

Anita Graf

# Selbstmanagement- kompetenz in Organisationen stärken

Leistung, Wohlbefinden und Balance  
als Herausforderung

uniscope

Publikationen der  
SGO Stiftung



Springer Gabler

---

# **uniscope. Publikationen der SGO Stiftung**

**Reihe herausgegeben von**

M. Sulzberger, Organisation & Mgmt – Stiftung, SGO-Stiftung, Glattbrugg, Schweiz

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12146>

---

Anita Graf

# Selbstmanagement- kompetenz in Organisationen stärken

Leistung, Wohlbefinden und Balance als  
Herausforderung

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Anita Graf  
Institut für Personalmanagement und  
Organisation, Fachhochschule  
Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft  
Olten, Schweiz

Mitglieder der SGO (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management) erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10 % auf den Ladenpreis.

ISSN 2626-0581                      ISSN 2626-059X (electronic)  
uniscope. Publikationen der SGO Stiftung  
ISBN 978-3-658-22865-1              ISBN 978-3-658-22866-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22866-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2012, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Geleitwort zur 2. Auflage

Der große Erfolg der ersten Auflage des Buchs *Selbstmanagementkompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern* zeigt sich neben einer positiven und breiten Aufnahme des Werks durch die interessierte Leserschaft insbesondere im intensiven Dialog der behandelten Themen mit der Praxis. Anita Graf hat nicht nur eine aktualisierte, korrigierte Fassung vorgelegt, sondern eine substanziell erweiterte zweite Auflage. Praktisch alle Teile des Buchs wurden überarbeitet und ergänzt. Beispielhaft zu erwähnen sind die verstärkte Behandlung der Auswirkungen neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Besonders hervorzuheben sind die Praxisfallstudien. Deren Anzahl wurde von 3 auf 14 erhöht. Sie zeigen anwendungsorientiert auf, wie Organisationen bei der Förderung von Selbstmanagementkompetenz konkret vorgehen können. Damit werden diese Fallstudien zu äußerst wertvollen Umsetzungshilfen. Der Autorin gebührt großer Dank, dass Sie durch ihre engagierte Arbeit im Forschungsfeld und die daraus resultierende Weiterentwicklung dieses Standardwerks ein gutes Buch zu einem noch besseren Buch gemacht hat. Die Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO-Stiftung) wünscht diesem Werk weiterhin die zweifelsfrei verdiente Aufnahme in Wissenschaft und Praxis.

Interlaken  
im Oktober 2018

Prof. Dr. Robert Zaugg  
Stiftungsrat der SGO-Stiftung

---

## Geleitwort zur 1. Auflage

Folgt man der Überlieferung, war über dem Eingang des Tempels von Delphi die Inschrift „gnôthi seautón“, auf Deutsch: Erkenne Dich selbst, zu lesen. Erkenntnisse zur Innenwelt dienen als Ausgangspunkt zu Problemlösungen in der Außenwelt.

Wichtige Schritte auf dem Weg zur Selbsterkenntnis sind die Bereitschaft und die Fähigkeit einer Person, die eigene Situation zu hinterfragen und zu verändern. Ist dies gegeben, kann sich etwas ändern. Gleiches gilt für Unternehmen und öffentliche Institutionen. Sie müssen erkennen, dass Arbeitssysteme oft nicht nachhaltig ausgerichtet sind und zu einem Verschleiß von Humanressourcen führen. Diese Erkenntnis bedingt eine Offenheit gegenüber Fragestellungen, die häufig als persönlich und privat angesehen werden. Einstellungen, Werte, Lebenspläne etc. werden im Berufsalltag selten thematisiert. Selbstverständlich behandeln die Bausteine des Selbstmanagements persönliche Dinge. Gleichzeitig beeinflussen diese Überlegungen aber die Leistungsbereitschaft, die Leistungsfähigkeit, das Wohlbefinden und die Life-Domain-Balance von Mitarbeitenden so stark, dass sich Arbeitgebende damit auseinandersetzen müssen. Dabei geht es weniger darum, den Mitarbeitenden bestimmte Werte vorzuschreiben oder deren Lebensentwürfe zu beeinflussen. Die Schaffung von Rahmenbedingungen für eine ganzheitliche Lebensgestaltung steht im Vordergrund. Viele Unternehmen und deren Führungskräfte sind ratlos, wenn sie mit ganzheitlichen Fragestellungen konfrontiert werden. Es gelingt ihnen nicht, die Verbindungen zwischen Selbstmanagement und wirtschaftlichem Erfolg zu sehen.

Genau deshalb ist dieses Buch so wichtig. Es zeigt fundiert auf, wie eine Brücke zwischen der selbstverantwortlichen Persönlichkeitsentwicklung und der Mitarbeitendenförderung zu schlagen ist. Mithilfe eines gut nachvollziehbaren Modells, das zwischen einer Werte- und Haltungsebene (Selbstverantwortung), einer Reflexionsebene (Selbsterkenntnis) und einer Umsetzungsebene (Selbstentwicklung) differenziert, werden Erklärungsmodelle und konkrete Handlungsempfehlungen dargestellt. Dabei finden u. a. die folgenden Themenbereiche Erwähnung: Ziele als Ordnungsrahmen für Entscheidungen, der Umgang mit Zeit und Informationen, die Förderung der physischen und psychischen Gesundheit, die Pflege sozialer Beziehungen, die umsichtige Selbstregulation

und Selbstkontrolle sowie weitere Persönlichkeitsaspekte. Es ist der Autorin ausgezeichnet gelungen, die Vielschichtigkeit des Phänomens Selbstmanagement sowie die hohe Interdependenz seiner Bausteine fundiert und gleichzeitig verständlich darzustellen. Das Buch bietet nützliche Hinweise zur differenzierten Selbsterkenntnis und zur Selbstentwicklung. Die Gratwanderung zwischen der notwendigen, vertieften Behandlung psychologischer und persönlichkeitsbezogener Phänomene einerseits und der konkreten Umsetzung im Berufs- und Lebensalltag andererseits ist gut gelungen. Dabei kann das Buch als Ratgeber zur individuellen Persönlichkeitsentwicklung und als Kompendium zur Gestaltung nachhaltiger Führungssysteme dienen, die auf Leistung, Kompetenzaufbau, Gesundheit und Balance ausgerichtet sind.

Die Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO-Stiftung) ist davon überzeugt, dass disruptiver Technologiewandel (z. B. Industrie 4.0), veränderte Wertemodelle und Ansprüche sowie neue Geschäftsmodelle ein Umdenken in den Führungsmodellen erfordern. Wir müssen Management neu denken. Eine Managementrevolution ist notwendig. Das Buch *Selbstmanagementkompetenz* passt sich optimal in dieses neue Denkmodell ein. Es schafft die Voraussetzungen dafür, dass wir in einer Zeit des „immer mehr und immer schneller“ gesund, motiviert und leistungsfähig bleiben. Die SGO-Stiftung hat dieses Projekt unterstützt und freut sich darüber, dass mit diesem Buch die Uni-scope-Reihe um einen wichtigen Aspekt erweitert wird. Wir danken der Autorin für dieses fundierte und relevante Werk. Es ist mehrfach wertvoll, weil es der individuellen Persönlichkeitsentwicklung *und* der nachhaltigen Unternehmensentwicklung dient.

Interlaken  
im Juni 2012

Prof. Dr. Robert Zaugg  
Stiftungsrat der SGO-Stiftung

---

## Vorwort

Selbstmanagement ist ein Thema, das mich schon viele Jahre begleitet. Einerseits bin ich selbst immer wieder gefordert, mein persönliches Selbstmanagement zu reflektieren und Beruf und Freizeit in eine möglichst ausgewogene Balance zu bringen; andererseits spiegelt das Thema Selbstmanagement die Vielfalt meiner Interessensgebiete, Weiterbildungen und beruflichen Tätigkeitsfelder der letzten Jahre wider. Mit Menschen gemeinsam ihre Selbstmanagementkompetenz zu erweitern, ist anspruchsvoll, faszinierend und berührend zugleich.

In das vorliegende Buch sind die Erkenntnisse aus der Analyse zahlreicher Bücher, Beiträge und Studien eingeflossen sowie jahrelange Erfahrungen aus der Arbeit mit Menschen in Weiterbildungslehrgängen, Seminaren und Coachings. Selbstmanagement ist für viele Menschen ein anspruchsvolles Thema mit vielen Spannungsfeldern, Sehnsüchten und Frustrationen. Zeigen sich neue Handlungsoptionen und werden neue Wege eingeschlagen, dann setzt dies oftmals viel Energie und Freude frei – eine wichtige Basis für Leistung, Wohlbefinden und Balance.

Mein Anliegen ist, dass Sie als Leserin oder Leser dieses Buchs zahlreiche inspirierende Impulse erhalten – entweder für Ihr ganz persönliches Selbstmanagement oder für die Förderung der Selbstmanagementkompetenz in der Beratung oder in Ihrem Unternehmen. Das Thema Selbstmanagement ist in der heutigen dynamischen Zeit mit den zunehmenden Optionen, Anforderungen und Belastungen enorm wichtig. Es werden Grundfragen der menschlichen Existenz berührt, wenn es um die Frage der persönlichen Lebensgestaltung geht. Selbstmanagement ist unumgänglich, wenn Menschen langfristig leistungsfähig, motiviert und gesund bleiben wollen. Selbstmanagement unterstützt Menschen dabei, Wohlbefinden und Ausgeglichenheit in ihr Leben zu integrieren. Das hier vorgestellte Modell der Selbstmanagementkompetenz bietet zahlreiche Ansatzpunkte, sich dem Thema anzunähern, und hilft, die Vielfalt der involvierten Themen und Aspekte im Bereich der Selbstmanagementkompetenz zu strukturieren.

Ein großer Dank geht an die Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management, die das Projekt angeregt und unterstützt hat. Speziell ist Prof. Dr. Robert J. Zaugg zu nennen, der die Idee für dieses Buch hatte und dessen

Realisierung mit viel Engagement begleitete. Markus Sulzberger ist mir insbesondere bei der Erstellung der zweiten Auflage eine große Unterstützung gewesen.

Besonders danken möchte ich auch Prof. Dr. Guy Ochsenbein, der seitens der Fachhochschule Nordwestschweiz flexible und unterstützende Rahmenbedingungen geschaffen hat, und Prof. Dr. Martina Zölch, Leiterin des Instituts für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz, die immer wieder motivierend zur Seite stand und wichtige Anregungen zum Modell der Selbstmanagementkompetenz und zu den Inhalten dieses Buchs gegeben hat.

Ein großer Dank geht auch an Marina Prins für ihre kreative und umfassende Herangehensweise an die Systematik des Modells, an Sabine Basler für Ihr wertvolles Lektorat mit zahlreichen Fragen und Anregungen, an Daniela Landau für Ihre hilfreichen Anmerkungen zu Inhalten der zweiten Auflage, und an Ulrike Lörcher und Gabriele Singer vom Verlag Springer Gabler für Ihre umsichtige Begleitung.

Für die zweite Auflage war es mir insbesondere ein Anliegen – nebst Aktualisierung und Überarbeitung ausgewählter Inhalte – mehr Praxisbeispiele von Unternehmen und Institutionen zu integrieren, die interessante Projekte zur Förderung von Selbstmanagementkompetenz in ihrer Organisation umgesetzt haben.

Wohlen  
im Oktober 2018

Anita Graf

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Grundlagen zur Selbstmanagementkompetenz

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	3
<b>2</b>	<b>Begriff und Bedeutung von Selbstmanagementkompetenz</b> .....	9
2.1	Begriffsverständnis .....	9
2.2	Bedeutung von Selbstmanagementkompetenz .....	12
2.2.1	Trend 1: Steigende Anforderungen .....	15
2.2.2	Trend 2: Zunahme der psychosozialen Belastungen .....	18
2.2.3	Trend 3: Neue Informations- und Kommunikationstechnologien .....	23
2.3	Wirkungsbereiche von Selbstmanagementkompetenz .....	26
2.3.1	Leistungsfähigkeit .....	27
2.3.2	Leistungsbereitschaft .....	27
2.3.3	Wohlbefinden .....	28
2.3.4	Balance .....	30
	Literatur .....	31
<b>3</b>	<b>Selbstmanagementansätze</b> .....	35
3.1	Selbstmanagementansätze im Überblick .....	35
3.2	Selbstmanagement in der Tradition der behavioralen Lerntheorie .....	37
3.3	Sozial-kognitive Theorie der Selbstregulation .....	39
3.4	Ansatz der Selbstführung .....	41
3.5	Kompensationsmodell von Arbeitsmotivation und Volition .....	43
3.6	Ressourcenorientierter Selbstmanagementansatz .....	46
3.7	Selbstmanagement aus lebensspannenpsychologischer Sicht .....	50
3.8	Selbstmanagement der eigenen beruflichen Entwicklung .....	52
	Literatur .....	55

<b>4</b>	<b>Modell der Selbstmanagementkompetenz</b> . . . . .	59
4.1	Überblick über die Bausteine der Selbstmanagementkompetenz . . . . .	59
4.2	Dynamisches Kernmodell der Selbstmanagementkompetenz . . . . .	60
4.2.1	Selbstverantwortung (Werte- und Haltungsebene) . . . . .	61
4.2.2	Selbsterkenntnis (Reflexionsebene) . . . . .	63
4.2.3	Selbstentwicklung (Umsetzungsebene) . . . . .	63
4.2.4	Wechselwirkungen zwischen den Bausteinen Selbstverantwortung und Selbsterkenntnis . . . . .	65
4.2.5	Wechselwirkungen zwischen den Bausteinen Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung . . . . .	65
4.2.6	Wechselwirkungen zwischen den Bausteinen Selbstverantwortung und Selbstentwicklung . . . . .	67
4.3	Modell der Selbstmanagementkompetenz im Überblick . . . . .	68
	Literatur . . . . .	70
<b>Teil II Bausteine der Selbstmanagementkompetenz</b>		
<b>5</b>	<b>Baustein Selbstverantwortung</b> . . . . .	73
5.1	Begriff und Bedeutung von Selbstverantwortung . . . . .	73
5.2	Frage nach dem Sinn des Lebens . . . . .	75
5.3	Ausrichtung der Lebensgestaltung an Werten und Prinzipien . . . . .	76
5.4	Persönliches Leitbild als Ausgangspunkt für die Lebensgestaltung . . . . .	79
5.5	Selbstverantwortung im Spannungsfeld von Selbstbestimmung und Fremdbestimmung . . . . .	81
5.5.1	Konzept der interessierten Selbstgefährdung . . . . .	82
5.5.2	Herausforderung Selbstverantwortung . . . . .	85
5.5.2.1	Menschen sind Gestaltende des eigenen Lebens . . . . .	86
5.5.2.2	Wenn der Körper Nein sagt . . . . .	87
5.5.2.3	Menschen sind in soziale Dynamiken eingebunden . . . . .	87
5.5.2.4	Selbstausbeutung und Burn-out sind nicht nur ein individuelles Problem . . . . .	88
5.6	Verhaltensindikatoren und Entwicklungsmaßnahmen . . . . .	90
5.6.1	Verhaltensindikatoren für Selbstverantwortungskompetenz . . . . .	90
5.6.2	Selbst- und unternehmensgesteuerte Maßnahmen zur Förderung von Selbstverantwortungskompetenz . . . . .	92
5.6.3	Praxisbeispiel 1: Liip . . . . .	93
5.6.4	Praxisbeispiel 2: Swisscom . . . . .	98
	Literatur . . . . .	101

<b>6</b>	<b>Baustein Selbsterkenntnis</b> . . . . .	103
6.1	Begriff und Bedeutung von Selbsterkenntnis. . . . .	103
6.2	Quellen von Selbsterkenntnis. . . . .	107
6.2.1	Selbsterkenntnis durch Introspektion. . . . .	107
6.2.2	Selbsterkenntnis durch Selbstreflexion . . . . .	108
6.2.3	Selbsterkenntnis durch Beobachten des eigenen Verhaltens. . . . .	109
6.2.4	Selbsterkenntnis durch Beobachten anderer Menschen . . . . .	109
6.2.5	Selbsterkenntnis durch Rückmeldung anderer Menschen (Fremdwahrnehmung) . . . . .	110
6.2.6	Selbsterkenntnis durch meditative Praktiken . . . . .	110
6.2.7	Selbsterkenntnis durch körperorientierte Methoden . . . . .	111
6.3	Themenbereiche zur Gewinnung von Selbsterkenntnis. . . . .	112
6.3.1	Kenntnis der persönlichen Biografie . . . . .	113
6.3.2	Kenntnis der eigenen Kompetenzen und des eigenen Potenzials. . . . .	114
6.3.2.1	Kompetenzen. . . . .	114
6.3.2.2	Potenzial . . . . .	114
6.3.2.3	Veränderung von Kompetenzen und Potenzialen im Lebensverlauf . . . . .	116
6.3.3	Kenntnis der eigenen Werte und Überzeugungen . . . . .	118
6.3.3.1	Werte und Wertvorstellungen . . . . .	118
6.3.3.2	Überzeugungen . . . . .	121
6.3.4	Kenntnis der eigenen Bedürfnisse . . . . .	123
6.3.5	Kenntnis der eigenen Motivationsbereiche . . . . .	125
6.3.6	Kenntnis der eigenen Verhaltensweisen und -muster. . . . .	127
6.3.7	Kenntnis der Rollen im Privat- und Berufsleben . . . . .	128
6.3.8	Kenntnis der personalen und situativen Ressourcen . . . . .	130
6.3.9	Kenntnis der eigenen Grenzen . . . . .	133
6.3.10	Kenntnis der eigenen Arbeitstechnik und -organisation . . . . .	138
6.4	Verständnis für wesentliche Zusammenhänge. . . . .	140
6.5	Verhaltensindikatoren und Entwicklungsmaßnahmen. . . . .	141
6.5.1	Verhaltensindikatoren für Selbsterkenntniskompetenz . . . . .	141
6.5.2	Selbst- und unternehmensgesteuerte Maßnahmen zur Förderung von Selbsterkenntniskompetenz. . . . .	142
6.5.3	Praxisbeispiel 3: LGT Academy . . . . .	143
6.5.4	Praxisbeispiel 4: voestalpine Edelmetalle . . . . .	147
	Literatur. . . . .	151

<b>7</b>	<b>Baustein Selbstentwicklung</b> . . . . .	155
7.1	Begriff und Bedeutung von Selbstentwicklung . . . . .	155
7.2	Lernen als Bedingungsfaktor für Selbstentwicklung . . . . .	157
7.2.1	Übersicht über lerntheoretische Ansätze . . . . .	158
7.2.2	Einige Erkenntnisse aus der Hirnforschung für die Gestaltung von Lernprozessen . . . . .	161
7.2.3	Bereitschaft zum lebenslangen Lernen als Basis für den Erhalt der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit . . . . .	162
7.3	Selbstentwicklung im Sinn von Handeln . . . . .	165
7.3.1	Der Rubikon-Prozess – vom Bedürfnis zur Handlung . . . . .	165
7.3.1.1	Phasen des Rubikon-Prozesses im Überblick . . . . .	165
7.3.1.2	Phase 1: Das Bedürfnis . . . . .	166
7.3.1.3	Phase 2: Das Motiv . . . . .	167
7.3.1.4	Der Übergang über den Rubikon . . . . .	167
7.3.1.5	Phase 3: Die Intention . . . . .	168
7.3.1.6	Phase 4: Die präaktionale Vorbereitung . . . . .	169
7.3.1.7	Phase 5: Die Handlung . . . . .	170
7.3.2	Handeln bezogen auf die persönliche Entwicklung . . . . .	171
7.4	Veränderung von Einstellungen . . . . .	173
7.5	Verhaltensindikatoren und Entwicklungsmaßnahmen . . . . .	177
7.5.1	Verhaltensindikatoren für Selbstentwicklungskompetenz . . . . .	177
7.5.2	Selbst- und unternehmensgesteuerte Maßnahmen zur Förderung von Selbstentwicklungskompetenz . . . . .	178
7.5.3	Praxisbeispiel 5: Swiss Life . . . . .	182
7.5.4	Praxisbeispiel 6: Kestenholt Holding . . . . .	188
	Literatur . . . . .	191
<b>8</b>	<b>Baustein Ziele</b> . . . . .	195
8.1	Begriff und Bedeutung von Zielen . . . . .	195
8.2	Erfolgskriterien bei der Entwicklung von Zielen . . . . .	199
8.2.1	Handlungswirksamkeit von Zielen . . . . .	199
8.2.2	Hohe Identifikation und geschicktes Planen . . . . .	199
8.2.3	Wahl des geeigneten Zieltyps . . . . .	200
8.2.3.1	Zielpyramide nach Storch . . . . .	200
8.2.3.2	Ergebnisziele . . . . .	201
8.2.3.3	Haltungsziele . . . . .	203
8.2.3.4	Verhaltensziele . . . . .	208
8.3	Der Weg zum Wesentlichen . . . . .	209
8.3.1	Schritt 1: Verbindung zum eigenen Leitbild herstellen . . . . .	210
8.3.2	Schritt 2: Rollen identifizieren . . . . .	210
8.3.3	Schritt 3: Ziele für die Rollen definieren . . . . .	211
8.3.4	Schritt 4: Entscheidungsrahmen schaffen . . . . .	213

8.3.5	Schritt 5: Integrität im Augenblick der Wahl ausüben . . . . .	214
8.3.6	Schritt 6: Bewerten. . . . .	214
8.4	Verhaltensindikatoren und Entwicklungsmaßnahmen. . . . .	215
8.4.1	Verhaltensindikatoren für Zielkompetenz . . . . .	215
8.4.2	Selbst- und unternehmensgesteuerte Maßnahmen zur Förderung von Zielkompetenz. . . . .	216
8.4.3	Praxisbeispiel 7: Julius Bär . . . . .	218
	Literatur. . . . .	222
<b>9</b>	<b>Baustein Zeit und Informationen . . . . .</b>	<b>225</b>
9.1	Begriff und Bedeutung von Zeit . . . . .	225
9.2	Generationen des Zeitmanagements . . . . .	229
9.2.1	Die ersten drei Generationen kritisch beleuchtet . . . . .	229
9.2.2	Die vierte Generation des Zeitmanagements – der Weg zum Wesentlichen . . . . .	231
9.3	Begriff und Verständnis von Informationen. . . . .	232
9.4	Übersicht über Zeitmanagementmethoden und -werkzeuge . . . . .	234
9.5	Berücksichtigen der inneren Rhythmen. . . . .	237
9.6	Unterschiedliche Zeittypen . . . . .	240
9.7	Verhaltensindikatoren und Entwicklungsmaßnahmen. . . . .	242
9.7.1	Verhaltensindikatoren für Zeit- und Informationskompetenz . . . . .	242
9.7.2	Selbst- und unternehmensgesteuerte Maßnahmen zur Förderung von Zeit- und Informationskompetenz. . . . .	242
9.7.3	Praxisbeispiel 8: Volkswagen. . . . .	245
9.7.4	Praxisbeispiel 9: Regierungspräsidium Freiburg im Breisgau . . . . .	247
	Literatur. . . . .	254
<b>10</b>	<b>Baustein physische und psychische Gesundheit. . . . .</b>	<b>257</b>
10.1	Begriff und Bedeutung von Gesundheit. . . . .	257
10.1.1	Unterschiedliche Betrachtungsweisen von Gesundheit . . . . .	258
10.1.2	Kontinuum zwischen Gesundheit und Krankheit . . . . .	260
10.1.3	Gesundheit und soziale Schichtzugehörigkeit . . . . .	262
10.1.4	Gesundheit für die Weltbevölkerung . . . . .	263
10.2	Physische und psychische Belastungsfaktoren für die Gesundheit . . . . .	264
10.3	Begriff und Verständnis von Stress . . . . .	271
10.4	Burn-out als Folge von Fehlbelastung . . . . .	274
10.5	Strategien zur Förderung von Gesundheit . . . . .	279
10.5.1	Bewältigung von Stress und Gewinnung von Energie. . . . .	280
10.5.1.1	Kurz- und langfristige Bewältigungsstrategien. . . . .	280
10.5.1.2	Kognitives Stressmanagement . . . . .	280
10.5.1.3	Energiemanagement . . . . .	280

10.5.2	Bewegung und Ernährung . . . . .	284
10.5.2.1	Körperliche Aktivität als Gesundheitsverhalten . . . . .	284
10.5.2.2	Ernährung als Gesundheitsverhalten . . . . .	287
10.6	Entwicklung von gesundheitsförderlichem Verhalten . . . . .	290
10.6.1	Schutzmotivationstheorie . . . . .	290
10.6.2	Transtheoretisches Modell . . . . .	292
10.7	Verhaltensindikatoren und Entwicklungsmaßnahmen . . . . .	294
10.7.1	Verhaltensindikatoren für Gesundheitskompetenz . . . . .	294
10.7.2	Selbst- und unternehmensgesteuerte Maßnahmen zur Förderung von Gesundheitskompetenz . . . . .	294
10.7.3	Praxisbeispiel 10: Alstom . . . . .	299
10.7.4	Praxisbeispiel 11: Neue Aargauer Bank . . . . .	303
	Literatur . . . . .	308
<b>11</b>	<b>Baustein soziale Beziehungen . . . . .</b>	<b>313</b>
11.1	Begriff und Bedeutung sozialer Beziehungen und sozialer Unterstützung . . . . .	313
11.2	Die Entstehung sozialer Beziehungen . . . . .	318
11.2.1	Emotionen und Verhalten im sozialen Kontakt . . . . .	318
11.2.2	Anschlussmotivation . . . . .	319
11.3	Verhaltensindikatoren und Entwicklungsmaßnahmen . . . . .	321
11.3.1	Verhaltensindikatoren für Beziehungskompetenz . . . . .	321
11.3.2	Selbst- und unternehmensgesteuerte Maßnahmen zur Förderung von Beziehungskompetenz . . . . .	322
11.3.3	Praxisbeispiel 12: Straßenverkehrs- und Schiffahrtsamt des Kantons Bern . . . . .	325
	Literatur . . . . .	331
<b>12</b>	<b>Baustein Selbstkontrolle und Selbstregulation . . . . .</b>	<b>333</b>
12.1	Begriff und Bedeutung von Selbstkontrolle und Selbstregulation . . . . .	333
12.2	Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen . . . . .	337
12.2.1	Psychische Makrosysteme der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen . . . . .	338
12.2.2	Zwei Modulationsannahmen . . . . .	340
12.2.2.1	Willensbahnung . . . . .	340
12.2.2.2	Selbstwachstum . . . . .	342
12.2.3	Affektregulatorische Kompetenzen – Handlungs- versus Lageorientierung . . . . .	343
12.3	Erzeugen positiver Emotionen . . . . .	346
12.4	Verhaltensindikatoren und Entwicklungsmaßnahmen . . . . .	349
12.4.1	Verhaltensindikatoren für Selbststeuerungskompetenz (Selbstkontrolle und Selbstregulation) . . . . .	349

---

12.4.2	Selbst- und unternehmensgesteuerte Maßnahmen zur Förderung von Selbststeuerungskompetenz. ....	349
12.4.3	Praxisbeispiel 13: Obwaldner Kantonalbank. ....	353
	Literatur. ....	359
<b>13</b>	<b>Baustein Weitere relevante Aspekte der Persönlichkeit</b> .....	<b>361</b>
13.1	Begriff und Bedeutung von Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung .....	361
13.2	Selbstwirksamkeitserwartungen. ....	364
13.3	Kontrollüberzeugungen .....	365
13.4	Kohärenzvermögen .....	366
13.5	Hardiness .....	367
13.6	Resilienz. ....	368
13.7	Optimismus .....	370
13.8	Verhaltensindikatoren und Entwicklungsmaßnahmen. ....	371
13.8.1	Verhaltensindikatoren für den bewussten Umgang mit der eigenen Persönlichkeit. ....	371
13.8.2	Selbst- und unternehmensgesteuerte Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung .....	371
13.8.3	Praxisbeispiel 14: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft .....	372
	Literatur. ....	374
<b>14</b>	<b>Modell der Selbstmanagementkompetenz in der Anwendung</b> .....	<b>377</b>
14.1	Verhaltensindikatoren der Selbstmanagementkompetenz .....	377
14.2	Verantwortungsbereiche. ....	385
14.3	Abschließende Bemerkungen .....	390
	Literatur. ....	393

---

**Teil I**

**Grundlagen zur Selbstmanagementkompetenz**

## Zusammenfassung

*Ziel* dieses Buchs ist es, Menschen und Organisationen für die Bedeutung eines umfassenden und gezielten Selbstmanagements zu sensibilisieren und ein Modell vorzustellen, das wesentliche Aspekte der Selbstmanagementkompetenz umfassend integriert. Das Buch zeigt zahlreiche Ansatzpunkte auf, wie Selbstmanagementkompetenz auf individueller Ebene und in der Organisation gefördert werden kann.

Jedes Kapitel im Buch bildet eine in sich abgeschlossene Einheit. Es ist deshalb nicht notwendig, ein Kapitel nach dem anderen zu lesen. Es empfiehlt sich, als Einstieg Themen herauszugreifen, die von besonderem Interesse sind. Die Ausführungen in diesem Kapitel gehen insbesondere darauf ein, welches *Grundverständnis* dem Buch zugrunde gelegt ist.

Selbstmanagement ist ein Thema, das in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat und mit dem heute viele Menschen in der einen oder anderen Form konfrontiert sind. Die hohe Dynamik, Komplexität und Vernetzung in der Arbeitswelt, neue Informations- und Kommunikationstechnologien, die ganze Lebens- und Arbeitsfelder nachhaltig verändern, oder die Zunahme psychosozialer Belastungen sind nur einige Trends, die die Notwendigkeit eines umfassenden Selbstmanagements deutlich machen. Menschen sind gefordert, die verschiedenen Aufgaben und Lebensbereiche so zu organisieren und auszubalancieren, dass einerseits die berufliche Tätigkeit erfolgreich und sinngebend erlebt werden kann und andererseits genügend Zeit und Energie für andere Lebensbereiche zur Verfügung stehen. Dazu braucht es klare Ziele und Prioritäten, ein geschicktes Zeitmanagement, die Fähigkeit zur Selbstregulation sowie die bewusste Aktivierung und Nutzung von Ressourcen.

*Selbstmanagementkompetenz* ist die Fähigkeit, die Mitarbeitenden und Führungskräften ermöglicht, die eigene Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft systematisch auszubauen und langfristig zu erhalten sowie im Leben Balance und Wohlbefinden zu fördern. Entscheidend ist, dass Menschen ihr Leben im Spannungsfeld von Selbstbestimmung und Fremdbestimmung selbstverantwortlich und umsichtig steuern. Organisationale Rahmenbedingungen wie die Unternehmens-, Kommunikations- und Führungskultur, die vorhandenen Strukturen und Prozesse oder die Arbeits- und Lernbedingungen wirken dabei entweder als Belastungsfaktor oder als Ressource.

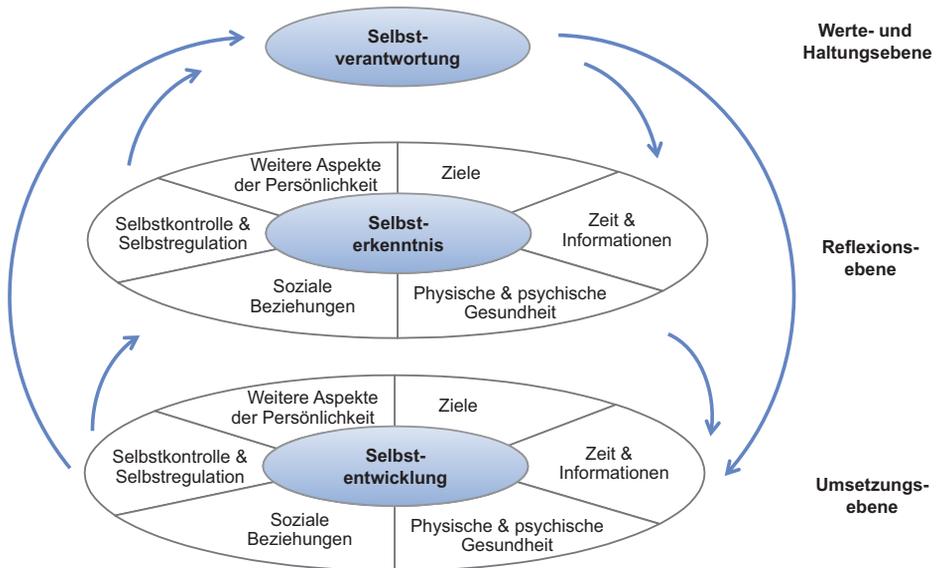
Unternehmen sind hier gefordert, strategische, strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen zu schaffen, die Menschen dabei unterstützen, eigenverantwortlich ihr Arbeiten und ihre Entwicklung zu gestalten. Es braucht Lernfelder und Tätigkeiten, die fordern und motivieren, die Raum fürs Ausprobieren und Experimentieren beinhalten und letztlich Erfolg ermöglichen. Erfolg ist ein wichtiger Faktor für Wohlbefinden, beispielsweise in Form erreichter Ziele. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass ein produktivitätsförderndes Umfeld zur Verfügung steht und Mitarbeitende und Führungskräfte befähigt werden, anstehende Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Wesentliche Steuerungsmöglichkeiten sind, Mitarbeitende auf Basis ihrer Stärken einzusetzen und Potenziale möglichst umfassend und über alle Lebensphasen hinweg gezielt zu aktivieren. Leistungsbeurteilungen sollten zur Entwicklung in Richtung nachhaltiges Engagement genutzt werden und nicht als Instrument, das Kooperation, Motivation und letztlich die Würde der Menschen beeinträchtigt.

Ein wichtiges Ziel muss die Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen sein. Dies ist nur möglich, wenn ein umfassendes Bewusstsein über die vorhandenen Belastungsfaktoren auf allen Ebenen der Organisation vorhanden ist. Sind Belastungen vorhanden, sollten diese mithilfe entsprechender Maßnahmen auf der Verhaltens- und insbesondere auf der Verhältnisebene<sup>1</sup> gezielt abgebaut werden. Zudem ist wichtig, organisationale Ressourcen umfassend zu fördern, dies sind u. a. Handlungsspielraum, Wertschätzung oder soziale Unterstützung. In den in dieser Auflage neu integrierten Praxisbeispielen sind vielfältige Ansatzpunkte zur Unterstützung der Selbstmanagementkompetenz in Organisationen beschrieben.

Selbstmanagementkompetenz wird im vorliegenden Buch breiter gefasst als das in der Managementliteratur häufig diskutierte klassische Zeitmanagement oder das Ressourcenmanagement. Weitere Aspekte wie Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung, die Notwendigkeit einer konsequenten Ausrichtung der Lebensgestaltung und Zeitplanung an persönlichen Werten und Prinzipien oder die Bedeutung der Regulierung von Gedanken, Emotionen und Verhalten sind ebenfalls berücksichtigt. Im hier vorgestellten *Modell der Selbstmanagementkompetenz* werden insgesamt neun Bausteine und drei Ebenen unterschieden (Abb. 1.1).

---

<sup>1</sup>Verhaltensebene = Maßnahmen, die das Verhalten der Menschen in der Organisation beeinflussen und verändern; Verhältnisebene = Maßnahmen, die an den Prozessen, Strukturen, organisationalen Rahmenbedingungen, der Unternehmenskultur etc. ansetzen.



**Abb. 1.1** Modell der Selbstmanagementkompetenz

Die neun Bausteine repräsentieren die zentralen Themenbereiche der Selbstmanagementkompetenz. Die drei Bausteine Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbstenwicklung mit den dazugehörigen Ebenen bilden dabei das Kernmodell. Sie reflektieren den dynamischen Prozess, der bei der Entwicklung von Selbstmanagementkompetenz durchlaufen wird. Ein wirkungsvolles Selbstmanagement erfordert eine lebenslange, konsequente und kreative Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensgestaltung.

Der Baustein *Selbstverantwortung* bezieht sich auf die *Werte- und Haltungsebene*. Menschen sind gefordert, ihre Lebensführung an persönlichen Werten und Prinzipien auszurichten und die eigene Verantwortung für die Gestaltung derselben anzuerkennen. Dazu gehören zentrale Fragestellungen wie:

- Was für ein Leben will ich führen? Wie soll es konkret ausgestaltet sein?
- Was gibt meinem Leben Sinn? Welches sind meine wesentlichen Prioritäten?
- In welche Richtung will ich im Leben gehen – was will ich sein, was will ich tun?

Es geht darum, fortlaufend Klarheit zu gewinnen, wohin der eigene Lebensweg führen soll, und im Verlauf des Alterwerdens ein persönliches Leitbild, eine Lebensvision zu entwickeln und zu realisieren. Hierzu braucht es die Auseinandersetzung mit den eigenen Wertvorstellungen sowie die Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld zwischen Selbstbestimmung (Autonomie) und Fremdbestimmung (Heteronomie). Durch die Einbindung

der Menschen in soziale Systeme (z. B. Familie, Verein, Arbeitsplatz) ist ein gewisses Maß an Fremdbestimmung unumgänglich. Dieses muss nicht zwangsläufig im Widerspruch zur eigenen Entwicklung stehen. Wichtig ist, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, in welchen Lebensbereichen die Fremdbestimmung zu Konflikten mit den eigenen Wertvorstellungen führt und sich negativ auf das eigene Wohlbefinden auswirkt. Die Erarbeitung eines persönlichen Leitbilds hilft, eine klare Vorstellung der Werte und Prinzipien zu entwickeln, die im Leben manifestiert werden sollen. Der Spielraum für Selbstbestimmung wird so erhöht.

Auf der *Reflexionsebene* steht der *Baustein Selbsterkenntnis* im Zentrum. Selbsterkenntnis trägt dazu bei, die zentralen Bedürfnisse im Leben zu erkennen und festzulegen, welche Ziele im Berufs- und Privatleben realisiert werden sollen, in welchen Lebensbereichen Veränderungen notwendig sind und welche Möglichkeiten und Grenzen sich aus den vorhandenen Rahmenbedingungen ergeben. Es geht darum, Einflussfaktoren auf das persönliche Selbstmanagement zu reflektieren und Einsichten darüber zu gewinnen, welche dieser Einflussfaktoren hindernd (Belastungsfaktor) oder fördernd (Ressource) wirken. Es gilt, alle Bausteine im Modell der Selbstmanagementkompetenz in die Betrachtung mit einzubeziehen:

- Welche Bausteine repräsentieren eigene Stärken?
- Welchen Bausteinen wird zurzeit zu wenig Beachtung geschenkt?
- In welchen Bausteinen finden sich Belastungsfaktoren oder Ressourcen?
- In welchen Bausteinen zeigt sich akuter oder langfristiger Handlungsbedarf?

Eine hilfreiche Unterstützung für die Förderung von Selbsterkenntnis bieten regelmäßige Standortbestimmungen.

Der Baustein *Selbstentwicklung* reflektiert die *Umsetzungsebene*. Die auf der Reflexionsebene gewonnenen Erkenntnisse führen idealerweise auf der Umsetzungsebene zu konkreten Handlungen. Hierzu braucht es Ziele, die genügend Kraft entfalten, um konsequent umgesetzt zu werden. Da zahlreiche Einflussfaktoren auf das persönliche Selbstmanagement einwirken, gestaltet sich die Umsetzung oftmals als anspruchsvoller und teilweise auch 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 ziemlich genau wissen, welche Bereiche es zu verändern gilt. Die große Hürde scheint im Schritt vom Wissen zum Tun zu liegen. Dies hat u. a. damit zu tun, dass Entscheidungen nicht allein getroffen werden können (z. B. als Familienvater in Teilzeit zu arbeiten), zu Konflikten führen (z. B. vermehrtes Neinsagen beim Übernehmen zusätzlicher Aufgaben), Ängste erzeugen (z. B. Arbeitsplatzunsicherheit), Bedürfnis- oder Zielkonflikte bestehen (z. B. Wunsch nach finanzieller Sicherheit versus Wunsch nach mehr Freiraum) oder auf der neurobiologischen Ebene die entsprechenden Automatismen erst gebildet bzw. verlernt werden müssen (z. B. Spaziergehen vor dem Schlafen als Ritual zum Abschalten, der Griff nach bestimmten Esswaren etc.).

Auf der Umsetzungsebene ist deshalb insbesondere die Fähigkeit zur Selbstkontrolle und Selbstregulation gefordert – hierzu gehören die Handlungssteuerung und das Management von Emotionen. Die Entwicklung eines persönlichen Leitbilds hilft, die Kraft und den Mut zu finden, notwendige Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Nicht immer sind jedoch große Schritte oder Schnitte erforderlich. Oftmals reichen kleine und unspektakuläre Veränderungen, um eine entscheidende Wirkung zu erzielen, beispielsweise durch die regelmäßige Integration von Bewegung in den Alltag, das Festhalten an Treffen im Freundeskreis, eine To-Do-Liste, die jeden Tag neu erstellt wird, den Besuch einer Weiterbildungsveranstaltung oder die Entscheidung, Dinge nicht so persönlich zu nehmen. Selbstmanagement ist ein lebenslanger und v. a. auch dynamischer Prozess, der aus vielen kleinen und größeren Schritten besteht. Wichtig ist, jeden noch so kleinen Schritt in die angestrebte Richtung anzuerkennen und sich bewusst zu sein, dass jeder Tag eine neue Chance bietet, das Leben in eine Richtung zu lenken, die mit den eigenen Werten, Bedürfnissen und Zielen kongruent ist.

*Ziel dieses Buchs* ist, Menschen und Organisationen für die Bedeutung eines umfassenden und gezielten Selbstmanagements zu sensibilisieren und ein Modell vorzustellen, das wesentliche Aspekte der Selbstmanagementkompetenz umfassend integriert. Das Buch zeigt Ansatzpunkte auf, wie Selbstmanagementkompetenz auf individueller Ebene und in der Organisation gefördert werden kann. Selbstmanagement ist ein Thema, das von vielen unterschiedlichen Einflussfaktoren aus dem persönlichen und organisatorischen Umfeld geprägt ist. Die Thematik ist ausgesprochen vielschichtig und letztlich auch individuell. So gibt es nicht den richtigen Weg. Jedes Individuum und jede Organisation ist gefordert, ihre eigene Herangehensweise zu finden, um die Selbstmanagementkompetenz zu stärken.

Wichtig ist, dass die Bedeutung und Notwendigkeit eines wirkungsvollen Selbstmanagements erkannt ist und entsprechende Maßnahmen auf individueller und organisationaler Ebene systematisch umgesetzt werden. Das hier vorgestellte, neu entwickelte Modell der Selbstmanagementkompetenz dient dabei als Orientierungsrahmen. Es unterstützt bei der Analyse der relevanten Themenbereiche (z. B. anhand der vorgestellten Verhaltensindikatoren für die Selbstmanagementkompetenz), gibt Anregungen, wo Problembereiche sein können und zeigt Ansatzpunkte für mögliche Entwicklungsschritte auf.

Das Buch ist so aufgebaut, dass nach den einführenden Gedanken in Kap. 1 Begriff und Bedeutung der Selbstmanagementkompetenz erörtert werden. In Kap. 3 sind verschiedene Selbstmanagementansätze aus Psychologie und Managementliteratur ausgeführt. Das Kap. 4 ist dem Modell der Selbstmanagementkompetenz gewidmet, bevor dann die einzelnen Bausteine der Selbstmanagementkompetenz vertieft dargestellt werden (Kap. 5 bis 13). Hier sind Praxisbeispiele sowie Übungen integriert. In Kap. 14 ist einerseits das gesamte Portfolio der Verhaltensindikatoren der Selbstmanagementkompetenz aufgeführt. Andererseits finden sich Anregungen, wie das Modell der Selbstmanagementkompetenz in der Praxis genutzt werden kann und wo

die Verantwortungsbereiche für die Entwicklung von Selbstmanagementkompetenz im Unternehmen liegen.

Jedes Kapitel im Buch bildet eine in sich abgeschlossene Einheit. Es ist deshalb nicht notwendig, die Kapitel in der Reihenfolge des Buchs zu lesen. Im Gegenteil – es empfiehlt sich, Themen herauszugreifen, die von besonderem Interesse sind.

# Begriff und Bedeutung von Selbstmanagementkompetenz

# 2

## Zusammenfassung

Der **Begriff Selbstmanagement** stammt ursprünglich aus der Verhaltenstherapie. Welche Themen und Bereiche zum Selbstmanagement gehören, wird in der Literatur unterschiedlich verstanden – Kap. 2 zeigt exemplarisch einige Begriffsdefinitionen auf. Der **Begriff Selbstmanagementkompetenz**, der diesem Buch zugrunde liegt, verdeutlicht, dass es sich bei Selbstmanagement um eine Fähigkeit handelt, die im Unternehmenskontext relevant ist. Selbstmanagement ist heute eine Kernkompetenz von Mitarbeitenden und Führungskräften.

Die **Bedeutung von Selbstmanagementkompetenz** hat in den letzten Jahren infolge vielfältiger wirtschaftlicher, technologischer, soziokultureller und unternehmensbezogener Entwicklungen an Relevanz gewonnen. Das Kap. 2 geht auf die Bedeutung von Selbstmanagementkompetenz auf individueller und organisationaler Ebene ein. Ein besonderer Schwerpunkt wird dabei auf drei Trends gelegt: steigende Anforderungen, Zunahme der psychosozialen Belastungen, neue Informations- und Kommunikationstechnologien.

## 2.1 Begriffsverständnis

Welche Themen und Bereiche zum Selbstmanagement gehören, wird von verschiedenen Disziplinen und Autorinnen/Autoren unterschiedlich definiert. Mit Selbstmanagement oder Selbstführung befassen sich insbesondere die Psychologie (vorwiegend die Personalpsychologie und die Arbeits- und Organisationspsychologie), die Medizin (im Sinn von Selbstmanagement bei Krankheiten wie z. B. Diabetes) und die Managementliteratur. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Publikationen im Gesundheits-, Ratgeber- und Selbsthilfebereich.

Die Begriffe *Selbstmanagement*, *Selbstführung*, *Selbststeuerung* und *Selbstregulation* werden häufig synonym verwendet. In der Psychologie wird meist von Selbstregulation („self-regulation“), Selbststeuerung („self-monitoring“) und Selbstmanagement („self-management“) gesprochen, in der Management- und Coachingliteratur meist von Selbstmanagement oder Selbstführung („self-leadership“).

In Tab. 2.1 sind einige Definitionen aus der Literatur aus den Bereichen Psychologie und Management aufgeführt, die die Bandbreite des zugrunde liegenden Verständnisses von Selbstmanagement bzw. Selbstführung aufzeigen.

Der *Begriff Selbstmanagement* stammt ursprünglich aus der Verhaltenstherapie und wurde von Frederick Kanfer geprägt (vgl. Kanfer 1980; Kanfer et al. 2012). Im angloamerikanischen Sprachraum wird der Begriff Self-Management vorwiegend als Sammelbegriff für verschiedene Therapieansätze verstanden. In der *Psychologie* wird Selbstmanagement in Abhängigkeit des zugrunde liegenden Selbstmanagementansatzes definiert (vgl. Kap. 3).

**Tab. 2.1** Definitionen von Selbstmanagement und Selbstführung in der Literatur

---

Selbstmanagement umfasst „alle Bemühungen einer Person, das eigene Verhalten zielgerichtet zu beeinflussen“ (König und Kleinmann 2014, S. 649)

---

„Selbstmanagement ist die Fähigkeit, die eigenen Handlungen und Aktivitäten so zu steuern, dass sie dem entsprechen, was man auch tun will.“ (Storch 2015)

---

„Selbst-Management heißt, sich bewusst zu führen und zu entwickeln.“ (Corssen 2004, S. 10)

---

Es geht bei Selbstmanagement um „die Art und Weise, wie eine Person mit ihren eigenen Motivations- und Willensprozessen umgeht“ (Kehr 2002, S. 13)

---

„Managing Your Self focuses on the self-directed functions of managing your body, managing your mind, managing emotion, managing your neurosensory system, and managing consciousness.“ (vgl. Parikh 1994, S. xi ff.)

---

„Selbstführung umfasst Einstellungen und Methoden zur zielgerichteten Führung der eigenen Person. Selbstführung basiert wesentlich auf Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbststeuerung.“ (Bensmann 2011, S. 15)

---

„Selbstführung ist ein Prozess, der sich primär in Personen abspielt. Personen führen sich selbst, indem sie, von für sie bedeutsamen Visionen und Zielvorstellungen geleitet, eine befriedigende individuelle und soziale Identität entwickeln möchten. Geführt werden ‚innere Mitarbeiter‘, bei denen es sich um psychische Potenziale und Ressourcen handelt, die bewusst aktiviert und absichtsvoll genutzt werden, um selbst gesetzte Ziele häufiger, schneller und mit besseren Ergebnissen erreichen zu können.“ (Müller und Braun 2009, S. 13)

---

Selbstmanagement bezieht sich „auf das Setzen arbeits- und berufsbezogener Ziele sowie den Einsatz von Handlungsmitteln zur Verfolgung der Ziele, einschließlich der Beobachtung und Bewertung von Zielfortschritten. Ein erfolgreiches Selbstmanagement umfasst die zyklische Anpassung von Zielsetzungen und -handeln an sich ändernde personenimmanente sowie externe Möglichkeiten und Restriktionen“ (Wiese 2008, S. 153).

---

„Selbstmanagement ist eine Arbeits- und Lerntechnik, sich selbst so zu führen und zu organisieren (= zu managen), dass man Erfolg hat. [...] Das Ziel ist, mehr aus sich zu machen, sein Leben bewusst zu steuern (Selbstbestimmung) und weniger Spielball der Arbeits- und Lebensverhältnisse anderer (Fremdbestimmung) zu sein.“ (Seiwert 1996, S. 9)

---

In der *Managementliteratur* bezog sich der Begriff Selbstmanagement bisher vorwiegend auf das klassische Zeit- und Methodenmanagement. Dieses Verständnis von Selbstmanagement ist auch heute noch breit verankert (s. hierzu beispielsweise die zahlreichen Webseiten mit Kursangeboten, in denen Selbstmanagement mit Zeitmanagement gleichgesetzt wird). Im Managementliteraturbereich finden sich mittlerweile vermehrt Werke, die Selbstmanagement umfassender, d. h. mit einem anderen Schwerpunkt als Zeitmanagement, diskutieren. Dabei werden Aspekte wie Ressourcenmanagement, Energiemanagement, Stressmanagement, Selbstverantwortung, Selbstmotivation, Selbstentwicklung und Life-Domain-Balance integriert.

#### ► **Begriffsverständnis**

*Selbstmanagement und Selbstführung werden im vorliegenden Buch synonym verstanden und verwendet.* Im Sinn der Konsistenz wird in den nachfolgenden Ausführungen nur der Begriff Selbstmanagement verwendet.

Der Begriff *Selbstmanagement* hat den Vorteil, dass er im deutschen Sprachraum breit eingesetzt und genutzt wird – in der psychologischen Literatur (z. B. in der Personalpsychologie), in der Managementliteratur, in Weiterbildungsangeboten sowie in der betrieblichen Praxis. Selbstmanagement ist zudem stark an den betrieblichen Kontext gekoppelt. Im angloamerikanischen Sprachraum wäre der Begriff Self-Leadership passender, v. a. weil Self-Management hier stark auf den therapeutischen und medizinischen Kontext fokussiert.

- Eine **mögliche Problematik beim Begriff Selbstmanagement** ist, dass mit dem Zusatz -management das Bild entstehen könnte, dass es primär darum geht, das eigene Selbst im Sinn eines technokratischen Verständnisses zu verwalten. Das hier zugrunde liegende Verständnis von Selbstmanagement beruht jedoch auf anderen Prinzipien. Es geht bei Selbstmanagement auch darum, effizienter und effektiver zu werden – aber immer verbunden mit einem achtsamen Umgang mit den eigenen Ressourcen. Eine Selbstausbeutung gilt es in jedem Fall zu vermeiden. Die Förderung der eigenen Leistungsfähigkeit wird bei Selbstmanagement mit der Förderung der Leistungsbereitschaft und mit der Förderung von Wohlbefinden und Balance verknüpft. Damit wird der Bezug zu den inneren Bedürfnissen und Werten, zur eigenen Lebensphilosophie und zu den vorhandenen Stärken, Potenzialen und Ressourcen hergestellt.

Durch die Integration des Begriffs Kompetenz wird verdeutlicht, dass es sich bei Selbstmanagement um eine Fähigkeit handelt, die im Unternehmenskontext relevant ist, in Kompetenzmodellen entsprechend berücksichtigt und mithilfe von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen gefördert werden sollte. Selbstmanagementkompetenz ist heute eine der Kernkompetenzen von Mitarbeitenden in Unternehmen.

Der Begriff Selbstmanagement kann auch auf Teams angewendet werden, beispielsweise wenn es um die Selbststeuerung autonomer Gruppen geht. Im Rahmen der Selbstmanagementkompetenz bezieht sich Selbstmanagement jedoch ausschließlich auf das Selbstmanagement von Personen. Im Fokus stehen *intraindividuelle Steuerungsprozesse* einer Person und nicht interindividuelle Steuerungsprozesse, wie sie im Team vorkommen (vgl. König und Kleinmann 2014, S. 649).

Der Schwerpunkt bei den nachfolgenden Ausführungen liegt auf dem *arbeitsbezogenen Selbstmanagement*. Selbstmanagement betrifft letztendlich jedoch sämtliche Lebensbereiche. So zeigen sich häufig ähnliche Verhaltensweisen und Muster im Arbeits- wie auch im Privatleben. Ein effektives Selbstmanagement im Arbeitsleben kann sich positiv auf das Privatleben auswirken, weil beispielsweise mehr Zeit für die Familie zur Verfügung steht.

Selbstmanagementkompetenz wird in diesem Buch wie folgt verstanden:

► **Begriffsverständnis**

*Selbstmanagementkompetenz umfasst die Bereitschaft und die Fähigkeit, das eigene Leben selbstverantwortlich zu steuern und so zu gestalten, dass Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance gestärkt und langfristig erhalten werden. Selbstmanagement ist gelebte Selbstverantwortung.*

---

## 2.2 Bedeutung von Selbstmanagementkompetenz

Bereits im letzten Jahrtausend hat Peter Drucker, Vordenker des modernen Managements, in seinem bekannten Artikel „Managing Oneself“ auf die Bedeutung von Selbstmanagement hingewiesen. Mitarbeitende sollten in der Lage sein, ihre Laufbahn selbstverantwortlich zu steuern und sich selbst zu führen. Gemäß Drucker liegt es in ihrer Verantwortung, den eigenen Platz in der Organisation zu suchen und auszugestalten, die eigene Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu erhalten und zu wissen, wann ein Richtungswechsel angezeigt ist – und zwar während der gesamten Dauer eines Arbeitslebens, das mehr als 50 Jahre umfassen kann. Um dies erfolgreich zu realisieren, braucht es ein tiefes Verständnis für sich selbst – nicht nur bezogen auf die eigenen Stärken und Schwächen. Es geht auch darum zu erkennen, wie eigene Entwicklungsprozesse oder die Zusammenarbeit mit anderen Menschen erfolgreich gestaltet werden können, welches die eigenen Werte sind und wo der größte Beitrag geleistet werden kann. Nur wenn Menschen von ihren eigenen Stärken aus handeln, können sie herausragende Leistungen erbringen (vgl. Drucker 2005, S. 4).

Die Bedeutung von Selbstmanagementkompetenz hat in den letzten Jahren infolge vielfältiger wirtschaftlicher, technologischer, soziokultureller und unternehmensbezogener Entwicklungen an Relevanz gewonnen. Die Selbstmanagementkompetenz hat sich zu einer *Kernkompetenz von Mitarbeitenden und Führungskräften* in Unternehmen entwickelt. Mitarbeitende und Führungskräfte sind gefordert, ihre Leistungsfähigkeit und

Leistungsbereitschaft eigenverantwortlich zu steuern und zu erhalten. Es gilt, den eigenen Arbeits- und Lebensrhythmus immer wieder neu zu definieren und den eigenen Qualifikationsstand fortwährend mit den Anforderungen zu vergleichen und entsprechend anzupassen (vgl. Rump und Eilers 2011, S. 75 f.). Dabei sollten sowohl die heute vorhandenen Anforderungen als auch die aufgrund der vielfältigen Entwicklungen zu erwartenden künftigen Anforderungen mit berücksichtigt werden. Nur so können notwendige Entwicklungs- und Bildungsmaßnahmen frühzeitig erkannt und eingeleitet werden. Die zunehmende Instabilität von Arbeitsplätzen und Tätigkeitsbereichen führt dazu, dass der Erhalt und die Förderung von Kompetenzen wichtiger sind als das Streben nach Arbeitsplatzsicherheit. Das Postulat des lebenslangen oder lebensbegleitenden Lernens – und damit verbunden die Fähigkeit zur Selbstentwicklung – sind wesentliche Voraussetzungen, um die eigene Leistungsfähigkeit und Arbeitsmarktfähigkeit als individuelle immaterielle Vermögenswerte bis zum Austritt aus dem Erwerbsleben und darüber hinaus möglichst umfassend aufrechtzuerhalten (vgl. Graf 2011, S. 219).

Für die *Unternehmen* besteht die *Bedeutung der Selbstmanagementkompetenz* darin, dass Menschen in Organisationen einen entscheidenden Beitrag zum *wirtschaftlichen und sozialen Unternehmenserfolg* leisten (vgl. z. B. Olfert 2012). In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden Mitarbeitende oftmals als Humanvermögen oder als Humankapital bezeichnet. Darin wird deutlich, dass Mitarbeitende mit ihren Qualifikationen, Kompetenzen und Motivationen der entscheidende Erfolgsfaktor sind, damit Unternehmen langfristig erfolgreich am Markt bestehen können (vgl. z. B. Scholz 2014, S. 3 ff.; Berthel und Becker 2013, S. 11). Eine gezielte und umfassende Förderung der Selbstmanagementkompetenz auf den Ebenen Individuum und Organisation hilft, dass Mitarbeitende auch langfristig qualifiziert, engagiert, leistungsstark, kreativ und gesund bleiben. Auch finanzielle Faktoren sprechen dafür, dass der Förderung der Selbstmanagementkompetenz ausreichend Beachtung geschenkt wird.

*Menschen, die sich wohlfühlen, leisten mehr und bessere Arbeit als Menschen, die seelisch oder körperlich beeinträchtigt sind (Badura 2010, S. 8 f.).*

Belastende Arbeitsbedingungen erhöhen das *Risiko für Fehlzeiten* (Arbeitsausfalltage) *und Präsentismus* (Produktivitätseinbußen bedingt durch beeinträchtigte Gesundheit<sup>1</sup>), womit hohe Kosten für die Unternehmen verbunden sind (vgl. Badura 2010, S. 8 f.; vgl. auch die Ausführungen zu den psychosozialen Belastungen in Abschn. 2.2.2). Hier setzen Konzepte des betrieblichen Gesundheitsmanagements an.

Infolge des *Wertewandels* stellen Mitarbeitende zudem höhere Anforderungen an ein Unternehmen hinsichtlich gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen:

---

<sup>1</sup>Präsentismus wird in der Literatur entweder verstanden als das Verhalten von Mitarbeitenden, trotz Krankheit zur Arbeit zu gehen, oder als Einbuße der Arbeitsproduktivität, die dadurch entsteht, dass Mitarbeitende durch gesundheitliche Beschwerden – v. a. chronische Erkrankungen – in ihrer Arbeit eingeschränkt sind und dadurch unterhalb ihres durchschnittlichen Arbeitspensums liegen (vgl. Steinke und Badura 2011, S. 15 f.).

*Der leistungsfähige, kreativ-innovative, flexible und hoch motivierte Mitarbeiter der Zukunft erwartet von seinem Unternehmen Lösungsansätze, die ihn bei der Gewinnung einer optimalen Gesundheit unterstützen und die nicht am Firmenterhalt hängen machen (Meifert und Kesting 2004, S. 6).*

Unternehmen sind gefordert, Arbeits- und Lernbedingungen zu schaffen, die auf dem Arbeitsmarkt attraktiv sind – insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden **Fachkräftemangels** und **den Ansprüchen unterschiedlicher Generationen** (vgl. z. B. Zölch und Swoboda 2014; Klaffke 2014). Parikh zeigt in seinem Werk *Managing Your Self* auf, dass es für die Unternehmen darum geht, Mitarbeitende darin zu unterstützen, ihr Leben ganzheitlich zu reflektieren und zu gestalten. Einerseits soll das Einzigartige jedes Individuums gefördert werden, andererseits braucht es einen Abstimmungsprozess in der Organisation, um ein harmonisches Miteinander zu ermöglichen.

*It is the corporation's objective then, in managing all of its „selves“, to enable individuals to consciously reflect on, sort out, and take positions on the „why“ (philosophy), „what“ (ideology), and „how“ (strategy) of their lives. It is this individual and collective process in an organization that creates „attunement“ within and among the individuals, facilitates „alignment“ between the internal culture and the corporate strategy, and thereby generates the required degree of „empowerment“, so that individual and corporate performance can be enhanced on a sustained basis. Unless the individual instruments are in harmony with each other in an orchestra, the result would be noise and not music. This is the relevance of managing the self for any organization (Parikh 1994, S. 7 ff.).*

Die Bedeutung des Themas Selbstmanagementkompetenz zeigt sich auch in der zunehmenden Anzahl von **Publikationen und Weiterbildungsangeboten**, die sich dem Thema widmen. Die Bandbreite der Publikationen reicht von wissenschaftlichen Beiträgen in psychologischen Zeitschriften und Büchern aus den Bereichen Management und Psychologie, die einzelne Aspekte der Selbstmanagementkompetenz aufgreifen und vertiefen, über medizinische Empfehlungen für ein verbessertes Selbstmanagement bei chronischen Krankheiten bis hin zu einer enormen Anzahl an Selbstmanagementratgebern. Die **personalpsychologische Forschung** hat sich bis heute noch relativ wenig mit dem Thema Selbstmanagement befasst. Es gibt Studien bezogen auf die Effektivität von Selbstmanagementtrainings: So findet sich beispielsweise eine eindeutige Evidenz für die Effektivität von (kognitiv-)behavioralen Selbstmanagementtrainings (vgl. König und Kleinmann 2014, S. 648 f.).

Es ist davon auszugehen, dass das Thema Selbstmanagement aufgrund verschiedener Entwicklungen weiter an Bedeutung gewinnen und die Förderung der Selbstmanagementkompetenz in den nächsten Jahren eine der wesentlichsten Aufgaben eines modernen Personalmanagements sein wird – nebst Talent Management und Führungskräfteentwicklung. In den folgenden Abschnitten sind ausgewählte Entwicklungen und Einflussfaktoren näher ausgeführt, die die zunehmende Bedeutung der Selbstmanagementkompetenz veranschaulichen.