

# Selbstmanagement und Coaching <sup>1</sup>

*“Da ich die Zufälle nicht lenken kann, lenke ich mich selbst und richte mich nach Ihnen, wenn sie sich nicht nach mir richten” (Montaigne)*

**Hinweis: Mein neues Modell ist in Arbeit und wird im März 2010 bei Vandenhoeck & Ruprecht erscheinen.**

## 1. Einleitung

Erinnern Sie sich noch an den Film “Zurück in die Zukunft”? Da reist M.J. Fox alias Marty Mc Fly mit einer Zeitmaschine zurück - und zwar zurück in genau die Zeit, in der seine Eltern am Ende der Highschool sind, also in etwa so alt wie er selbst zum Zeitpunkt seiner Reise. Die beiden haben sich noch nicht einmal kennen gelernt, er selbst ist logischerweise noch nicht geboren, und - als wäre das nicht schon befremdlich genug - die Frau, die später einmal seine Mutter werden soll, verliebt sich ausgerechnet in ihn, Marty Mc Fly. Dies darf er natürlich niemals zulassen, denn es würde im wahrsten Sinne seine Existenz gefährden: Wenn seine Mutter seinen Vater nicht kennen lernt und sich die beiden nicht verlieben, wird es ihn niemals geben! Um sein Dasein in der Zukunft zu sichern, gibt es für Marty nur eine Möglichkeit: Er muss an seiner eigenen Geschichte mitschreiben. Er muss vieles organisieren, steuern und regeln, den für ihn völlig unvorteilhaften Lauf der Dinge immer wieder neu in die Hand nehmen, wenn er erreichen möchte, dass sein Dasein ermöglicht wird.

Stellen Sie sich nun vor, Sie sind gar nicht der, der Sie glauben zu sein - Sie sind im Augenblick nur Gast auf einer dieser Zeitreisen im Hier und Heute... Und es gibt Sie schon - Sie in 20 Jahren<sup>2</sup>... Sie erfreuen sich guter Gesundheit und lassen sich durch gelegentliche Beeinträchtigungen nicht aus der Bahn werfen. Sie haben schwierige Situationen ebenso wie Zeiten massiver Veränderungen gut gemeistert und sind daraus gestärkt hervorgegangen. Sie sind erfolgreich in dem, was Sie tun, Sie haben Freude daran und entwickeln sich immer noch weiter... Und dies, obwohl sie wahrlich auf ein Leben mit exzellenten Leistungen zurückblicken können. Sie hatten eine hohe Verantwortung, haben viel bewirkt und sind für Ihre Erfolge gefeiert worden. Sie lieben und werden geliebt, fühlen sich zugehörig und stimmig in sich selbst sowie in Ihrer Lebenssituation... Und wenn Sie im Hier und Heute diese Person aus der Zukunft fragen, wie sie das so hingekriegt hat in Ihrem Leben, dann kann sie eine Geschichte erzählen. Und diese handelt nicht von Glück - sie handelt von Selbstmanagement.

Gutes Selbstmanagement ist das innere Rüstzeug für den Weg, auf dem ein geglücktes Leben selbst unter hohen Anforderungen eine hohe Wahrscheinlichkeit hat. Die Optimierung des eigenen Selbstmanagements macht Erfolg, Gesundheit und Zufriedenheit wahrscheinlicher - und dürfte damit im Interesse eines Jeden sein.

Vor allem für Menschen, deren Arbeit geprägt ist durch hohe Verantwortung, hochkomplexe Tätigkeiten in einer hochkomplexen Umwelt mit rasanten Veränderungen, ist ein effizientes Selbstmanagement unabdingbar. Unabdingbar, um die richtigen Entscheidungen zu treffen, sich nicht zu verzetteln, mit Druck und Restriktionen geschickt umzugehen, eigene Ressourcen effizient einzubringen und Gesundheit zu bewahren. Für Coachingprozesse bedeutet dies, dass die Reflexion und Erweiterung der Selbstmanagementkompetenzen als wesentlicher Wirkfaktor angesehen werden kann.

Die gezielte Vermittlung von Selbstmanagementkompetenzen dient jedoch nicht nur der Leistungsoptimierung und Gesunderhaltung des Kunden unter extremen Anforderungsbedingungen, sondern fördert auch einen Führungsstil, bei dem Eigenverantwortung großgeschrieben und ein synergetisches Prozessmanagement möglich wird.

## **2. Selbstmanagement - Definition und Vier-Ebenen-Modell**

Der Begriff Selbstmanagement wird zwar von Beratern, Coaches und Trainern häufig genannt, wenn es darum geht, sich selbst erfolgreich zu führen, zu gestalten, zu regeln, zu "managen".

Doch bislang lassen sich in der Literatur kaum exakte Definitionen und Modelle finden.

Diesem Mangel an klaren Konzeptionen möchten wir hier mit einem Definitionsvorschlag und einem sich derzeit in Entwicklung befindenden Modell entgegensteuern.

Das Konstrukt des Selbst eines Menschen umfasst alle kognitiven, emotionalen, motivationalen, behavioralen und körperlichen Prozesse und Dispositionen, unabhängig davon, ob sie diesem zu einem gegebenen Zeitpunkt bewusst sind.

Das Selbst muss zugleich als Subjekt, Objekt als auch Produkt der Selbstorganisation gedacht werden - und zugleich als Prozess, da es sich in jedem Moment neu organisiert.

Selbstmanagement wird von uns definiert als pro-aktive Gestaltung eigener Kognitionen, Emotionen, Motivationen und Handlungen, welche auch die Herstellung geeigneter Umweltbedingungen impliziert.

Selbstmanagement findet immer in einem Kontext statt. Gutes Selbstmanagement schafft innerhalb dieses Rahmens eine Maximierung der Freiheitsgrade.

*“Management ist nicht nur Unternehmensmanagement, sondern das angemessene und charakteristische Instrument für jede Art von Führung”  
(Drucker)*

Es wird hier ein Modell für Selbstmanagement skizziert, in welchem Selbstmanagement differenziert wird in normatives, strategisches, operatives und Ad-hoc-Selbstmanagement.

*Normatives Selbstmanagement* beinhaltet den Prozess des Reflektierens und Klärens eigener übergeordneter Lebensziele, Werte, Sinnfragen. Wozu, wohin will ich mich überhaupt managen? Wer will ich sein, was möchte ich erreichen?

*Strategisches Selbstmanagement* beschäftigt sich mit der Planung und Entwicklung aller intrapsychischen Prozesse, die in Hinblick auf das Ziel notwendig oder hilfreich sind. Hierzu gehört z.B. die Entwicklung von zieldienlichen Grundüberzeugungen und Ansprüchen, intrinsischer Motivation und Verhaltensbereitschaften sowie die Festlegung konkreter Ziele.

Bei dem normativen und strategischen Selbstmanagement handelt es sich um situationsübergreifende, kognitive Prozesse mit übergeordneter Bedeutung. Davon abgrenzen lässt sich die Ebene des konkreten Verhaltens, Denkens und Fühlens in konkreten Situationen, also im Hier und Jetzt. Auf dieser Ebene kann eine Unterscheidung getroffen werden zwischen operativem, der Strategie folgendem Verhalten, und strategieunabhängigem Ad-hoc-Verhalten.

*Operatives Selbstmanagement* bezieht sich auf die Umsetzung der Strategien in konkretes, auf eine Situation bezogenes Denken, Fühlen und Handeln. Dies beinhaltet z.B. Entscheidungen zur Gestaltung von Zeit, Raum und Information - also die typischen Themen Zeitmanagement, Arbeitsorganisation, Wissensmanagement. Operatives Selbstmanagement umfasst zum einen fokussiertes, bewusst eingesetztes Verhalten, zum anderen auch nicht fokussiertes, automatisiertes Verhalten in häufig auftretenden, vorhersehbaren Situationen (Routineabläufe).

Kurzfristiges Selbstmanagement im Hier und Jetzt, das in unvorhergesehenen, neuen Situationen gezeigt wird, wird hier als *Ad-hoc-Selbstmanagement* bezeichnet. Es kann sich hierbei auch um spontan auftretendes Verhalten in einer Situation handeln, die ursprünglich vorhergesehen war und für die operatives Verhalten zur Verfügung steht, in der es im entscheidenden Moment jedoch zu Umbewertungsprozessen kommt und Spontanverhalten emergiert. Das Ad-hoc-Selbstmanagement kann fokussiert, also bewusst gesteuert sein oder auf der intuitiven Erschließung neuer Lösungsmuster beruhen.

Die besondere Beachtung des Ad-hoc-Selbstmanagements scheint notwendig, da viele Studien zeigen, dass nur ein geringer Anteil des

zieldienlichen Verhaltens vorhersehbar und planbar ist, also dem Bereich des operativen Managements zugeschrieben werden kann.

Piccard, der als Arzt, Hypnotherapeut und Coach mit einem Heißluftballon als erster die Welt umrundete und dessen Vorträge von tiefer psychologischer und philosophischer Erkenntnis geprägt sind, schreibt hierzu: "In Wahrheit ist das Leben eine gewaltige Herausforderung, ein Abenteuer, das einen beständig mit dem Unbekannten konfrontiert. Man weiß nie, was es als nächstes bringt. Die einzige Fähigkeit, die man wirklich lernen muss, ist die Fähigkeit, sich an das anzupassen, was einem passiert." (Piccard & Jones, 2006, S. 388).

Auch wenn man diese pointierte Aussage nicht teilt, stellt die Bereitschaft, sich auf immer wieder Neues, Unvorhergesehenes einzustellen, einen wertvollen Aspekt von effektivem Selbstmanagement in Hinblick auf bestmögliche Resultate dar.

Dies entspricht der Aussage eines Managers kurz vor dem Ruhestand, der in der Reflexion seines Arbeitslebens bemerkte, seine Arbeit habe im Grunde genommen darin bestanden, "jeden Morgen auf seinem Schreibtisch einen stinkenden Fisch vorzufinden und zu entsorgen" - die "stinkenden Fische" waren das, was trotz sorgfältiger Planung mithilfe des strategischen und operativen Managements nicht erfolgreich umgesetzt werden konnte oder als unvorhergesehenes Abfallprodukt entstanden war.

Eine Grundüberlegung des hier skizzierten Modells ist, dass die genannten Ebenen des Selbstmanagements nicht wie in der klassischen Managementliteratur beschrieben hierarchisch angeordnet sind, sondern eng vernetzt nebeneinander stehen. Es gibt also keinen linearen Kausalzusammenhang, sondern jede Ebene kann auf jeder anderen Ebene zu Veränderungen führen. Zum Beispiel kann ein in einer unvorhergesehenen Situation spontan gezeigtes Verhalten (Ad-hoc-Verhalten) dazu führen, dass die Strategie geändert wird oder sogar Ziele und Normen neu definiert werden.

### **3. Selbstmanagement und Coaching**

Selbstmanagement wird im oben beschriebenen Sinne als ein Prozess verstanden, dessen optimale Performance im Interesse jedes Menschen sein müsste, der sein Glück und seinen Erfolg nicht vom Zufall abhängig machen möchte.

Außergewöhnlich hohe Ansprüche an das Selbstmanagement stellen sich unter Arbeitsbedingungen, die geprägt sind von extrem hoher Verantwortung, starkem Leistungsdruck, hohem Zeitdruck, fehlenden oder rigiden Verhaltensvorgaben, einem komplexen, schnelllebigen und widersprüchlichen Umweltsystem - also Arbeitsbedingungen, wie sie häufig bei Coachingkunden vorzufinden sind.

Unter diesen Bedingungen reichen die Kompetenzen, die durch Erziehung und Lebenserfahrung erworben werden konnten, häufig nicht aus. Martens & Kuhl weisen mit Recht darauf hin, dass "die Schere zwischen Fordern und

Fördern von Persönlichkeit“ noch nie so weit geöffnet war wie heute (Martens & Kuhl, 2005, S. 20).

Bereits 1999 wurde die Bedeutung von Selbstmanagement für Führungskräfte von der Harvard Business School betont, 2005 im Harvard Business Manager publiziert. Doch für das Thema Selbstmanagement werden die meisten Führungskräfte erst während des Berufslebens im Rahmen interner Trainings sensibilisiert.

Auch Selbständige, Freiberufler, Musiker oder Sportler im Spitzenleistungsbereich haben einen hohen Bedarf an exzellentem Selbstmanagement - ein Ausbildungsbaustein hierfür ist jedoch in kaum einem Werdegang zu finden.

Coaching ist daher nicht nur ein mögliches und geeignetes, sondern häufig auch das einzige Instrument, das Menschen in herausfordernden beruflichen Kontexten in ihrer Fähigkeit, sich selbst zu managen, individuell unterstützen kann.

Selbstmanagement kann als übergeordnetes Ziel von Coachingprozessen definiert werden - zum Beispiel bei Themen der Entscheidungsfindung, der Aktivierung innerer Ressourcen, der Konfliktlösung oder des förderlichen Umgangs mit Mitarbeitern. Doch auch wenn das Coachinganliegen ein solches übergeordnetes Ziel nicht nahe legt, kann die Verbesserung des Selbstmanagements den Coachee bei der aktiven und als selbstwirksam erlebten Gestaltung des angestrebten Veränderungsprozesses unterstützen und sich längerfristig auf seine nachhaltige Leistungsfähigkeit auswirken. Coaching kann auch als eine geeignete - und manchmal auch notwendige - Ergänzung zu Selbstmanagementprozessen gesehen werden, da es durch die Bereitstellung einer Außenperspektive den eigenen Rahmen erweitert und somit zusätzliche Korrekturmöglichkeiten sichtbar macht.

Eine weitere Bedeutung des Themas Selbstmanagement für Coachingprozesse ergibt sich dadurch, dass eine gute Selbstorganisation der Mitarbeiter im Sinne von Synergieeffekten im Interesse aller Unternehmen ist. Die Unterstützung der Selbstmanagementfertigkeiten der Mitarbeiter kann daher als Führungsaufgabe beschrieben werden, die sowohl durch Modelllernen als auch durch die Bereitstellung förderlicher Rahmenbedingungen wirksam werden kann (Führen durch Persönlichkeit; Selbstmanagement als Führungsstil).

## **4. Optimierung von Selbstmanagementkompetenz im Coaching**

### **4.1. Relevante Inhalte**

Normatives, strategisches, operatives und Ad-hoc-Management beinhalten komplexe psychologische Prozesse wie Kognitionen, Emotionen, Motivation etc. - zur Optimierung des Selbstmanagements ist die Reflexion dieser beteiligten Prozesse entscheidend.

(1) *Werte, Lebensziele, Sinn*: Eine Werte-, Ziel- und Sinnklärung ist zentraler Bestandteil des normativen Selbstmanagements. Wie will ich sein? Was gibt meinem Leben Sinn? Was ist mir wichtig? Hier werden übergeordnete

Lebensziele reflektiert.

Unter Umständen kann es bei der Erörterung dieser Fragen zu Krisen kommen. Nicht selten stellen Führungskräfte aus Industrie und Wirtschaft eine Diskrepanz fest zwischen ihren persönlichen Werten und ihrer beruflichen Tätigkeit. Diese Ambivalenzen zu klären und ein kongruentes Lebensmodell zu entwickeln, ist dann ein wesentlicher Bestandteil des normativen Selbstmanagements.

Hinsichtlich der Selbstentwicklung des Coaches sollten hierbei auch ethische Standards für diesen Beruf reflektiert werden (s.u.).

(2) *Motivation*: Wie kommt man vom Ziel zur Handlung? Die psychologischen Grundlagen dieses Rubikonprozesses sowie die Beeinflussungsmöglichkeiten durch gezieltes Selbstmanagement wurden von Martens & Kuhl (2005) detailliert beschrieben. Ein Einüben sowie die Ausbalancierung von Selbstkontrolle und Selbstregulation ist möglich und notwendig, wenn Zielen eine Handlungsorientierung folgen soll. Hierbei spielen u.a. Aspekte wie das Erkennen eigener Bedürfnisse, Sinnerleben, Frustrationstoleranz, Verstärkung, Disziplin und Lust, Akzeptanz von Ambivalenzen eine große Rolle. Das Aufbauen einer intrinsischen Motivation ist ein wichtiger Erfolgsparameter und notwendiger Grundstein für das Vollbringen von Spitzenleistungen und das Erleben von Sinn und Glück ("Flow"). Damit gehört es in den Bereich des strategischen Selbstmanagements.

(3) *Selbstbild*: Das Selbstbild, also die Vorstellungen über die eigene Identität, sowie die Repräsentation des Fremdbildes ("wie sehen mich die Anderen?") ist ein wichtiges Thema des strategischen Selbstmanagements. Hier ist das Wissen über eigene Stärken und Schwächen, über das Entwicklungspotenzial, die Ressourcen im Selbst wie auch im Umfeld repräsentiert. Mit dem Selbstbild (repräsentierter Ist-Zustand) eng verknüpft ist meist ein Wunschbild (Soll-Zustand); die Diskrepanz kann sinnvoll als Veränderungsmotivation genutzt werden, wenn gleichzeitig eine hohe Selbstwirksamkeits- und Kontrollüberzeugung vorliegt.

(4) *Kognitionen*: Kognitionen werden bekanntlich in allen hierfür relevanten Disziplinen - von der Hirnforschung über die Verhaltensforschung bis hin zur Philosophie - die wesentliche Rolle bei der Entstehung des subjektiven Befindens und Verhaltens zugeschrieben. Im Rahmen des hier vorgestellten Selbstmanagementmodells kommt ihnen auf allen Ebenen eine herausragende Bedeutung zu.

Die Fähigkeit zur Beobachtung, kritischen Analyse und ggf. Modifikation automatischer Gedanken und Grundüberzeugung kann als eine der wichtigsten Selbstmanagementfähigkeiten gesehen werden. So genannte "automatische Gedanken" nach Beck steuern Emotionen wie auch Verhalten in konkreten Situationen und folgen häufig unbemerkt alten Mustern, die in der Vergangenheit einmal Sinn machten, heute jedoch eher hinderlich zur Zielerreichung sind. Dasselbe gilt für Grundüberzeugungen, die häufig ein Leben lang unhinterfragt mitgeschleppt werden und im Rahmen des Coachings analysiert und ggf. neu formuliert werden sollten.

Grundüberzeugungen bzw. -einstellungen sind ebenso wie die automatischen Gedanken im Rahmen der Coachinausbildung nicht wertfrei zu denken. Für ein professionelles Coaching sind bestimmte Grundüberzeugungen essentiell

wichtig und müssen daher dringend reflektiert und erarbeitet werden. Denn Grundideen des Coachings wie Autonomie, Selbstverantwortung, Wertschätzung und Respekt lassen sich nur in dem Maße realisieren, in dem der Coach diese Werte tatsächlich in seinen Grundüberzeugungen repräsentiert hat - und dies ist in der Realität nicht zwingendermaßen der Fall. Der Coach mag sich zwar Mühe geben, doch ohne bestimmte Grundüberzeugungen wird er nicht wirklich professionell und authentisch erfolgreich sein können.

Beispiele für solche normative Haltungen sind "Ich bin für mein Denken und Handeln selbst verantwortlich", "Ich respektiere das Anderssein Anderer", "Ich schätze die Autonomie Anderer" etc.

Vor allem die Überzeugung von Selbstverantwortung bezüglich eigenen Verhaltens, eigener Kognitionen und Emotionen ist eine notwendige Voraussetzung für gelingendes Selbstmanagement. Nur vor dem Hintergrund dieser Grundüberzeugung macht Selbstmanagement überhaupt einen Sinn. Die Praxis zeigt jedoch, dass bei vielen Menschen Selbstverantwortung eher ein Lippenbekenntnis denn eine wahre, selbst überprüfte Grundüberzeugung ist.

Auch die in vielen Coachingprozessen wichtigen Themen Entscheidungen und Ambivalenzen sind unmittelbar mit der Selbststeuerung von Kognitionen verbunden, so dass psychologische Kenntnisse über die dabei stattfindenden Prozesse gewinnbringend für Selbstmanagementprozesse sind.

Ein weiterer relevanter Bereich, in dem Kognitionen eine tragende Rolle spielen, ist die Art und Weise, wie Sinn konstruiert wird. Aufmerksamkeit, Wahrnehmung, Perspektive und Interpretation werden aus einem großen Möglichkeitsraum in Hinblick auf eine sinnvolle Gestalt gewählt. Auf diese Weise erfolgt auch die Konstruktion der eigenen Lebensgeschichte, welche wiederum eine herausragende Bedeutung für das aktuelle Erleben hat und im Coachingprozess möglicherweise rekontextualisiert werden kann.

Auch die oben beschriebenen Themen Selbstbild und Motivation lassen sich dem Bereich der Kognitionen zuordnen.

(5) *Emotionen*: Emotionen werden von vielen als wenig steuerbar empfunden, Menschen fühlen sich von ihnen häufig "überrollt". Diese ungenügende Kontrollwahrnehmung mag dazu führen, dass negative Emotionen von vielen Menschen im Vorfeld einer Situation zu vermeiden versucht werden und somit häufig suboptimales Verhalten aktualisiert wird. Zudem zeigt die Emotions- und Hirnforschung, dass sich negative Emotionen in vielerlei Hinsicht direkt auf kognitive Funktionen wie Informationsverarbeitung, Lernen, Gedächtnis und Leistungsfähigkeit sowie auf Motivation, Kommunikation und Verhalten auswirken. Ein Verständnis dieser Prozesse könnte die Motivation erhöhen, Emotionen steuern zu lernen. Sicherlich keine leichte Aufgabe, aber auch hierfür Selbstverantwortung zu übernehmen, kann als die höhere Kunst des Selbstmanagements gesehen werden und fällt ebenso wie die prinzipielle Einstellung zu Emotionen in den Bereich des strategischen Selbstmanagements. Emotionskontrolle in konkreten Situationen hingegen gehört zum Bereich des operativen Selbstmanagements.

(6) *Körper*: Der Körper wurde in der Psychologie ebenso wie im Coachingkontext lange vernachlässigt. Gerade in jüngster Zeit scheint jedoch

eine Wiederentdeckung der Körperlichkeit stattgefunden zu haben. Der Körper kann einerseits als wertvolle Informationsquelle hinsichtlich des Stimmigkeitsempfindens genutzt werden, andererseits sind über eine gezielte Beeinflussung des Körpers mentale und emotionale Veränderungen möglich. Zum Beispiel ist es bekanntlich schwieriger, in aufrechter Haltung und mit lächelndem Mund unglücklich zu sein als gebückt und mit heruntergezogenen Mundwinkeln (operatives Selbstmanagement). Es macht somit Sinn, sich in Körperwahrnehmung zu schulen, den Körper in eine hierfür günstige Kondition zu bringen, sich räumlich immer wieder stimmig zu positionieren, den "inneren Squashpunkt" (G. Schmidt) zu kennen und in wichtigen Situationen einzunehmen (strategisches Selbstmanagement).

(7) *Kommunikation*: Sich selbst im eigenen Kommunikationsverhalten beobachten, steuern und kontrollieren zu können, kann als eine Basisfertigkeit für das Management der eigenen Person gesehen werden. Was sage ich wie, wann, wo zu wem - und vor allem wozu? Welchen Kontext stelle ich hierfür her? Dies im Einzelfall auch unter schwierigen Bedingungen wie z.B. Zeitdruck richtig zu entscheiden, erfordert ein Höchstmaß an Selbstmanagementkompetenz - sowohl auf strategischer wie auch auf Verhaltensebene. Und nicht nur das Senden - oder nicht Senden - von Informationen, auch das Hören von Informationen unterliegt in der Regel eher Automatismen als gezielter Steuerung. Das eigene Kommunikationsverhalten sowohl als Sender als auch als Empfänger selbst zu managen, erfordert eine Reflexion bisheriger Muster und resultiert durch einen Zuwachs an Wahlfreiheit in zielgerichteter, effektiver Kommunikation.

(8) *Verhalten*: Die Steuerung des eigenen, von außen beobachtbaren Verhaltens impliziert sowohl interaktives Verhalten (womit Selbstmanagement sich erweitert zu Beziehungsmanagement) als auch die Organisation des Selbst in Zeit und Raum.

Zum interaktiven Bereich gehört die Steuerung des offen gezeigten Verhaltens im sozialen Kontext, also z.B. Mitarbeiterführung, Konfliktverhalten und Modellverhalten. Kommunikation bildet hierfür die Grundlage und wurde wegen ihrer herausragenden Bedeutsamkeit hier separat dargestellt.

Zum organisatorischen Bereich zählt die Steuerung des eigenen Verhaltens hinsichtlich des Umgangs mit Zeit (Zeitmanagement), mit Raum (Gestaltung des Arbeitsplatzes, Arbeitsorganisation, Wahl des Lebensraumes etc.) sowie mit Informationen (Wissensmanagement, Informationsmanagement).

Es wäre zu kurz gegriffen, wenn man Selbstmanagement nur auf die gezielte, fokussierte Steuerung von Verhalten beziehen würde. Zum einen können nicht fokussierte Prozesse durch die Reflexion ihrer Resultate

selbstverständlich hinsichtlich ihrer Sinnhaftigkeit reflektiert und ggf. neu gelernt werden, zum anderen enthalten auch nicht fokussierte, unbewusste Prozesse wertvolle Informationen und können zielführend genutzt werden.

Unbewusste Prozesse wurden lange Zeit von der wissenschaftlichen Psychologie ignoriert, wenn nicht sogar negiert. Die Ergebnisse der aktuellen Hirnforschung weisen jedoch deutlich auf ihre Bedeutsamkeit hin und führen derzeit geradezu zu einer Renaissance des Unbewussten.

## 4.2. Eine Skizze relevanter Methoden

Für die Optimierung des Selbstmanagements im Coaching wird ein breites Methodenspektrum eingesetzt. Besondere Beachtung kommt dabei natürlich denjenigen Techniken zu, die gut in der selbstreferentiellen Beobachtung, Analyse und Veränderung angewendet werden können, also ohne ein Gegenüber auskommen. Der Anwender hat hier die Aufgabe, Beobachter und Beobachtetes, Subjekt und Objekt, Fragender und Befragter zugleich zu sein. Der Erfolg des Managements der eigenen Person wird insofern wesentlich abhängen von seiner Introspektionsfähigkeit und seiner Bereitschaft, ehrlich und selbstkritisch die eigenen Muster in Frage zu stellen.

Einige ausgewählte Methoden sollen hier zum Zwecke der Übersichtlichkeit entlang oben genannter Inhalte genannt werden.

(1) Grundlage könnte die Vermittlung von Grundwissen über Bedürfnisse und eigene Ziele sein (z.B. Martens & Kuhl, 2005; Storch & Krause 2007). Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM von Storch & Krause bietet gute Arbeitsmaterialien für den Bereich Zielfindung und Motivation. Hilfreiche analytische oder induktive Methoden zur Wertklärung und Erstellung einer Wertehierarchie für die Selbstanwendung werden z.B. von Robbins beschrieben (Robbins, 1991). Wertvoll ist auch die hypnosystemische Teile-Arbeit, bei der die verschiedenen inneren Anteile mit ihren je eigenen Bedürfnissen herausgearbeitet, ernst genommen und so dargestellt werden, dass eine Kommunikation mit einem inneren Moderator möglich wird (nach Schmidt, 2005). Zahlreiche Anregungen enthält auch der "Werte-Manager" von Kensok & Dyckhoff, 2004.

(2) Zur Erhöhung der Motivation eignen sich hervorragend hypnosystemische Techniken wie z.B. Reisen in die Lösungszeit (besonders die Gegenüberstellung einer "Wunschperson" und "Horrorperson"), Metaphern für den Lösungsweg, Ambivalenzcoaching durch Teile-Arbeit und Würdigung des Bestehenden, Zielvisualisierung, Lösungs trance und Körperkoordination, Arbeit mit Symbolen und Ankern (Schmidt, 2005). Ebenfalls geeignet ist die Kuchenstückanalyse nach Kanfer, die gut zur Verdeutlichung von IST- und Soll-Zuständen eingesetzt werden kann - und selbstverständlich alle Skalierungs- und Selbstverstärkungstechniken.

Für eine nützliche Grundhaltung empfiehlt sich auch ein philosophischer Diskurs, da ja die Philosophie eine Fülle von Anregungen für ein geglücktes Leben liefert (siehe z.B. Schmid, 2005). Die Auseinandersetzung mit der philosophischen Frage, was Glück ausmacht, kann gut als Motivationsquell genutzt werden. Das Bewusstsein der aristotelischen Formel "Das Glück liegt in der Tätigkeit" schafft z.B. eine gute Ausgangsbasis, um die im Rahmen des Selbstmanagements gesteuerten inneren Prozesse in tatsächliche Handlung umzusetzen. Ebenso hilfreich scheint die Idee einer Balance zwischen *vita activa* und *vita contemplativa*.

(3) Zur Beschreibung und Analyse des Selbstbildes eignet sich die detaillierte Exploration von Stärken und Schwächen, individuellen Bedürfnissen und Leitmotiven bzw. einer Reflexion der Brille, durch die man die Welt sieht. Neben verschiedenen Interviewtechniken sind auch Persönlichkeitstests ein hilfreiches Instrument, wenn sie nicht als Wahrheit interpretiert werden,

sondern als Grundlage zur Reflexion genutzt werden. In diesem Sinne verstanden eröffnen sie dem Laien mögliche Beschreibungsdimensionen. Auch das Modell des Enneagramms kann wertvolle Anregungen zur Auseinandersetzung mit sich selbst geben. Das Enneagramm ist ein für Laien sehr gut verständliches, nicht wertendes, dynamisches Beschreibungssystem verschiedener Persönlichkeitstypen bzw. ihrer spezifischen Wahrnehmungs-, Beziehungs- und Entwicklungsmuster (z.B. Palmer, 1995). Ein Fremdbild kann durch gezielt erhobenes Feedback, am besten im Sinne einer 360° - Analyse erarbeitet werden. Sinnvoll ist es, das Selbstbild sowie das Fremdbild (bei starken Diskrepanzen auch den Fremdbildern) in irgendeiner Form kreativ umzusetzen und/ oder Symbole dafür zu finden. Eine weitere Ergänzung erfährt diese Arbeit noch durch die Erschaffung eines Wunschbildes, welches neben die zwei aktuellen Beschreibungen gestellt werden kann.

Eine Kuchenstückanalyse eignet sich zur Beschreibung der äußeren Lebenssituation und Differenzierung bestimmter Eigenschaftsausprägungen in Abhängigkeit vom Kontext (siehe Kanfer, 2006).

(4) Kognitive Techniken: Die im Coaching zum Einsatz kommenden kognitiven Tools stammen ursprünglich im wesentlichen aus der kognitiven Verhaltenstherapie, der systemischen Therapie und der Hypnotherapie und wurden von dort für die Anwendung im Coaching modifiziert. Kognitive Umstrukturierung, Selbstverbalisation, Selbstkontrolle, ABC-Modell, Reattribution, Rekontextualisierung, Umdeutung, Problemlösetechnik, Übungen zum Perspektivewechsel, Visualisierung, das Erarbeiten einer inneren Landkarte sind einige der kognitiven Grundtechniken, die einem Coach als Selbstmanagementtechnik zur Verfügung stehen und dem Coachee zur Selbstanwendung verfügbar gemacht werden können.

(5) Da Emotionen den automatischen Gedanken folgen, ist die Kontrolle über diese subtilen Automatismen der gängigste Weg zur Emotionskontrolle (z.B. Variationen des Klassikers der 5-Spalten-Technik und Analyse von "Denkfehlern" nach Beck, vgl. Burns & Beck, 1999). Weiterhin stehen zahlreiche Selbstbeobachtungsübungen (verschiedene Meditationstechniken, Awarenessübungen, Tagebuchführung mit Aufmerksamkeitsfokus auf Emotionen, Focusing, Achtsamkeitstraining), Entspannungsmethoden (z.B. Progressive Muskelrelaxation nach Jacobson), energetische Methoden (z.B. Klopfakupressur nach Gallo; zur Selbsthilfe siehe Gallo, 2004) und Meditationstechniken zur Verfügung.

Im Rahmen des strategischen Managements sind auch Verankerungen von Entscheidungen und Verhaltensabsichten möglich und wirksam (z.B.: "ich werde in der Situation x nicht mehr rumbrüllen").

(6) Mit verschiedenen Körperwahrnehmungsübungen, Entspannungstechniken, Selbsthypnose, Focusing, Übertreiben von Tendenzen, räumlichen Inszenierungen, TaiChiChuan nach Rolf Krizian, energetischen Techniken wie z.B. Klopfakupressur (s.o.) und Atemübungen kann der Körper sensibilisiert und für ein zielgerichtetes Selbstmanagement genutzt werden. Auf einer anderen Ebene ist in der gezielten Gesunderhaltung durch Ernährung, Bewegung und Entspannung sicherlich ein wichtiges Element gelungenen Selbstmanagements zu sehen. An dieser

Stelle kann auf den Ansatz des Gesundheitscoachings von M. Lauterbach verwiesen werden, der in einem Buch für Selbstanwender gut die hierfür hilfreichen Informationen und Motivationshilfen bereitstellt (Lauterbach, 2006).

(7) Gelungenes Selbstmanagement impliziert die bewusste Steuerung des eigenen Sender- und Empfängerhaltens. In Rollenspielübungen und systemischen Spielen können die in der Regel automatisch ablaufenden Muster beim Empfangen sowie Senden von Informationen analysiert und reflektiert werden. Im Einzelcoaching steht hierfür nur der Coach als Rollenspielpartner zu Verfügung, weswegen ein zusätzliches Gruppentraining Sinn machen kann. Sollte hierfür keine Möglichkeit bestehen, kann durch Wissensvermittlung (z.B. nach Schulz von Thun) eine gute Grundlage zur Selbstbeobachtung des eigenen Kommunikationsverhaltens bereitgestellt werden.

(8) Die Optimierung von Verhaltensaktiva erfolgt im Allgemeinen zunächst durch die gezielte Steuerung aller oben genannten inneren Prozesse. Zur Umsetzung empfiehlt es sich in der Regel, neue Verhaltensweisen immer als Entwürfe oder Experimente zu verstehen und als solche auszuprobieren. In Verhaltensexperimenten, zuweilen regelrechten Testreihen, kann neues Verhalten erprobt und hinsichtlich seiner Konsequenzen analysiert werden. Interaktives, sozial kompetentes Verhalten kann im Coachingprozess sehr gut im Rahmen von Rollenspielen, ggf. unterstützt durch Videofeedback, erprobt, analysiert und neu konstruiert werden. Hierzu gehören auch systemische Spiele, die Echt-Situationen in verschiedenen Variationen abbilden (vgl. Haken & Schiepeck, 2006). Auch Verhaltensanalysen und Musterbeschreibungen von Realsituationen gehören zum selbstverständlichen Repertoire des Coachings zur Optimierung des Selbstmanagements.

Für die Optimierung der Organisation des Selbst in Zeit und Raum stehen zahlreiche Techniken und einschlägige Selbsthilfeliteratur zur Verfügung, (z.B. Seiwert, 1999).

Interessant erscheinen die Möglichkeiten, auch auf nicht bewusste Prozesse mithilfe mentaler Techniken wie z.B. Selbsthypnose bzw. Mentaltraining, Focusing oder energetische Techniken Einfluss zu nehmen.

Schließlich sind auch Dissoziationen vom Problem, Ignorieren, gezieltes Nicht-Eingreifen pro-aktive Verhaltensmöglichkeiten, wenn sie den bewussten Verzicht auf ein aktives Verhalten bedeuten. Dies wird besonders gut zum Ausdruck gebracht in dem bekannten Zitat, das ursprünglich auf Marc Aurel zurückgeht:

*“Ich wünsche mir die Kraft, Dinge zu verändern, die ich verändern kann,  
die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,  
und die Weisheit, zwischen beidem zu unterscheiden.”*

## 5. Anmerkungen

<sup>1</sup> Teile dieses Artikels wurden veröffentlicht in:

Senges-Anderson, Eva (2008): Selbstmanagement und Coaching. In: Zeitschrift für systemische Theorie und Praxis, 1, 2008, S. 33-42

<sup>2</sup> Zeitreise-Intervention nach G. Schmid

## 6. Literatur

- Burns, David & Beck, Aaron (1999): The new mood therapy. Avon Books  
Campus Management (2003). Frankfurt: Campus  
Gallo, Fred (2004): Gelöst, Entlastet, Befreit. Freiburg: VAK  
Haken, Hermann & Schiepek, Günter (2006): Synergetik in der Psychologie. Göttingen: Hogrefe  
Hansch, Dietmar (2006): Erfolgsprinzip Persönlichkeit. Heidelberg: Springer  
Harvard Business School Publishing (2005): Die Kunst, sich selbst zu managen. In: Harvard Business Manager, 03/05, S. 15-24  
Kanfer, Frederic et al. (2006): Selbstmanagementtherapie. Heidelberg: Springer  
Kensok, Peter & Dyckhoff, Katja (2004): Der Werte-Manager. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhaltung  
Lexikon der Psychologie, Spektrum Akademischer Verlag, 2006  
Lauterbach, Matthias (2006): So bleibe ich gesund. Heidelberg: Carl Auer  
Malik, Fredmund (2006): Führen, Leisten, Leben. Frankfurt: Campus  
Martens, Jens Uwe & Kuhl, Julius (2005): Die Kunst der Selbstmotivierung. Stuttgart: Kohlhammer  
Palmer, Helen (1995): Das Enneagramm in Liebe und Arbeit. München: Knauer  
Piccard, Bertrand & Jones, Brian (2006): Mit dem Wind um die Welt. München: Piper  
Rauen, Christopher (2001): Coaching. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie  
Schmid, Wilhelm (2005): Schönes Leben? Einführung in die Lebenskunst. Frankfurt: Suhrkamp  
Schmidt, Gunther (2005): Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Heidelberg: Carl Auer  
Schreyögg, Astrid (2003): Coaching. Frankfurt: Campus  
Schulz von Thun, Friedemann (2001): Miteinander reden. Hamburg: Rowohlt  
Seidel, Wolfgang (2004): Emotionale Kompetenz. München: Spektrum Akademischer Verlag  
Spitzer, Manfred (2007): Hirnforschung und Sinn. Vortrag, Leipzig  
Storch, Maja & Krause, Frank (2007): Selbstmanagement-ressourcenorientiert. Bern: Verlag Hans Huber