



Sich selbst wirkungsvoll führen

Die Selbstmanagement-Kompetenz zu fördern ist entscheidend, um Leistung und Wohlbefinden im Unternehmen zu erhalten.

ANITA GRAF

Selbstmanagement hat in den vergangenen Jahren als Thema stark an Bedeutung gewonnen. Wie notwendig ein umfassendes Selbstmanagement ist, verdeutlichen einige Trends in der Arbeitswelt: die steigende Dynamik, Komplexität und Vernetzung, die zuneh-

mende Vielfalt und Menge verfügbarer Informationen sowie neue Kommunikationstechnologien verändern die Lebens- und Arbeitsfelder nachhaltig. Die steigenden Anforderungen führen immer häufiger zu Überforderung, Demotivation, Dequalifikation, Erschöpfung und Burn-

SELBSTERKENNTNIS

**Sich selbst zu erkennen
ist ein wichtiger
Bestandteil des
Selbstmanagements.**

BILD: THINKSTOCK

out. Ein gezieltes Selbstmanagement wirkt präventiv, indem frühzeitig Ressourcen und Kompetenzen aufgebaut und Belastungsfaktoren abgebaut werden. Mitarbeitende und Führungskräfte sind gefordert, die verschiedenen Aufgaben und Lebensbereiche so zu organisieren und auszubalancieren, dass sie einerseits die berufliche Tätigkeit erfolgreich und sinngebend gestalten und andererseits genügend Zeit und Energie für andere Lebensbereiche übrig bleiben. Dazu braucht es unter anderem klare Ziele und Prioritäten, ein geschicktes Zeit- und Informationsmanagement, die bewusste Aktivierung und Nutzung von Ressourcen sowie die Fähigkeit, die eigenen Handlungen gezielt zu steuern. Selbstmanagement gehört zu den wichtigsten Kompetenzen in der Arbeitswelt. Die Unternehmens-,

Kommunikations- und Führungskultur, die organisationalen Strukturen und Prozesse oder die Arbeits- und Lernbedingungen wirken dabei als Belastungsfaktoren oder als Ressourcen.

Ziel von Selbstmanagement | Selbstmanagement-Kompetenz ermöglicht, die eigene Leistungsfähigkeit (Wissen, Kompetenzen, Gesundheit, mentale und körperliche Fitness, Arbeitsmarktfähigkeit) und die Leistungsbereitschaft, (Engagement und Identifikation) langfristig zu erhalten und Wohlbefinden und Balance im Leben zu realisieren. Im Modell der Selbstmanagement-Kompetenz sind wesentliche Aspekte eines effektiven Selbstmanagements umfassend integriert. Es dient als Grundlage, um Selbstmanagement-Kompetenz auf individueller und orga- >

DIE AUTORIN

Anita Graf, Prof. Dr., ist Dozentin für Human Resource Management an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, Institut für Personalmanagement und Organisation in Olten. Daneben ist sie selbständig tätig in den Bereichen Coaching, Consulting und Training. anita.graf@fhnw.ch

> nimatorischer Ebene zu fördern. Das Modell unterscheidet drei Ebenen und neun Bausteine (vgl. Grafik auf der rechten Seite).

Die Bausteine im Überblick | Die neun Bausteine repräsentieren die zentralen Themenbereiche der Selbstmanagement-Kompetenz. Die drei Bausteine Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung bilden das dynamische Kernmodell. Die Grafik zeigt den fortwährenden und dynamischen Prozess, den es für die Entwicklung von Selbstmanagement-Kompetenz braucht. Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung sind Bedingungsfaktoren, um Selbstmanagement wirkungsvoll zu leben und umzusetzen.

Verantwortung für sich zu übernehmen bedeutet auch, für die eigenen Bedürfnisse und Werte einzustehen.

1. Selbstverantwortung: Dies bedeutet, für sich und die eigenen Bedürfnisse Ziele, Werte und Grenzen im Spannungsfeld von Selbstbestimmung und Fremdbestimmung einzustehen und Verantwortung für die eigene Lebensgestaltung zu übernehmen. Dazu gehören Fragestellungen wie: Was für ein Leben will ich führen? In welche Richtung will ich in meinem Leben gehen? Was gibt meinem Leben Sinn? Selbstverantwortliches Denken und Handeln ist die Basis, um das Ziel der Selbstmanagement-Kompetenz (Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden, Balance langfristig erhalten) zu erreichen.

2. Selbsterkenntnis: Sie ermöglicht, eigene Bedürfnisse, Werte, Kompetenzen und Potenziale zu erkennen und zu definieren, welche Ziele im Berufs- und Privatleben kurz- und langfristig zu realisieren sind. Sie zeigt, in welchen Lebensbereichen Veränderungen notwendig sind und welche Möglichkeiten und Grenzen sich aus vorhandenen Rahmenbedingungen ergeben. Selbsterkenntnis erfordert den Mut, sich selbst zu begegnen, sowie die Bereitschaft, verschiedene Quellen zur Gewinnung von Selbsterkenntnis umfassend zu nutzen (Selbstreflexion, Feedback, emotionale oder körperliche Signale).

3. Selbstentwicklung: Die auf der Reflexionsebene gewonnenen Erkenntnisse führen idealerweise auf der Umsetzungsebene zu konkreten Handlungen (vom Wissen zum Tun). Selbstentwicklung beruht auf der Fähigkeit, die eigenen Handlungen so zu steuern, dass die Ziele erreicht werden. Selbstentwicklung bedeutet, sich neue Verhaltensweisen anzueignen, Einstellungen

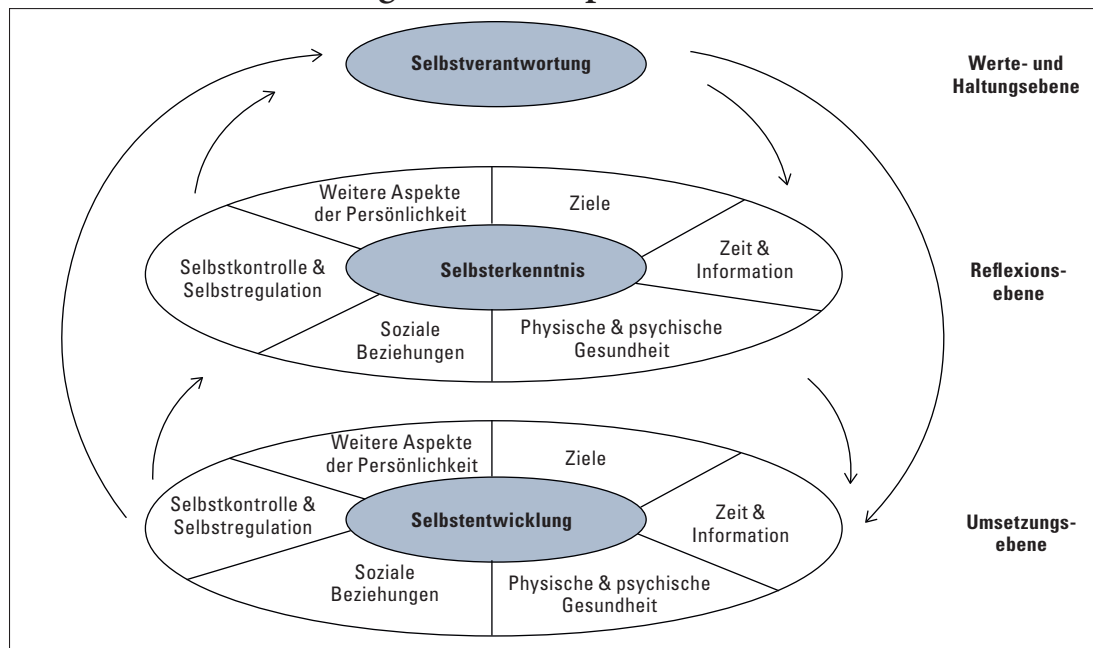
und persönliche Grenzen zu verändern, seine Kompetenzen zu erweitern, neue Laufbahn- und Entwicklungswege zu suchen, seine Lebenspläne umzugestalten und letztlich als Mensch zu wachsen. Lebenslanges Lernen ist hierzu Voraussetzung.

4. Ziele: Das Handeln von Menschen richtet sich darauf aus, Zielvorstellungen zu verwirklichen – von sich selbst und von der Zukunft. Ziele haben somit eine handlungsregulierende Funktion. Wichtig ist, Ziele zu definieren, die mit den inneren Bedürfnissen und Werten sowie den vorhandenen Kompetenzen kongruent sind. Wirkungsvolle Ziele sind realistisch und intrinsisch motivierend. Für Selbstmanagement-Kompetenz braucht es nicht nur die Fähigkeit, definierte Ziele mit Engagement und Beharrlichkeit zu verfolgen, sondern auch die Bereitschaft, unerreichbar gewordene Ziele loszulassen (adaptive Lebensgestaltung).

5. Zeit und Informationen: Menschen treffen fortwährend bewusste und unbewusste Entscheidungen über ihre Zeitverwendung. Hier zeigen sich oftmals Spannungsfelder zwischen eigenen Bedürfnissen und Erwartungen von aussen. Es braucht die Klarheit, wie die Zeit sinnvollerweise einzusetzen und welche Qualität im Zeiterleben zu realisieren ist. Entscheidend ist, den wesentlichen Dingen im Privat- und Berufsleben bei der Zeitgestaltung Priorität einzuräumen. Die zahlreichen Zeit- und Informationsmanagement-Methoden und -Instrumente helfen, die eigene Zeit effektiv zu gestalten, Informationen umsichtig zu managen, und einen stetigen Wechsel zwischen Aktivität und Regeneration zu ermöglichen. Wichtig ist, diejenigen Methoden auszuwählen, die der eigenen Persönlichkeit entsprechen.

6. Gesundheit: Die physische und psychische Gesundheit zu erhalten und zu fördern beruht auf der Fähigkeit der Menschen, präventiv und konsequent Massnahmen zum Aufbau von Energie, Kraft und Vitalität sowie zum Abbau von Belastungen und Stress in den Alltag zu integrieren. Voraussetzung dazu ist, die belastenden Faktoren im Privat- und Berufsleben zu erkennen, Warnsignale des Körpers und des Umfelds ernst zu nehmen und Belastungsfaktoren gezielt abzubauen. Zudem ist es entscheidend, personale und situative Ressourcen konsequent zu ak-

Modell der Selbstmanagement-Kompetenz *Grafik*



HR Solutions

Ihre Personaladministration in den besten Händen

Wir sind eine der grössten Arbeitgeberinnen der Schweiz, unsere viersprachige HR-Administration eine der besten des Landes. Shared Service Center und lückenlose IT-Integration der Prozesse sorgen für höchste Qualität und Effizienz.

Möchten Sie Ihre Personaladministration schlanker gestalten? Wir unterstützen Sie mit massgeschneiderten Outsourcing-Lösungen.

www.post.ch/hr-solutions

avenir

Die meisten Menschen wissen, was sie ändern wollen. Die Hürde liegt im Schritt vom Wissen zum Tun.

> tivieren und umfassend zu nutzen – auch in hektischen und anspruchsvollen Lebenssituationen.

7. Soziale Beziehungen: Sie gehören zu den wichtigsten Ressourcen. Menschen sind soziale Wesen. Zur Selbstmanagement-Kompetenz gehört die Fähigkeit, soziale Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, die Wohlbefinden und Balance fördern – das heisst Beziehungen, die nährend, unterstützend und inspirierend sind. Nur wenn die Work-Life-Balance ausgewogen ist, wird es möglich, ausreichend Zeit mit Menschen zu verbringen, die wichtig sind und Freundschaften auch bei hoher Arbeitsbelastung zu pflegen. Es lohnt sich, Beziehungen, die das eigene Wohlbefinden beeinträchtigen, kritisch zu überprüfen und entsprechend zu verändern. Ebenso entscheidend ist es, berufliche Netzwerke aktiv aufzubauen und zu pflegen.

8. Selbstkontrolle und Selbstregulation: Sie ermöglichen, dass Menschen das eigene Verhalten so zu steuern vermögen, dass sie Ziele, die sie erreichen wollen, auch erreichen. Hierzu braucht es einerseits die Willensanstrengung, Ablenkungen im Innen und Aussen entgegenzuwirken – auch wenn andere Bedürfnisse dabei zurückgestellt werden müssen. Andererseits braucht es das Bewusstsein über die Wirkung von Emotionen für die eigene Handlungssteuerung und die Fähigkeit, Emotionen mittels verschiedener Strategien gezielt zu regulieren (etwa Selbstmotivierung und Selbstberuhigung). Misserfolge werden nicht als persönliche Niederlage angesehen, sondern als Lernchance gesehen und genutzt.

9. Weitere Persönlichkeitsaspekte: Zahlreiche weitere relevante Aspekte der Persönlichkeit wie etwa Selbstwirksamkeitserwartung, Optimismus oder Kohärenzvermögen haben einen Einfluss darauf, wie Selbstmanagement-Kompetenz im Alltag erlebt wird. Wichtig ist, die Wirkung von Persönlichkeitsaspekten zu erkennen und mittels Persönlichkeitsentwicklung positive Aspekte zu fördern und Regulationsmechanismen zu erlernen, um negative Wirkungen situativ zu minimieren.

Unterschiedliche Methoden | Selbstmanagement-Kompetenz berührt berufliche und private Bereiche gleichermaßen. Sie lässt sich mit unterschiedlichen Methoden stärken (vgl. Tabelle auf

der rechten Seite), etwa indem man Bücher liest, Selbstler-Module oder Websites durcharbeitet oder Feedbacks einholt. Oder es gelingt mit Hilfe eines Coachings oder einer Therapie, mit Meditation oder einer Standortbestimmung, einer Laufbahnberatung oder eines Seminars. Hilfreich ist, verschiedene Methoden auszuprobieren, ihre Wirkung zu reflektieren und – falls nötig – neue, passendere Methoden zu suchen.

Da zahlreiche Einflussfaktoren auf das persönliche Selbstmanagement einwirken, gestaltet sich die Umsetzung oftmals als anspruchsvoller und teilweise auch als schmerzhafter Prozess. Selbstmanagement hat mit klaren Entscheidungen zu tun, mit Verzichten-Können oder Verzichten-Müssen. Es zeigt sich in Seminaren und Coachings immer wieder, dass Menschen im Grunde genau wissen, welche Bereiche es zu verändern gilt. Die eigentliche Hürde scheint im Schritt vom Wissen zum Tun zu liegen. Denn Entscheide trifft man oft nicht alleine (als Familienvater Teilzeit zu arbeiten), sie führen zu Konflikten (wenn man zusätzliche Aufgaben wegen Arbeitsüberlastung ablehnt), erzeugen Ängste (Arbeitsplatzunsicherheit), es bestehen Bedürfnis- oder Zielkonflikte (Wunsch nach finanzieller Sicherheit versus mehr Freiraum) oder es müssen auf der neurobiologischen Ebene die entsprechenden neuronalen Vernetzungen erst gebildet werden (neue Automatismen schaffen).

Kleine Schritte genügen oft | Auf der Umsetzungsebene ist deshalb besonders die Fähigkeit zur Selbstkontrolle und Selbstregulation gefordert. Das Leben nach einem persönlichen Leitbild auszurichten hilft, die Kraft und den Mut zu finden, die notwendigen Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Nicht immer sind grosse Schritte notwendig. Oftmals reichen kleine, unspektakuläre Veränderungen, um eine entscheidende Wirkung zu erzielen, etwa die konsequente Integration von Bewegung in den Alltag, das Festhalten an Treffen mit Freunden, eine tägliche To-do-Liste, der Besuch einer Weiterbildung oder die Entscheidung, Dinge nicht persönlich zu nehmen.

Selbstmanagement ist ein lebenslanger und vor allem dynamischer Prozess, der aus vielen Schritten besteht. Wichtig ist, jeden noch so kleinen Schritt in die angestrebte Richtung wertzuschätzen und sich bewusst zu sein, dass jeder Tag

Ansatzpunkte zur Entwicklung von Selbstmanagement-Kompetenz *Tabelle*

Bausteine	Selbstgesteuerte Massnahmen
Selbstverantwortung	Persönliches Leitbild oder Lebensvision entwickeln, private und berufliche Aspekte integrieren. Die wesentlichen Dinge im Berufs- und Privatleben auf Basis grundlegender Werte und Bedürfnisse bestimmen. Die eigene berufliche Situation und Laufbahn selbstverantwortlich und proaktiv gestalten.
Selbsterkenntnis	Die eigene Reflexionskompetenz erweitern, etwa indem man Tagebuch oder Reflexionsprotokolle schreibt. Standortbestimmung durchführen, alleine oder in einem Coaching, Seminar. Wichtige Fragen sind: Wie steht es um meine Leistungsfähigkeit? Meine Leistungsbereitschaft? Mein Wohlbefinden? Meine Balance?
Selbstentwicklung	Die Arbeitsmarktfähigkeit laufend überprüfen und entsprechende Schritte einleiten. Neue Lern- und Wachstumsmöglichkeiten suchen und schaffen, etwa mit einer Weiterbildung, Job Enrichment, horizontalen Karriereschritten. Veränderung der Einstellungen einüben. Prinzip des lebenslangen Lernens und persönlichen Wachstums verinnerlichen.
Ziele	Qualitative Ziele für die verschiedenen Lebensrollen definieren, für ein Jahr, einen Monat, eine Woche. Berufliche und persönliche Ziele konsequent bezogen auf ihre Realisierbarkeit und intrinsische Motivationswirkung hin analysieren. Harmonie zwischen persönlichen und beruflichen Zielen schaffen.
Zeit & Informationen	Tätigkeitsprotokoll als Ausgangspunkt zur Optimierung der Zeitverwendung und -gestaltung erstellen. Die wesentlichen Dinge in der Zeitgestaltung berücksichtigen. Hilfreiche und passende Zeit-/Informationsmanagement-Methoden erlernen, ausprobieren und nutzen. Zeitdiebe erkennen, Störungen minimieren.
Physische & psychische Gesundheit	Gesundheitsförderliches Verhalten im Alltag integrieren. Ressourcen im Privat- und Arbeitsleben gezielt aktivieren und nutzen, Balance zwischen Aktivierung und Regeneration herstellen, Belastungsfaktoren auf individueller und organisationaler Ebene analysieren und abbauen. Realistische Erwartungen an die eigene Leistungsfähigkeit entwickeln, physische und psychische Grenzen respektieren.
Soziale Beziehungen	Inspirierende soziale Beziehungen aufbauen und pflegen. Soziales Supportsystem nutzen. Berufliche Netzwerke aktiv aufbauen.
Selbstkontrolle & Selbstregulation	Strategien einsetzen, um das Verhalten gezielt zu steuern, etwa Belohnungsstrategien, sich mit den negativen Konsequenzen konfrontieren, Erfolgserlebnisse ermöglichen. Sich mit der Wirkung von Emotionen für die eigene Handlungssteuerung auseinandersetzen, Techniken zur Emotionsregulierung erlernen und nutzen.
Weitere Aspekte der Persönlichkeit	Persönlichkeitsentwicklung fördern, etwa mittels Coaching, Achtsamkeitsmeditation, Seminarbesuch, Therapie. Regulationsmechanismen für den situativen Umgang mit negativen Wirkungen von Persönlichkeitsaspekten erlernen.

eine neue Chance bietet, das Leben in die Richtung zu lenken, die mit den eigenen Werten und Bedürfnissen kongruent ist.

Es ist eine gemeinsame Aufgabe von Führungskräften und Mitarbeitenden, die Selbstmanagement-Kompetenzen im Unternehmen zu fördern. Vorgesetzte sind dafür verantwortlich, Aufgaben und Prozesse gesundheits- und persönlichkeitsfördernd zu gestalten, etwa durch Autonomie, Anforderungsvielfalt oder Zeitelastizität. Entscheidend ist, dass Führungskräfte die Befindlichkeit der Mitarbeitenden wahrnehmen und bei Belastungssymptomen wie Depressionen oder Burn-out frühzeitig eingreifen. Drehen Führungskräfte selbst im Hamsterrad, sind sie nur bedingt in der Lage, ihre Verantwortung sich und dem Team gegenüber wahrzunehmen. Auch die Mitarbeitenden sind gefordert. Es gilt, ihre Kompetenzen und Qualifikationen laufend an die Anforderungen anzupassen, etwa mit der Bereitschaft zum lebenslangen Lernen. Zudem ist es wichtig, gesundheitsförderliche Verhaltensweisen konsequent im Alltag zu integrieren, Überlastung frühzeitig anzusprechen und Warnsignale ernstzunehmen. <

Literatur

- **Brandstädter, H.** (2007): *Das flexible Selbst. Selbstentwicklung zwischen Zielbindung und Ablösung.* Elsevier/Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg.
- **Covey, S. R.; Merrill A. R.; Merrill, R. R.** (2007): *Der Weg zum Wesentlichen. Der Klassiker des Zeitmanagements.* 6. Aufl., Campus, Frankfurt/New York.
- **Graf, A.** (2009): *Standortbestimmung – Kernelement einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung.* In: Zölch, M.; Mücke, A.; Graf, A.; Schilling A. (Hrsg.): *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis.* Haupt Verlag, Bern.
- **Graf, A.** (2012): *Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung.* Springer Gabler, Wiesbaden.
- **Martens, J.-U.; Kuhl, J.** (2009): *Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen.* 3. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart.
- **Rump, J.; Sattelberger, T.** (2011): *Employability Management 2.0. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels.*
- **Storch, M.** (2009): *Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation.* In: Birgmeier, B. (Hrsg.): *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.*
- **Storch, M.; Krause, F.** (2011): *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM).* 3. Nachdruck der 4. Aufl., Huber, Bern.
- **Ulich, E.; Wülser, M.** (2010): *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven.* 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden.