psychischer Wirkfaktor direkt oder indirekt immer zu finden: das Prinzip der Selbstwirksamkeit (Bandura 1977), der kognitiv-emotionalen Erwartung an das Vermögen, eigene Fähigkeiten zielführend einzusetzen, um bekannte oder neue Aufgaben zu meistern.

Auch einer der führenden Managementautoren, Peter F. Drucker, formuliert in seinem Beitrag „Managing Oneself“ für die Harvard Business Review prägnant: „Success in the knowledge economy comes to those who know themselves – their strengths, their values, and how they best perform“ (Drucker 1999, S. 65). Und weiter: „A Napoléon, a da Vinci, a Mozart – have always managed themselves. That, in large measure, is what makes them great achievers ... Now, most of us, even those of us with modest endowments, will have to learn to manage ourselves“ (ebd.). Management-Ratgeber sind voll von Kompetenzsammlungen zur Selbstführung, z. B. mit den strategischen Fähigkeiten „antizipieren, hinterfragen, interpretieren, entscheiden, kooperieren und lernen“ (Schoemaker et al. 2013), die für den Unternehmenserfolg oder die Karriere von entscheidender Bedeutung sein sollen. Oftmals werden dann in den Beiträgen auch gleich die passenden Idealbeispiele, Selbsttests und Trainingsvorschläge mitgeliefert, um sich meisterhaft und synergetisch effektiv zu erweisen

im Dschungel der Anforderungen. Der Selbstmanagement-Begriff mutiert dann nicht selten zu einem Sammelsurium aus psychologischen und betriebswirtschaftlichen Optimierungsstrategien, die – sieht man den Realitätsdruck praktischer Führung – entweder verpuffen oder gar zu entnervtem Business-as-usual führen. Am Ende von so manchem idealisierten Bemühen um Selbstregulierung wartet das Burnout, wenn der Selbstmanager sich im perfektionierten Effektivitätsdrang verliert.

Demgegenüber steht ein Selbstmanagement-Begriff, der ganzheitlich und authentisch definiert ist (Kehr 2002) und dem der ressourcenorientierten, eigenbestimmten Selbstführung als innerer Haltung (Müller 2003) sehr nahe ist, nämlich als Fähigkeit, persönliche Ziele und Werte/Motive so in Einklang zu bringen, dass selbstgesetzte Ziele erreicht werden und dabei Zufriedenheit erlebt wird. So verstandenes Selbstmanagement, ob nun bei beruflichen oder privaten Zielen, strebt die Einheit von Kopf und Bauch an und anerkennt Grenzen, etwa wenn es keinen Konsens gibt zwischen kognitiven Zielen (z. B. Leistungserfolg) und mehr oder minder bewussten Bedürfnissen (z. B. Erholungsmotiv). Ein wirksamer Selbstmanager macht dann eins: Er/sie passt die eigenen Ziele so an, dass sie gesunderhaltend wirken, und zwar nachhaltig, er/sie unterscheidet Veränderbares von Unveränderbarem und nutzt eigene Möglichkeiten – im Sinne von „nicht alles ist möglich, aber immer ist etwas möglich“.

2 Selbstmanagement-Ansätze

2.1 Kognitiv-behavioraler Ansatz: Selbstmanagement in der Verhaltenstherapie

Gerade psychisch Kranke brauchen die Zuversicht, im Rahmen des Möglichen selbst zur Gesundheit beizutragen. Die Selbstmanagementtherapie nach Kanfer et al. (2011) ist ein wissenschaftlich fundiertes, modernes verhaltenstherapeutisches Verfahren – ein ressourcen- und lösungsorientierter Ansatz, der zur State-of-the-Art-Behandlung gehört.

Am Beispiel Sucht lässt sich der Einfluss verhaltensnaher Selbstwirksamkeitserwartung gut demonstrieren, da bei dieser Krankheit Selbstkontrolle der zentrale Ansatzpunkt ist. So zeigt eine Studie bei Alkoholikern, dass die Überzeugung, widerstehen zu können, entscheidend zur Gesundheit beiträgt. Wichtig ist, eine realitätsangemessene Zuversicht in relevanten Problemsituationen aufzubauen, gestützt durch ein positives Selbstwert- und Lebensgefühl. Die Basis für erfolgreiches Selbstmanagement ist daher eine ausgewogene seelische, körperliche und soziale Ressourcenlage (Pscherer 2007).

In der Selbstmanagementtherapie ihres Begründers Frederick Kanfer hat diese Ressourcenaktivierung einen großen Stellenwert, denn sie dient der Kompetenz, eigene Verhaltensmuster adäquat zu steuern. Autonomie und Selbstverantwortung sind menschliche Grundbedürfnisse, weshalb der therapeutische Ansatz dem Prinzip der minimalen Intervention folgt und auf motivationale Selbsthilfekräfte baut (so viel therapeutischer Einfluss wie nötig, so wenig wie möglich). Gemäß lerntheoretischen Grundsätzen lassen sich individuelle Selbstkontrollstrategien zur Steuerung des eigenen Verhaltens einsetzen: Verstärkung und Stimuluskontrolle. Ein Beispiel: Man belohnt sich bei der Arbeit mit einer angenehmen Pause (positive Verstärkung),

schaltet „verlockende“ E-Mail-Signale aus (Stimuluskontrolle) oder verzichtet auf kurzfristige Ablenkungen. Selbstmanagement ist selbstverpflichtend, systematisch und konsequent. Gedankensteuerung spielt dabei eine wichtige Rolle – etwa durch Selbstinstruktionen („eins nach dem anderen“, „gut gemacht“). Ziel- und Wertfragen dienen der Motivierung und Zukunftsreflexion, Realitätsübungen ermöglichen gegenwärtige Bewältigungserfahrungen. Handlungserfolge wirken sich wiederum auf das eigene Kompetenzgefühl aus. Selbstwirksamkeit ist so gesehen der Mittler zwischen Wollen und Können – als positive Erwartung des Möglichen. Ein bewährtes Messinstrument, das neben der Self-Efficacy die wichtigsten Selbstmanagement-Variablen erfasst, ist der sogenannte FERUS, ein Fragebogen zur Erfassung von Ressourcen und Selbstmanagementfähigkeiten (Jack 2007).

Der Verhaltenstherapeut versteht sich dabei als Problemlösehelfer, als Assistent der Selbstregulation des Patienten. Selbstregulation ist ein dynamischer Prozess auf mehreren Ebenen: beobachtbares Verhalten, gedankliche, gefühlsmäßige sowie körperliche Ebene. Ein individuelles Bedingungsmodell erklärt den Regelkreis innerer und äußerer Einflussfaktoren. Selbstmanagement optimiert dann je nach Problem (etwa Stress) die Interaktion dieser Faktoren, im Beispiel durch Kontrolle von Stressoren, Korrektur selbstüberfordernder Einstellungen, Reduzieren körperlicher Anspannung und Training hilfreicher Verhaltensmuster. Äußerst nützlich in der Therapie ist das Anpeilen von machbaren, unmittelbaren Fortschritten. Eines der „Gesetze“ für Selbstmanagement-Therapeuten lautet: Arbeite zukunftsorientiert, suche nach erfahrbaren Lösungen und richte die Aufmerksamkeit auf die Stärken des Patienten.

2.2 Kompensationsmodell: Motivation und Volition

Ein weiterer Ansatz, der noch stärker individuelle Motivationslagen berücksichtigt, findet sich im Schnittmengenmodell von Kehr (2004). Aufbauend auf der Handlungskontrolltheorie von Kuhl (Martens und Kuhl 2005) werden implizite und explizite Motivsysteme unterschieden, die in Konflikt geraten können. Implizite Motive als Assoziationen zwischen Situationen und Impulsen stellen affektive, umgangssprachliche „Bauch“-Präferenzen dar, die dem Bewusstsein nur schwer zugänglich sind. Explizite, bewusste Motive sind demgegenüber subjektive Begründungen und damit kognitive „Kopf“-Präferenzen. Volitionale Strategien wie etwa Aufmerksamkeitskontrolle oder positive Fantasien dienen dazu, störende Impulse zu unterdrücken, oder stärken explizite Motive. Überkontrolle hingegen wirkt meist hemmend, beispielsweise durch Aufschieben einer geplanten Aufgabe.

Optimal ist folglich eine Kopf-Bauch-Übereinstimmung als „authentisches Selbstmanagement“ (Kehr 2009), die Anforderungen und Fähigkeiten in einem balancierten Passungssystem zwischen impliziten und expliziten Motiven sowie wahrgenommenen Fähigkeiten vereint, deren zentrale Schnittmenge Flow-Gefühle (Csikszentmihalyi und LeFevre 1989) sind. Martens und Kuhl (2005) sprechen in diesem Zusammenhang von einem aktivierten Selbstsystem: „Das erreichen wir, indem wir ganzheitlich Lösungen erfüllen, statt sie zu berechnen, wenn wir mit uns selbst, wie wir uns ganzheitlich sehen, in Kontakt kommen, wenn wir dabei differenzieren und relativieren, wenn wir auf unsere Körpergefühle achten und ganz allgemein, wenn

wir selbst aktiv werden, statt auf Einsatzbefehl, Erlaubnis oder eine Hilfe von außen zu warten“ (S. 108). Die Person befindet sich dann in einer selbstregulativen, aktiv handelnden Gestalter- statt einer hinnehmenden Opferrolle. Neben Willensstrategien ergänzen Problemlösestrategien mangelnde Kompetenzen, ein wichtiger Aspekt von Handlungserfolg. Zu beachten ist jedoch, dass Volition und Kompensation unerwünschte Nebenwirkungen haben können wie die genannte Überkontrolle, die Stress und Erwartungsdruck verstärken können.

2.3 Zeitmanagement: Selbstorganisations-Tools

Selbstmanagement ist nicht identisch mit Zeitmanagement, aber eine adäquate Regulation von Zeitfenstern und Zeiterleben ist ein wichtiger Teil des theoretisch besser fundierten Selbstmanagement-Konzepts. Koch und Kleinmann (2002, zit. in König und Kleinmann 2004) definieren Zeitmanagement als „die von einer Person selbst kontrollierten Bemühungen, Zeit auf eine subjektiv effiziente Art und Weise zu verwenden, um Ziele zu erreichen“ (S. 109). Oft fallen in der Praxis in diesem Zusammenhang Begriffe wie „richtige Prioritäten setzen“, „alles zu seiner Zeit“ oder „Eile mit Weile“. Ohne die bereits beschriebene Kunst, eigene Ziele mit Fertigkeiten, äußeren Anforderungen und impliziten Motiven abzustimmen, wird Zeitmanagement zumindest bei elementaren Problemen zu einem Handkoffer mit stumpfen Werkzeugen. Zeitmanagement ist dann nicht selten eine oberflächliche, rasch verblassende Politur. Wenn jedoch Selbstreflexions- und Selbstveränderungsprozesse angeregt werden, die sich nachhaltig auf Leistungsfähigkeit und seelisches wie körperliches Wohlbefinden auswirken, dann wirken die durchaus praktischen Zeitorganisationstools in die Tiefe. Genau die drei Perspektiven kurz-, mittel- und langfristig sind es, die Zeitmanagement einbetten in ein persönliches Bewusstsein und die nachgewiesene Bedeutung subjektiver Zeitkontrolle (Macan 1994). Dabei sind Fragen hilfreich, die schon im alten Griechenland von Philosophen gestellt wurden: „Will ich das wirklich?“, „Ist das nützlich?“, „Was folgt, wenn ...?“ Zeitmanagement kann demnach als Trait aufgefasst werden, zu messen mit der „Time Management Behavior Scale“ (TMBS) (Macan 1994) in vier Skalen: Ziele und Prioritäten, Zeitmanagement-Techniken, Organisationsliebe und subjektive Zeitkontrolle.

Diese wahrgenommene Kontrolle über die eigene Zeit nimmt eine entscheidende Rolle ein als Mediator zwischen Zeittechniken und abhängigen Leistungs- und Stressvariablen. Klare positive Effekte durch Zeitmanagement-Trainings können bisherige Studien jedoch nicht belegen. Laut Weisweiler et al. (2013) können stabile Verhaltensänderungen nur erreicht werden, wenn das Bewusstsein und das Kommunizieren darüber vorhanden sind. Hier sollten Trainings- oder Coachingmaßnahmen ansetzen, um Zeit- und Selbstmanagement zu etablieren. In der Forschung werden zwei inhaltliche Hemmnisse gegenüber funktionalem Zeitmanagement differenziert: das Entscheidungsproblem (Koch und Kleinmann 2002) und das Planungsproblem (Kahneman und Tversky 1979). Ersteres ist das bekannte Problem, längerfristige Aufgaben zugunsten von früher Erreichbarem aufzuschieben. Die Planning Fallacy beschreibt das in mehreren Studien bestätigte Unterschätzen des Zeitaufwandes bei der Planung und Vorbereitung neuer Aufgaben, da früherer Zeitaufwand zu wenig berücksichtigt wird. Gerade wegen dieser Probleme scheint es wichtig, spezifische

Techniken in ein individuelles Gesamtkonzept einschließlich längerfristiger Perspektiven und abgestimmter expliziter wie impliziter Motive einzubetten.

2.4 Resilienz und Salutogenese: Widerstandskraft und Wohlbefinden

Burnout-Ausfälle sind nur die Speerspitze steigender Leistungsüberforderungen in der modernen Arbeitswelt. Betriebsärztliche und betriebswirtschaftliche Zahlen zeigen, dass weniger das Fehlen am Arbeitsplatz (Absentismus) Unternehmensproduktivität beeinträchtigt als vielmehr der sogenannte Präsentismus, sprich die geminderte Arbeitsfähigkeit durch Konzentrationsmängel, reduzierte Effizienz und damit verbundene Fehlerhäufung. Neben physischer Fitness ist das Schlagwort aktueller wie nachhaltiger Leistungssicherung psychische Fitness, die sich auch als Widerstandskraft, sprich Resilienz, zeigt bei der Konfrontation mit Stressoren. Kaluza (2011) rät in diesem Zusammenhang zu einem „3 mal 4“ der Stresskompetenz: Die „instrumentelle Stresskompetenz“ beinhaltet fachliches Lernen, Aufbau eines guten sozialen Netzes, Grenzen setzen und eben auch Selbst- und Zeitmanagement. „Mentale Stresskompetenz“ wird durch Realitätsakzeptanz, konstruktive Bewertung von Anforderungen und Selbstwirksamkeit gestärkt, während die „Regenerative Stresskompetenz“ mittels Erholungs-, Entspannungs- und Genussaktivitäten erreicht wird.

Gesundheit ist bekanntermaßen nicht nur das Fehlen von Krankheitssymptomen, sondern ein stabiles psychisches wie körperliches Wohlbefinden. Insofern zielt gesundes Selbstmanagement auf spezifische Belastungsbewältigung, Prävention potenzieller Stressoren und insgesamt ein gesundheitsfürsorgliches Verhalten. Positives Selbstmanagement ist daher ressourcenorientiert und fokussiert positive Bewältigungskognitionen, hilfreiche Emotionen und Motivationen sowie entsprechendes Bewältigungsverhalten. Der Blick ist jedoch weniger auf Überwindung von Barrieren und auf Problemlösen gerichtet, sondern auf grundlegende eigene Stärken und gesundheitsförderliche (z. B. soziale) Unterstützungsfaktoren. Die salutogenetische Frage ist eine Ressourcenfrage: Was funktioniert im Leben, was ist nützlich, wo liegen positive Ausnahmen, was sind Änderungsmöglichkeiten (aber auch Grenzen)? Das Konzept der Salutogenese (Antonovsky 1987) fragt: Was erhält gesund? – statt der pathogenetischen Frage: Was macht krank? Fünf Faktoren spielen dabei eine entscheidende Rolle: Sozialer Rückhalt, Optimismus, Kontroll- und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen sowie Kohärenz bzw. Sinnerleben. Kohärenz ist geprägt durch Gefühle der Verstehbarkeit, Machbarkeit und eben auch Sinnhaftigkeit. Salutogenese trägt daher dazu bei, akute Problemsituationen in einen größeren Lebens- und Wertezusammenhang zu stellen und dabei vor allem die gesunde Seite der Medaille zu berücksichtigen. „Glücks-“Ressourcen der Dankbarkeit und Bescheidenheit, des Vergebens und der Offenheit für Neues (Lyubomirsky 2008) eröffnen weitere transpersonale, weil belastungsrelativierende Spielräume.

2.5 Zielsetzung und Planung: Handlungsleitende Ziele und Pläne

Persönliche Möglichkeiten und Spielräume werden nicht zuletzt auch durch klare Ziele und Prioritäten gesetzt. Ziele motivieren und münden in einen konkreten Planungsprozess. Aus Wünschen werden Entscheidungen, aus Zielen werden Hand-

lungen. Das „Rubikon-Modell“ (Heckhausen und Gollwitzer 1987) beschreibt die Phasen von der Wunschauswahl über Zielplanung und Umsetzung des Geplanten. Unterstützend für den Handlungserfolg sind konkrete Aussagen darüber, wann und wo Aufgaben erledigt werden, Rückmeldung von anderen Personen sowie das Berücksichtigen langfristiger Folgen. Gemäß der verbreiteten Zielsetzungstheorie (Locke und Latham 1990) erhöhen spezifische und anspruchsvolle Ziele die Leistungskraft. Dabei kommt es interessanterweise gar nicht darauf an, ob Ziele selbst oder von außen gesetzt sind, sofern sie verstanden und akzeptiert werden. Konkrete Zielangaben nach der SMART-Formel sind weitaus sinnvoller als pauschale Motivationsversuche, insbesondere wenn die Ziele, deren Planung und die Zielerreichung durch Feedback begleitet werden. Herausfordernd, spezifisch, attraktiv, aber auch mit langfristigen Perspektiven verbunden – das sollten also Ziele sein, die erfolgsversprechend sind. Um die Wahrscheinlichkeit des Erreichens zu erhöhen, dies lehrt die Kognitionspsychologie, sind sogenannte Implementierungsintentionen (Gollwitzer und Sheeran 2006) nützlich: „Wenn Situation X eintritt, dann werde ich Verhalten Y ausführen“ – aus einer vagen Absicht wird ein konkreter Plan. Wenn-Dann-Pläne verknüpfen Situation und Verhalten und helfen, Handeln aufrechtzuerhalten.

3 Blick nach vorn: Lösungsorientierte Positive Psychologie

Warum leben Optimisten länger? fragt Martin Seligman (2012) im Titel des Buches „Der Glücks-Faktor“. Ein Satz der Positiven Psychologie gibt die prägnante Antwort: Das Leben ist zu kurz, um unglücklich zu sein! Gemeint ist ein Lebensethos, das auf ein die Gesundheit stärkendes Selbstwertgefühl baut. Der Optimist sieht sich laut Seligman nicht als Opfer von Umständen, zügelt jedoch Individualismus und nimmt sich für Glück Zeit. Ergebnis ist eine soziale Win-Win-Situation durch geteiltes Glück. Seligman machte dazu ein Hedonismus-Experiment auf die Frage hin, ob Glück eher durch Freundlichkeit oder durch Spaß entsteht: Lustvolle Aktivitäten wie „einen draufmachen“ verblassten im Vergleich zu altruistischen, Talente nutzenden Beschäftigungen. Während spaßige Betriebsamkeit in ihrer Wirkung rasch abebbte, verlief der philanthropische Tag nachhaltig besser.

Positive Psychologie spiegelt eine humanistische Weltanschauung wider, die das Gute im Menschen betont, aber es sind nicht zuletzt Nützlichkeitsabwägungen, die Wohlbefinden, Ressourcen und positive Job-Effekte integrieren. Turner et al. (2005) etwa nennen als die wichtigsten Elemente eines optimalen „Job Characteristic Models“: die Nützlichkeits der Arbeit erleben, sich verantwortlich fühlen, Ergebnisinformationen erhalten. Sinnvolle Entscheidungsbefugnis und soziale Unterstützung wirken motivierend, inspirierende Mitarbeitergespräche verstärken das Engagement. Die PERMA-Formel nach Seligman (2011) fasst die wichtigsten Kategorien für eigenes Glück und Wohlbefinden zusammen: Positive Emotionen wie Dankbarkeit, Genuss und Neugier stehen ganz oben, sofern auch die anderen Ebenen berücksichtigt werden, nämlich Engagement mit hoher Gegenwartsorientierung, bedeutsame soziale Kontakte, sinnhafte Aufgabenidentifikation sowie Erfolgserlebnisse.

Die Haltung der Positiven Psychologie ist äußerst kompatibel zu lösungsorientierten Selbstmanagement-Ansätzen, die auf der „Solution Focused Therapy“ nach

De Shazer und Kim Berg basieren (De Shazer 1989) und auch im deutschsprachigen Beratungsfeld fest etabliert sind (Bamberger 2010). Demnach sind Probleme als individuelle Herausforderungen in der Wechselwirkung mit der Umwelt zu betrachten. Menschen haben Ressourcen, sind als eigene Experten kundig und kompetent in ihrer Lebensgestaltung, so die lösungsorientierte Sichtweise. Es gibt keine Nicht-Kooperation (Watzlawick et al. 1974), ebenso wie es keine Nicht-Motivation gibt (wichtig ist nur herauszufinden, wofür motiviert). Individuelle und auch Problem-Besonderheiten können immer genutzt werden, etwa in Ausnahmen, die auf mögliche Lösungen hindeuten und die mit Unterschiedsfragen exploriert werden können. Das einzige, was sich im Leben nicht ändert, ist die globale Tatsache der Änderung, so die Prämisse. Gesamtstrategie der lösungsorientierten Beratung ist, auf Gelingen in der Gegenwart zu fokussieren, kleine Schritte für die Zukunft abzuleiten und auch in Schwierigkeiten und Rückschritten Chancen zu sehen.

Im beruflichen Umfeld bedeutet eine solchermaßen evozierte positive Grundeinstellung, Arbeitsfreude mit persönlichen Arbeitserfolgen und Unternehmenserfolgen synergetisch zu verknüpfen, beispielsweise durch selbstmanagementorientierte Fragen wie nach dem genauen Zustandekommen von Erfolgen und dem eigenen Beitrag dazu (und zwar nicht nur rational gestellte Fragen); oder durch Fragen wie nach der Nützlichkeit bestimmter Kompetenzen und Stärken, dem ressourcenorientierten Blick von außen (beliebt ist die zirkuläre Frage, wie z. B. Kunden den Erfolg wahrnehmen, oder die resilienzstärkende „Ja, und“-Formulierung statt der „Ja, aber“-Aussage, um Einwände und Negationen zu nutzen). Auch Skalenfragen etwa nach der Zuversichtseinschätzung weiterer Erfolge und Chancenkriterien dienen der positiven Unterschiedsbildung. So verstandene positive lösungsorientierte Lerneffekte dienen dann gerade auch dem gemeinsamen (Team-)Erfolg, ähnlich der Wildgans-Metapher (Bannink 2014): „Wenn eine Wildgans mit ihrem Flügel schlägt, erzeugt sie für die Gans, die in der V-Formation hinter ihr fliegt, einen Auftrieb. Die Gänse als Gruppe können 71 % weiter fliegen als eine einzelne Gans“ (S. 295).

4 Anwendung: Selbstmanagement im Berufsleben

Die beschriebenen Ansätze des Selbstmanagements lassen sich wunderbar in berufsspezifische psychosoziale Fragestellungen integrieren und für eine persönliche Weiterentwicklung nutzen, ob nun in Fachkompetenz- oder sozialkommunikativen Bereichen oder in Resilienz- und Gesundheitsfragen. Selbstmanagement als Strategie von Selbstregulationskräften ist ein Ziel und Mittel zugleich, um selbstwirksam und möglichst zufrieden Aufgaben zu bewältigen. Dass Anforderungen der Arbeitswelt nicht immer und überall zufrieden machen können und gerade auch die Fähigkeit dazugehört, Unveränderliches zu akzeptieren, Frustrationsphasen auszuhalten und Grenzen zu achten, versteht sich fast schon von selbst.

4.1 Selbstmanagement-Coaching: Ein gesundheitsorientierter Business-Coaching-Ansatz

Neben Selbstmanagement-Trainings, wie sie z. B. Klein et al. (2003) oder Kehr (2009) konzipiert haben, bietet sich natürlich Coaching im Sinn individueller psychologischer Beratung an, um Selbststeuerungsfähigkeiten aufzubauen. Systematisch werden im Coachingprozess berufliche Ziele des Klienten geprüft, Motivationen und Fertigkeiten gestärkt sowie interne wie externe Barrieren mittels kognitiver, emotionaler oder Handlungsstrategien überwunden.

Aufbauend auf lerntheoretischen Grundsätzen (siehe oben: Kognitiv-Behavioraler Ansatz) lassen sich drei Selbstkontrollstrategien zur Steuerung des eigenen Verhaltens im Spannungsfeld Leistungserfolg und persönliche Gesunderhaltung unterscheiden: Selbstbelohnung, Selbstbestrafung und Stimuluskontrolle. Beispielsweise belohnt sich ein Projektmitarbeiter für das Erreichen von Zwischenzielen mit Kaffeepausen, verhindert Aufschieben durch Weglassen ablenkender Gespräche oder schaltet E-Mail-Eingangssignale aus. Selbstmanagement ist so gesehen selbstverpflichtend, da systematisch, freiwillig und konsequent angewandt. Im Detail werden kognitive Aspekte der Gedankensteuerung genutzt, etwa mittels Selbstinstruktionen und positiven Affirmationen. Selbstlob (z. B. „gut gemacht“) wirkt emotional affirmativ. Ziel-/Wertfragen dienen einer ganzheitlichen, übergeordneten motivationalen Klärung. Erlebnisnahe Realitätsübungen ermöglichen Bewältigungserfahrungen durch den Aufbau neuer Verhaltensmuster (z. B. Kommunikations-Simulationen des Auftretens im Meeting). Handlungserfolge wirken sich wiederum auf das Kompetenzgefühl aus und auf die Selbstwirksamkeit als Kompetenzerwartung, ein bestimmtes Verhalten wie gewünscht erneut ausführen zu können.

Der Coach versteht sich in diesem Prozess als Selbstregulierungs-Assistent, indem er zielorientierte, eigenständige Problemlösestrategien vermittelt. Selbstregulation ist ein dynamischer Prozess auf mehreren Ebenen: beobachtbares Verhalten, kognitiv-emotionale und physiologisch-körperliche Ebene. Ein individuelles Bedingungs- und Änderungsmodell erklärt den Regelkreis interner und externer Einflussfaktoren (Situation, Organismus, Reaktionen und deren Konsequenzen), um in das Verständnisbedürfnis einzubetten. Beispiel Stressbewältigung: Selbstmanagement optimiert die Steuerung der Stressfaktoren durch Einfluss auf Stressbedingungen (selbstüberfordernde Einstellungen, körperliche Anspannung, stressverstärkende Verhaltensmuster). Ein typisches Selbstmanagement-Coaching besteht in Anlehnung an Kanfer et al. (2011) aus mehreren Phasen:

1. *Eingangsphase*: Problemidentifizierung, Schaffen eines guten Arbeitsbündnisses, Aufbau von Änderungsmotivation, Ressourcenexploration,
2. *Problemanalyse*: Monitoring der aufrechterhaltenden situativen und kontextuellen Problembedingungen, Selbstbeobachtung, plausibles Bedingungsmodell,
3. *Zielsetzung und Selbstmotivierung*: Ist-/Soll-Vergleich, Konkretisieren der Änderungsziele (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert), Motivieren (Dissonanzen nutzen),
4. *Selbstbewertung/-veränderung*: Planen und Durchführen spezifischer Änderungsschritte,

5. *Evaluation und Transfer*: Erkennen und Stabilisieren der Fortschritte, Rückfallprophylaxe.

Die Gesamtstrategie folgt dem Kanferschen Prinzip der minimalen Intervention, dessen Nutzen in Effektivitätsstudien nachgewiesen wurde (König und Kleinmann 2006; Kubowitsch 2006). Größere Lebens- bzw. Berufsziele werden nachrangig bearbeitet, um dem Abwertungseffekt von vagen Fernzielen entgegenzuwirken. Erfolgsfördernd ist das Anpeilen von machbaren, direkten, selbstverpflichtenden Fortschritten. Eines der „Gesetze“ für den Coach lautet: Arbeite zukunftsorientiert, suche nach konkreten Lösungen und richte die Aufmerksamkeit auf die Stärken des Klienten. Ein optimales Prozessergebnis ist erreicht, wenn dieser sein eigener Selbstmanagement-Experte ist – ob nun im Suchen neuer Tätigkeitsfelder, in der Gestaltung von bedürfnis- und rollengerechten Aufgaben oder in vorbildlicher, motivierender Führung. Ein weiteres klassisches Einsatzfeld für Selbstmanagement-Coaching ist das Stress-Coping. Eine wirksame individuelle Hilfe gegen die Gefahren des Ausgebranntseins setzt an Selbsthilfepotenzialen an. Zu den Einflussfaktoren seelischer Gesundheit gehören wirtschaftspsychologische Begriffe, die alle mit „A“ beginnen: Arbeitszufriedenheit, gutes Arbeitsklima, adäquate Autonomie und natürlich auch Anerkennung. Gerade Führungskräfte können sich in deren Förderung üben.

Unverzichtbar für erfolgreiches Selbstmanagement ist das Aktivieren persönlicher Ressourcen. Das „Zürcher Ressourcenmodell“ (Storch und Krause 2006) trainiert auf neuropsychologischer Basis ein „lustvolles Verfahren des Selbstmanagement“. Ziele werden handlungswirksam, wenn sie als ressourcenbezogene Annäherungsziele definiert sind, als attraktive, positiv formulierte Ziele, die unter eigener Kontrolle liegen und durch stimmige somatische Marker besetzt sind (erkennbar etwa durch authentisches Lächeln und entspannte Körperhaltung). Der Coach sollte herauszufinden suchen, welche körperliche Verfassung Ziele am besten ankert (siehe z. B. den Unterschied aufrechter versus gebückter Sitzhaltung). Ein individueller Ressourcenpool, Fantasie- und Realitätsübungen sowie Erinnerungshilfen dienen dazu, Ziele erlebnisnah in den beruflichen Alltag zu bringen. Erfolge werden letztlich durch systematisches Anwenden dieser Ressourcen automatisiert und gefestigt.

In einer Einzelfallanalyse untersuchte Kubowitsch (2006) Optimierungseffekte durch phasenunterteiltes Selbstmanagement-Coaching nach dem Kanferschen Konzept unter Berücksichtigung individueller und Unternehmensziele. Auch hier werden Verhaltensebenen problemlösungsorientiert differenziert und mittels kriteriumsbezogenen Outputvariablen selbst- und fremdevaluiert. Die Wirksamkeit von Coaching nach dem Selbstmanagement-Prinzip konnte im Rahmen dieser Studie klar bestätigt werden als „Beispiel eines systematischen und effektiven Einsatzes von Coaching in der Praxis der Personalentwicklung eines Großunternehmens“ (S. 187).

4.2 Makroperspektive: Positive Selbstführung

Positive Selbstführung richtet den Blick ganz klar auf die Entwicklung und die Aktivierung der eigenen Ressourcen, ob nun in den Bereichen des Zielmanagements, des Gesundheitsmanagements, des Konfliktmanagements oder des Stressmanagements. Die Kernkompetenz dabei ist, sich mit seinen Intentionen, Bedürfnissen und Werten

im Spannungsfeld äußerer Anforderungen als entscheidende Instanz für das Handeln zu erleben (Manz 1992). Ob dabei nun mehr Intuition oder Kalkül eingesetzt wird, ist weniger entscheidend als die Kunst, Gefühl und Ratio ganzheitlich und situationsangemessen, eben authentisch zu steuern (Kehr 2004) und Erfahrungen nachsichtig zu nutzen. Gesunde, authentische Selbstführung ist fordernd und fürsorglich zugleich; das lässt sich natürlich nicht einfach „machen“ oder „produzieren“, sondern ist vielmehr Ergebnis und Ausdruck einer „Haltung“: eine Haltung nach innen und außen, die Gelassenheit von Gleichgültigkeit und Engagement von maladaptem Ehrgeiz zu unterscheiden vermag; den Ball flach halten und trotzdem mutig nach vorn spielen. Diese Haltung verlangt einen guten Abstand zu sich selbst, aber auch zu den bisweilen allzu ernstesten Wichtigkeiten des beruflichen Lebens.

Einen persönlichkeitsorientierten Ansatz des Selbstführung hin zu einer stabilen Führungsidentität beschreiben Riedelbauch und Laux (2011): In acht Schritten wird im Coaching eine Identität konstruiert, um Kompetenzen zu stärken und Krisen besser zu bewältigen. Im Brennpunkt steht z. B. die Frage: „Wo stehe ich als Führungskraft und wo will ich hin?“ In Anlehnung an die Komponenten nach Schulz von Thun et al. (2006) besteht eine „stimmige Führung“ darin, wesensgemäß in Übereinstimmung zur eigenen Person zu handeln, dazu system- und situationsgerecht den Kontext zu berücksichtigen und sich mit beruflichen Interaktionspartnern metakommunikativ auszutauschen. Schritte im „Persönlichkeitscoaching“ sind die Aktivierung realer wie idealer Selbstbilder und der Abgleich mit Fremdbildern, die Klärung von Selbstdarstellungsmustern sowie die Erweiterung personaler Ressourcen mittels kognitiver und erlebnisnaher Methoden, um letztlich die unterschiedlichen Identitätsfacetten zu integrieren.

Das evidenzbasierte Kompetenzmodell der Führung LeAD (Dörr et al. 2014) gibt pragmatische Handlungsempfehlungen, die auf Motiven, Fähigkeiten und vertrauensvollen Beziehungen aufbauen: „Erfolgreiche Führungskräfte können verschiedene Quellen und Ressourcen situationsadäquat und flexibel einsetzen. Voraussetzung ist, dass sie über ein integratives mentales Modell der Führung (innere Haltung) und über entsprechende Kompetenzen (Verhalten) verfügen“ (S. 21). Dieses ganzheitliche Modell erfolgreicher Führung („Leadership Effectiveness and Development“) soll die Brücke zwischen Theorie und Praxis schließen und komplexe Wechselwirkungen integrieren. Fünf Kompetenzbereiche sind es hier, deren Relevanz in einer Anforderungsanalyse empirisch bestätigt wurde: Strategieorientierung, Ergebniserreichung, Mitarbeiterentwicklung, Umfeldgestaltung und personale Einflussnahme. Mit authentischem Vorbildverhalten wird die Führungskraft dann selbst zum Coach für ihre Mitarbeiter und gestaltet lösungsorientiert die Ambivalenzen des beruflichen Alltags.

Gute Selbstführung hilft schließlich der Unternehmensentwicklung, indem sich eine gewünschte Zukunft denken, planen und umsetzen lässt. Die „Dream Person“ arbeitet idealerweise für ein „Dream Team“ (Furman 1998), indem sie positive Zukunftsszenarien entwickelt und sich und andere dazu bringt, sich für Ideen einzusetzen, Schritt für Schritt. Bekanntermaßen hilft es, sich auszumalen, wie der Idealzustand bereits erreicht ist und wie man dazu beigetragen hat. Die „Appreciative Inquiry“ (Cooperrider und Whitney 2005) nutzt den menschlichen Forscherdrang,

um Potenziale zu entdecken, statt auf Probleme zu starren. Aus Ich-Regulation wird dadurch Wir-Regulation.

Selbstmanagement fordert, mutet sich und anderen etwas zu – sofern man sich nicht nur etwas vornimmt, sondern sich auch daran hält. Selbstmanagement sollte jedoch nicht dazu führen, dass der Blick streng nach vorn gerichtet ist. Authentisches, gesundes Selbstmanagement gerade im beruflichen Bereich heißt nicht Optimierung um jeden Preis, heißt nicht immer schneller, höher, besser. Es bedeutet, immer wieder innezuhalten, auch mal zurückzuschauen und Erfahrungswissen (Martens und Kuhl 2005) zu nutzen – und ein „Mysterium“ nicht zu vergessen: das des achtsamen Staunens.

Literatur

- Antonovsky, A. (1987). The salutogenetic perspective: Toward a new view of health and illness. *Advances*, 4, 47–55.
- Bamberger, G. (2010). *Lösungsorientierte Beratung* (4. Aufl.). Weinheim: PVU.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 2, 191–215.
- Bannink, F. (2014). *Praxisbuch Positive KVT: Ein integratives lösungsorientiertes Konzept*. Weinheim: Beltz.
- Braun, O., Adjei, M., & Münch, M. (2003). Selbstmanagement und Lebenszufriedenheit. In G. Müller (Hrsg.), *Selbstverwirklichung im Arbeitsleben* (S. 151–170). Lengerich: Pabst.
- Cooperrider, D., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution to change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 815–822.
- De Shazer, S. (1989). *Der Dreh: Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Dörr, S., Schmidt-Huber, M., & Maier, G. (2014). Wirksam führen – Motive, Fähigkeiten und vertrauensvolle Beziehungen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 21(1), 21–26.
- Drucker, P. (1999). Managing oneself. *Harvard Business Review*, 77(2), 64–74.
- Furman, B. (1998). *It is never too late to have a happy childhood*. London: BT Press.
- Gollwitzer, P., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advanced Experimental Social Psychology*, 38, 249–268.
- Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation Emotion*, 11, 101–120.
- Jack, M. (2007). *Fragebogen zur Erfassung von Ressourcen und Selbstmanagementfähigkeiten: Ferus*. Göttingen: Hogrefe.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Intuitive prediction: Biases and corrective procedures. *TIMS Studies in the Management Sciences*, 12, 313–327.
- Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Kanfer, F. (1987). Selbstregulation und Verhalten. In H. Heckhausen, P. Gollwitzer, & F. Weinert (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften* (S. 286–299). Berlin: Springer.
- Kanfer, F., Reinecker, H., & Schmelzer, D. (2011). *Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Kehr, H. (2002). *Souveränes Selbstmanagement*. Weinheim: Beltz.
- Kehr, H. (2004). *Motivation und Volition* (Vol. 20). Göttingen: Hogrefe.
- Kehr, H. (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.
- Koch, C., & Kleinmann, M. (2002). A stitch in time saves nine: Behavioural decision-making explanations for time management problems. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 199–217.

- König, C., & Kleinmann, M. (2004). Zeitmanagement im Beruf: Typische Probleme und ihre Lösungsmöglichkeiten. In B. Wiese (Hrsg.), *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt* (S. 109–127). Frankfurt: Campus.
- König, C., & Kleinmann, M. (2006). Selbstmanagement. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 331–348). Bern: Hogrefe.
- Kubowitsch, K. (2006). *Coaching als Selbstmanagement-Optimierung*. Regensburg: Roderer.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. New York: Prentice Hall.
- Lyubomirsky, S. (2008). *Glücklich sein: Warum Sie es in der Hand haben, zufrieden zu sein*. Frankfurt: Campus.
- Macan, T. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 381–391.
- Manz, C. (1992). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. New York: Prentice Hall.
- Martens, J., & Kuhl, J. (2005). *Die Kunst der Selbstmotivierung: Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Müller, G. (2003). Strategien zur Erhöhung innerer Transparenz und äußerer Wirksamkeit für mehr berufliche Selbstverwirklichung. In G. Müller (Hrsg.), *Selbstverwirklichung im Arbeitsleben* (S. 171–202). Lengerich: Pabst.
- Pscherer, J. (2007). *Der Boden des Alkoholverzichts: Der Einfluss von Ressourcen auf die Abstinenzsicherheit von Alkoholikern*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Riedelbauch, K., & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching: Acht Schritte zur Führungsidentität*. Weinheim: Beltz.
- Schoemaker, P., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Selbstmanagement: Strategisch führen lernen. *Harvard Business Review*, 91(1/2), 131–134.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J., & Stratmann, R. (2006). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (5. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Seiwert, L. (1997). *Selbstmanagement: Persönlicher Erfolg, Zielbewusstsein, Zukunftsgestaltung* (7. Aufl.). Offenbach: Gabal.
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
- Seligman, M. (2012). *Der Glücks-Faktor: Warum Optimisten länger leben* (9. Aufl.). Köln: Bastei Lübbe.
- Storch, M., & Krause, F. (2006). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert* (4. Aufl.). Göttingen: Hans Huber.
- Turner, C., Spencer, M., & Stone, B. (2005). Effect of working patterns of UK train drivers on fatigue – a diary study. *Shiftwork International Newsletter*, 22, 150.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1974). *Lösungen: Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. Bern: Hans Huber.
- Weisweiler, S., Dirscherl, B., & Braumandl, I. (2013). *Zeit- und Selbstmanagement*. Berlin: Springer.
- Wiese, B. (2008). Selbstmanagement im Arbeits- und Berufsleben. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7(4), 153–169.



Dr. Jörg Pscherer, Dipl.-Psych., Verhaltenstherapeut, Business-Coach, Dozent u. a. an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management, Tutor für Qualitätszirkel der Kassenärztlichen Vereinigung. Spezialgebiete: Selbstmanagement, Ressourcenaktivierung, gesundes Führen; Internet: www.praxis-pscherer.de.