

# Selbstmanagement

## Ein umfassender Ansatz für Coaching und Training<sup>1</sup>

<b>I. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>II. Vorweg – wer bestimmt wen?</b>	<b>3</b>
<b>III. Das Selbstmanagement-Spektral-Modell</b>	<b>6</b>
<b>IV. Selbstmanagement und Coaching</b>	<b>23</b>
<b>V. Die Potenzialanalyse SELF</b>	<b>25</b>
<b>VI. Selbstmanagement-Training</b>	<b>27</b>
<b>VII. Literatur</b>	<b>27</b>

### I. Einleitung

Selbstmanagement liegt bei Coaching- und Trainingsanbietern voll im Trend. 657.000 Google-Beiträge, das Wort managt sich selbst. Vermarktet sich von selbst. Lässt Hoffnungen sprießen, Wachstum verheißen. Wie von selbst zum besseren Selbst?

Was versteckt sich hinter diesem schillernden, vielversprechenden Begriff? Ist es einfach unser Zeitgeist, der sich hier widerspiegelt? Alles ist machbar, alles ist managebar? Verfüggen wir über unerschöpfliche Ressourcen, um die Welt im Großen und uns selbst im Kleinen voranzutreiben? Immer schneller, immer besser, immer effizienter? Wir führen uns selbst zum großen Erfolg – und dann?

Da der Crash kaum Sinn des Ganzen sein kann, gilt es zu hinterfragen: Worin liegt der Nutzen von Selbstmanagement, welche Bedeutung kommt ihm zu, wie kann es gelingen, was ist zu tun? Nimmt man das Thema ernst, so zeigt sich unweigerlich der Bezug zu den großen Fragen der Philosophie (in der Formulierung Kants: Was kann ich wissen? Was soll ich tun? Was darf ich hoffen?), den Grundfragen der Psychologie und Hirnforschung

---

<sup>1</sup> Dieses Manuscript beinhaltet Auszüge aus folgenden Publikationen:  
 Seneges-Anderson, E. (2010): Selbstmanagement – eine Worthölse sucht Inhalt. In: Staubach, M.: Systemische Geschichten für Praktiker. Göttingen: Vanderhoeck & Ruprecht  
 Seneges-Anderson, E. (2008): Selbstmanagement und Coaching. Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung. Jg. 26 (1), S. 33-42

(Wie funktioniert das Denken, Fühlen und Handeln? Wie kann ich auf diese Prozesse einwirken?) ebenso wie zu denen der Systemtheorien (Wie funktionieren Systeme? Wie können sie beeinflusst werden?).

Die Suche nach tragfähigen Definitionen, Theorien und Modellen zu Selbstmanagement gestaltet sich indes schwierig. Abgesehen von wenigen Ausnahmen findet man eine unüberschaubare Menge an theorieleeren Methoden und Leitfäden zur Verbesserung des Selbstmanagements, die alle auf eines hinweisen: Selbstmanagement ist – zumeist - eine Worthülse.

Nun haben es Hülsen ja prinzipiell so an sich, dass sie gefüllt sein wollen. Eine unmissverständliche Herausforderung! Und so wurde bei uns die Idee geboren, ein theoretisch fundiertes Modell zu entwickeln, das einen Rahmen gibt für die Optimierung von Selbstmanagement in Coachingprozessen. Ein Modell, das an die Sprache von Coachingkunden anknüpft, gut nachvollziehbar und vor allem sehr anschaulich ist.

So entstand das Selbstmanagement-Spektral-Modell. Warum *Spektral*-Modell? Nun, wir wollen keineswegs Anspruch auf *Das* Selbstmanagement-Modell erheben - es ist sicherlich eines von vielen Denkbaren, und daher bedarf es eines spezifischeren Namens. Die Bedeutung der Zerlegung eines Spektrums, die Assoziation mit Licht und Raum wird im Folgenden deutlich werden.

Ein erster Entwurf wurde in der Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung 2007 vorgelegt (vgl. Senges-Anderson, 2007). Seither werden die Ideen stetig weiterentwickelt. Das hier beschriebene Modell ist ein Entwurf, eine Möglichkeit. Ebenso wie Selbstmanagement ein lebenslanger Prozess, ein Ausloten von Möglichkeiten ist, verstehen wir unsere Modellbildung als eine interaktive, interdisziplinäre dynamische Schleife.

Mit dem Selbstmanagement-Spektral-Modell möchten wir einen Beitrag leisten zu einer praxisrelevanten Integration verschiedener Theorien und Konzepte, die wir im Laufe unserer Praxisjahre reflektiert haben - und dabei immer wieder mit Grenzen spielen.

## II. Vorweg: wer bestimmt wen?

Wer meint, etwas Substanzielles zum Thema Selbstmanagement beitragen zu können, sieht sich zwangsläufig zunächst mit der Frage konfrontiert, *wer* da überhaupt *was* managen soll. Was ist das Selbst? Gibt es das überhaupt? Inwiefern kann man dieses Selbst managen? Was bedeutet in diesem Zusammenhang *managen*?

Der Hirnforscher Wolf Singer bringt eine lange Debatte auf den Punkt: „Es gibt kein Ich im Hirn.“ Aus wissenschaftlicher Sicht gibt es keine übergeordnete Instanz, keinen Beweger, sondern nur ein komplexes, sich selbst organisierendes System mit nichtlinearer Dynamik (Singer, 2007). Tatsächlich scheint sich die wissenschaftliche Gemeinschaft heute einig, dass es keine zentrale Steuerungsinstanz, keinen „kleinen inneren Strippenzieher“ gibt (vgl. Heckhausen, 2006). Diese Feststellung hat eine weitreichende Bedeutung für das Thema Selbstmanagement. Konzipiert man nämlich Selbstmanagement im Sinne Kanfers in der Tradition der Verhaltenstherapie, also als einen Akt der Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstverstärkung, dann bedarf es einer unabhängigen Steuerzentrale, i.e. ein Selbst außerhalb der beobachteten Prozesse.

Für die Beschreibung von Selbstmanagement scheint daher das Paradigma der Psychosynergetik passender. Das Selbst wird hier verstanden als ein physiologisches, psychologisches und soziales Phänomen, das von unserem Gehirn konstruiert wird und dem synergetische Prozesse zugrunde liegen. Die im System stattfindenden Prozesse greifen ineinander, bedingen und kontextualisieren sich gegenseitig. Haken & Schiepek schreiben hierzu: „Das Selbst ist ein durchaus aufwendig hergestelltes neuronales Konstrukt, das auf einer engen Koordination von kognitiven, emotionalen und motivationalen Prozessen sowie von implizit und explizit (bewusst) arbeitenden Systemen beruht“ (Haken & Schiepek, 2005, S. 264).

Die Unterscheidung zwischen impliziten und expliziten Systemen findet sich auch in der Motivationsforschung mit der auf McClelland zurückgehenden Differenzierung impliziter und expliziter Motive (siehe hierzu Brunstein, 2006) sowie in der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen, die die Befunde aus verschiedenen Disziplinen der experimentellen Psychologie sowie der Neurobiologie integriert und letztlich, wie die Autoren betonen, im Einklang steht mit den Ideen eines Immanuel Kant oder Martin Heidegger (PSI-Theorie von Kuhl; z.B. Kuhl, 2005, Heckhausen, 2006). Kuhl unterscheidet vier innerpsy-

chische Systeme, die zum Teil explizit, also bewusst, zum Teil implizit, also nicht bewusst bzw. prä-kognitiv arbeiten (Objekterkennung und Intentionsgedächtnis als explizite Informationsverarbeitung, intuitive Verhaltenssteuerung und Extensionsgedächtnis als implizite Prozesse). Auch wenn wir Kuhls Differenzierung zwischen *Selbst* (bei ihm repräsentiert im Extensionsgedächtnis) und *Ich* (bewusste und damit kontrollierbare Prozesse; vgl. hierzu auch Hansch, 2004) nicht folgen, lässt sich diese Theorie gut heranziehen, um zum einen die Bedeutung nicht fokussierter, prä-kognitiver bzw. unbewusster Prozesse für das Selbst-Erleben wie auch für die Selbst-Bestimmung zu verdeutlichen (s.u.), zum anderen um Stellung zu beziehen in der in jüngster Zeit neu entfachten Debatte über die Selbstbestimmung bzw. Willensfreiheit des Menschen.

Mit der Negierung des freien Willens scheint nämlich neuerdings der eine oder andere von einer heimlichen Lust beseelt, der Menschheit nach Kopernikus, Darwin und Freud eine letzte, endgültige Kränkung zuzufügen – das Thema ist en vogue.

Im Einklang mit den meisten Philosophen und Psychologen, jedoch im Gegensatz zu einigen Hirnforschern (z.B. Libet, 2005) gehen wir von der prinzipiellen Möglichkeit der Selbstbestimmung und damit auch der Selbstverantwortung aus.

Einmal abgesehen von der Tatsache, dass die These von der „Illusion der Willensfreiheit“ auf fragwürdigen, keinesfalls zwingenden Interpretationen experimenteller Forschungsergebnisse beruht, lassen sich zur Begründung unserer Position verschiedene Ansätze heranziehen.

Wenn Willensfreiheit bedeutet, aus dem eigenen Selbst heraus zu handeln, so erübrigt sich die Debatte in dem Moment, da „aus dem eigenen Selbst heraus“ nicht zwangsläufig „bewusst gesteuert“ bedeutet, sondern die Möglichkeit intuitiver Entscheidungen unter Rückgriff auf das riesige Erfahrungsgedächtnis (Extensionsgedächtnis) beinhaltet.

Haken & Schiepek, 2005 verweisen in diesem Zusammenhang auf das Konzept der *personalen Freiheit* von Pauen: „Ich hätte anders handeln können, wenn die faktisch vollzogene Handlung meinen personalen Merkmalen widersprochen hätte“ (Pauen, 2001, S. 289; zit. Nach Haken & Schiepek, 2005). Die Autoren schreiben weiter „... dieser Begriff von Freiheit enthebt uns nicht der Notwendigkeit, unser Leben selbst zu gestalten, sondern verweist vielmehr darauf. ... Zudem können wir über unser eigenes Verhalten und seine Bedingungen reflektieren und sie in gewissem Umfang sogar kontrollieren – dazu braucht es keine mentale Verursachung durch einen entmaterialisierten Willen, sondern nur die in

unseren bewussten Gehirnfunktionen verfügbaren Schleifen der Reflexion und Selbstthematisierung“ (Haken & Schiepek, 2005, S. 295f).

Eine ausführliche Darstellung des Themas ist gerade von Goschke, 2009 vorgelegt worden. Goschke zeigt, dass der libertarische Willensfreiheitsbegriff, also „die Auffassung, dass Willensfreiheit bedeutet, unter identischen Bedingungen auch anders handeln zu können“ (S. 65) von miteinander unvereinbaren Prinzipien ausgeht und deshalb logisch in seiner radikalen Form nicht haltbar ist. Der Autor begründet eine *bedingte Willensfreiheit*, indem er auf die menschliche Fähigkeit zu antizipierter Handlungssteuerung verweist: „Unsere Handlungen sind nicht durch die unmittelbare Reizreaktion oder starre Gewohnheiten determiniert, sondern hängen in komplexer Weise von mental repräsentierten Zielen, antizipierten Bedürfnissen und meta-kognitiven Selbstkontrollstrategien ab. Kann man mehr wollen, wenn man willensfrei sein will?“ (Goschke, 2009, S. 76).

Ja, man darf seinen Willen sogar selbst gestalten wollen. Bieri (2001) bietet hierzu das Konzept des *angeeigneten Willens* an. Die Möglichkeit, sich seinen Willen in einem schöpferischen Akt selbst anzueignen, bürdet uns gleichsam eine Verantwortung auf. Diese wahrzunehmen bedeutet wiederum, sich in Selbstmanagement zu üben (vgl. dazu auch den Ansatz der Positiven Psychologie, Auhagen, 2004).

Diesen Überlegungen folgend definieren wir in unserem Modell das Selbst und Selbstmanagement wie folgt:

**Das Selbst** ist ein Konstrukt, das alle kognitiven, emotionalen, motivationalen, behavioralen und körperlichen Prozesse und Bedingungen eines Individuums umfasst, unabhängig davon, ob sie diesem zu einem gegebenen Zeitpunkt bewusst sind.

Das Selbst *ist* nicht, sondern es *formt* sich. Und es formt sich nicht nur von selbst, also unwillkürlich. Es wird auch nicht nur von außen geformt. Die Formung ist einer willkürlichen Beeinflussung zugänglich. Um mit Sartre zu sprechen: „Der Mensch wird das, was er aus sich macht.“

**Selbstmanagement** wird von uns entsprechend definiert als aktive, gezielte Gestaltung und Entwicklung eigener Kognitionen, Emotionen, Motivationen und Handlungen.

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

Dieser Prozess der Selbstreflexion, Selbstorganisation und Selbstregulierung findet statt in

einem ständigen Austausch mit anderen, sich (mehr oder weniger) ebenfalls selbst managenden Individuen und Gruppen (soziale Umwelt) sowie mit der materiellen Umwelt. Damit wird deutlich: Selbstmanagement ist immer auch Beziehungsmanagement. Es reguliert soziales Handeln, nimmt Einfluss auf Kommunikation, konstruiert soziale Wirklichkeiten und gestaltet eine materielle Umwelt. Vice versa wird das Selbst, und damit auch Selbstmanagement, durch die Antwort der sozialen und materiellen Umwelt andauernd modifiziert (s.u.).

Aus dem bisher Gesagten folgt, dass es sich beim *managen* dieses komplexen, selbstreferentiellen Systems nicht um eine direkte Steuerung und lineare Kontrolle handeln kann. Vielmehr sind systemtheoretische Überlegungen etwa auf der Basis der Theorien selbstreferentieller Systeme (vgl. z.B. Schmidt, 1994, Luhmann, 1984, Haken & Schiepek, 2005) angemessen, was hier bedeutet:

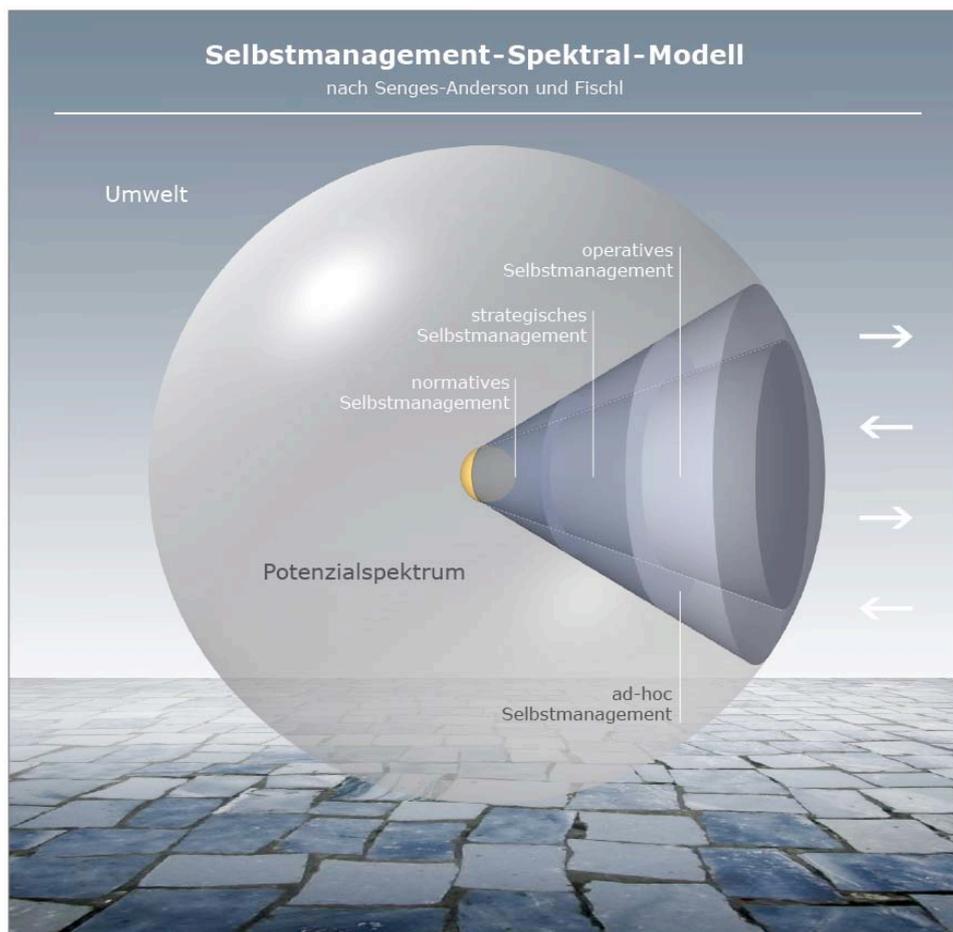
Wir können Einfluss nehmen in dem Sinne, dass wir die Wahrscheinlichkeit für eine gewünschte Entwicklung erhöhen. Dies geschieht, indem wir uns mit den Prozessen und Spielregeln des Systems vertraut machen, indem wir versuchen zu verstehen, wie wir die Wirklichkeit konstruieren, indem wir die normalerweise impliziten Wirklichkeits- und damit auch Selbst-Konstruktionen transparent und damit reflektierbar machen, relativieren und gegebenenfalls modifizieren. Das bedeutet, wir übernehmen Verantwortung für die von uns gewählte Konstruktion und richten in Kenntnis der Systemprozesse unser Denken, Handeln und Fühlen in Hinblick auf selbst gewählte Ziele hin aus. Selbstkongruenz und Selbstentwicklung können als übergeordnete (Meta-) Ziele beschrieben werden.

### **III. Das Selbstmanagement-Spektral-Modell**

Mit dem Selbstmanagement-Spektral-Modell haben wir einen Rahmen geschaffen, innerhalb dessen Selbstmanagement mit all seinen coachingrelevanten Facetten anschaulich dargestellt werden kann. Unser Anliegen ist es, die Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen zu integrieren und für die praktische Arbeit im Coaching nutzbar zu machen, indem wir sie in eine für den Kunden verständliche und nachvollziehbare Form und Sprache übersetzen. Verschiedene Theorien, die für unterschiedliche Kontexte entwickelt wurden, dürfen jede für sich nebeneinander stehen, ohne zu einem großen Entwurf, einer Mega-

Theorie zusammengefasst zu werden. Dem entspricht auch unsere Sicht des Selbst, die ein „Leben im Plural“ erlaubt. Das bedeutet, es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, sich selbst zu entwerfen. Es gibt nicht *den einen* richtigen Entwurf, sondern es geht bei Selbstmanagement darum, verschiedene Entwürfe zu reflektieren und sinnstiftend zu gestalten.

## Die Kugel - Eine komplexe Simplifizierung



**Abb. 1: Das Selbstmanagement-Spektral-Modell**

Zur Veranschaulichung von Selbstmanagement haben wir das Modell der Kugel gewählt (siehe Abb. 1). Die Kugel lässt sich begreifen als das gesamte Spektrum eines Selbst in seiner momentan konstruierten Form. Es ist darstellbar als ein immenser innerer Spielraum (Potenzialspektrum), und ist eingebettet in einen gigantischen äußeren Spielraum,

die soziale und materielle Umwelt. Dieses – wie die Astrophysiker behaupten - sich dauernd beschleunigt erweiternde Universum wiederum wird repräsentiert auf je eigene Art und Weise in unserem Körper, namentlich im Gehirn und dessen neuronalen Verbindungen.

### **Der Kern - Was meine Welt im innersten zusammenhält**

Im Innern der Kugel ist in unserer Abbildung ein Kern angedeutet, der als eine Art „innerster Wesenskern“ verstanden werden kann, aber nicht muss. Denn auch wenn sich über die Existenz eines solchen „Kerns“ sowohl unter wissenschaftlicher wie auch unter philosophischer Sicht trefflich diskutieren lässt, halten wir es aus pragmatischen Gesichtspunkten in jedem Falle für sinnvoll, einen solchen Kern zumindest zur Disposition zu stellen, wenn man sich mit Selbstmanagement befasst. Denn er verpflichtet letztlich zur Auseinandersetzung mit existentiellen Fragen („Wer bin ich?“ etc.).

Die individuelle Ausgestaltung des Kerns entspricht dem Menschen- und Weltbild des betreffenden Individuums. Für den einen, spirituell Orientierten, mag da „die Weltenseele“, das „reine Bewusstsein“ liegen, für einen Existentialisten „einfach nichts“, für wiederum andere „die eigene Biologie“ oder „unveränderbare Wesenseigenschaften“.

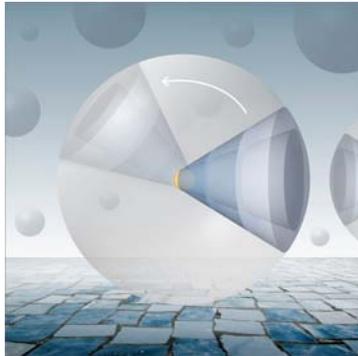
### **Das Potenzialspektrum – Alice im Wunderland**

Wir gehen davon aus, dass Menschen über ein genetisch, kulturell und individuell hervorbrachtes Spektrum an Kognitions-, Emotions- und Handlungspotenzialen verfügen. Dieses Spektrum an Möglichkeiten nennen wir Potenzialspektrum. Es umfasst Dispositionen ebenso wie Kompetenzen, direkt abrufbare ebenso wie weniger leicht abrufbare Informationen, das Intentionsgedächtnis ebenso wie das riesige Erfahrungsgedächtnis.

Einerseits gibt ein zu einem bestimmten Zeitpunkt vorhandenes Potenzialspektrum den Rahmen für und die Grenze von Selbstmanagement vor, andererseits führt jeder Akt von Selbstmanagement seinerseits zu einer Veränderung des Potenzialspektrums, da Selbstmanagement implizit auch Lernen bedeutet. Das Potenzialspektrum ist damit ein sich dauernd verändernder Spielraum mit sich verändernden Spielregeln. Erfolgreiches Selbstmanagement beinhaltet die Chance zur Erweiterung dieses Spektrums, beschreibbar zum

Beispiel durch einen Zuwachs an „evolvierten Fähigkeiten“ (vgl. Gigerenzer, 2007). Misslingendes oder nicht zielführend konzipiertes Selbstmanagement hingegen kann auch zu einer Einschränkung des Potenzialspektrums führen.

### **Fokussierung – Ausrichtung des Lichtkegels**



**Abb. 2: Fokussierung**

Das im Heidegger'schen Sinne „In-die -Welt-geworfen-Sein“ konfrontiert das Individuum dauernd mit neuen oder wiederkehrenden Anforderungen, Herausforderungen und Aufgaben unterschiedlicher Gewichtigkeit, wobei die Bandbreite aus einer Außenperspektive betrachtet von existenzbedrohlich bis läppisch reicht. So gilt es im Rahmen des alltäglichen Selbstmanagementprozesses zu entscheiden, welche Anforderungen und Aufgaben ein gezieltes Selbstmanagement dringend notwendig machen bzw. bei welchen es sich überhaupt lohnt, den Lichtkegel der Fokussierung - wie bei einer Taschenlampe - auf sie zu richten, und bei welchen nicht. Denn jede Fokussierung im Sinne von Selbstmanagement kostet auch Ressourcen an Energie, Lebenszeit, vielleicht auch Geld, Gesundheit u.a.

Die alten Konzepte der Verdrängung oder Verleugnung können in diesem Zusammenhang als Weigerung beschrieben werden, den Fokus auf notwendige Aufgaben zu richten, weil die Auseinandersetzung mit diesen Aufgaben entweder als zu schwierig, zu kostspielig oder gar unmöglich für das Individuum erscheint.

Umgekehrt kann die bevorzugte Fokussierung irrelevanter oder, wie einem gegenwärtig immer stärker werdenden gesellschaftlichen Trend folgend, bestimmter virtueller Aspekte der sozialen und materiellen Umwelt eine Verschwendung von Potenzialen und Ressourcen bedeuten. Zum Beispiel könnte jemand im Spiel „Second Life“ sein virtuelles Selbst-

management ständig weiterentwickeln, während sein Fokussierungskegel in der realen Welt sehr schmal auf die Betätigung von Tasten oder Joystick beschränkt ist.

Zur hohen Kunst des Selbstmanagements gehört es somit, den Lichtkegel im Potenzialspektrum adäquat auszurichten. In einer komplexen Welt, die eigentlich aus vielen Welten besteht, ist es dabei oft erforderlich, diese Fokussierung - manchmal auch sehr schnell - immer wieder zu verändern. Je nach dem, ob ich mich im sozialen Raum der Familie oder des Unternehmens bewege oder ob ich gerade während eines Unwetters in einer Felswand hänge, sind höchst wahrscheinlich völlig unterschiedliche Selbstmanagementstrategien und -operationen gefordert und damit auch völlig andere Fokussierungen. Es empfiehlt sich also, je nach Situation und Aufgabenstellung den Lichtkegel klar auszurichten und nicht dauernd zu irrlichtern. Während dies in der Felswand den meisten noch ganz gut gelingen mag (die anderen klettern nicht allzu lange), haben so manche Führungskräfte oder Selbständige bezüglich Beruf und Familie hierbei erhebliche Schwierigkeiten (die einen verlieren als Führungskräfte, andere ihren Partner, einige gar beides). Die fernöstliche Weisheit des Lebens im „Hier und Jetzt“, die zu Unrecht einen etwas esoterisch fahlen und belächelten Beigeschmack bekommen hat, gewinnt in diesem Zusammenhang eine neue entscheidende Bedeutung.

### **Die vier Ebenen – Seltsame Verwicklungen und unendliche Entwicklungen**

Unser Modell unterscheidet normatives, strategisches, operatives und Ad-Hoc-Selbstmanagement. Die klassischen drei Ebenen des Managements (normativ, operativ, strategisch) wurden von uns ergänzt durch eine vierte, die wir Ad-Hoc-Selbstmanagement nennen. Diese Ebenen sind bei uns im Gegensatz zum wirtschaftswissenschaftlichen Modell jedoch nicht streng hierarchisch gegliedert. Vielmehr kann eine Veränderung auf einer dieser Ebenen zu einschneidenden Veränderungen auf jeder anderen führen (s.u.). Hier können wir uns Hofstadters Konzept von der *Seltsamen Schleife* bzw. *verwickelten Hierarchie* nutzbar machen.

Hofstadter meint damit ein Phänomen, das immer dann eintritt, „wenn wir uns durch die Stufen eines hierarchischen Systems... bewegen und uns dann unerwartet wieder genau an unserem Ausgangspunkt befinden“ (Hofstadter, 1985, S.12). Am eindrucksvollsten ver-

anschaulicht werden diese verwickelten Hierarchien durch die bekannten Lithographien von M.C. Escher, z.B. „Treppauf-Treppab“ aus dem Jahre 1960 oder Wasserfall (1961). Wie ein Blick auf Eschers Lithographien unmittelbar einleuchtend illustriert, sind jedoch die verwickelten Hierarchien gar keine Hierarchien mehr. Hofstadter schreibt dazu: „Man wandert weiter und weiter vom Ausgangspunkt und ist plötzlich wieder an ihm angelangt“ (S. 17). In unserem Fall könnte das beispielsweise heißen: Aufgrund seiner Wertvorstellungen hat ein Mensch ein bestimmtes Ziel bestimmt (normative Ebene). Er wandert zur strategischen Ebene und entwickelt zur Erreichung dieses Ziels eine adäquate Strategie. Von dort begibt er sich zur operativen Ebene, um eine konkrete Handlung durchzuführen. Aufgrund einer Intuition entscheidet er sich aber kurzfristig, anders zu handeln als geplant und ist damit auf der Ad-Hoc-Ebene. Dabei macht er eine unerwartete neue Erfahrung, die sein Weltbild erschüttert. So findet er sich, als er diese Erfahrung integriert, plötzlich auf der normativen Ebene wieder: Sein Blick auf die Welt ist ein anderer geworden.

So weit die idealtypische Beschreibung einer großen, alle vier Ebenen umfassenden Seltsamen Schleife im Selbstmanagement-Spektral-Modell. Selbstverständlich gibt es auch verkürzte Schleifen, wo die Wanderung sich nur über ein, zwei oder drei Ebenen erstreckt. Wie auch immer: Jede Ebene hat das Potenzial, jede Ebene zu verändern und seinerseits von jeder Ebene verändert zu werden. Und, soviel dürfte inzwischen klar geworden sein: Seltsame Schleifen beginnen, zumindest solange man atmet und denkt, immer wieder von Neuem. „Der Begriff der Seltsamen Schleife impliziert den der Unendlichkeit“ (Hofstadter 1985, S. 17).

Weiter unten werden diese sich wechselseitig verändernden Veränderungsprozesse im Zusammenspiel der einzelnen Ebenen inhaltlich näher zu erläutern sein. Vorher seien jedoch die Bereiche des normativen, strategischen und operativen Selbstmanagements genauer umschrieben.

**Normatives Selbstmanagement** beinhaltet den Prozess des Reflektierens und Klärens übergeordneter Lebensziele und Werte. Auch religiöse Überzeugungen und spirituelle Fragen gehören in dieses Feld. Normatives Selbstmanagement stellt die Sinnfrage und die Frage nach der eigenen Identität. Was macht mich im Innersten aus? Wie möchte ich sein, was möchte ich erreichen? Wie möchte ich mich und meine Umwelt entwickeln?

Aus Sicht der Motivationsforschung geht es hier um die Klärung impliziter und expliziter Motive, denn „eine Person kann nur freudig, effizient und ohne andauernde Willensanstrengung handeln, wenn implizite und explizite motivationale Selbstkonzepte übereinstimmen“ (Rheinberg, 2004).

**Strategisches Selbstmanagement** dient der Planung und Entwicklung derjenigen intrapsychischen Prozesse, die in Hinblick auf eine getroffene Zielsetzung notwendig oder förderlich scheinen, soweit sie planbar und modifizierbar sind. Hierzu zählen motivationale und volitionale Strategien (vg. Kehr, 2004) wie z.B. die Erarbeitung zieldienlicher Gedanken, Einstellungen und Überzeugungen oder das Setzen eines adäquaten Anspruchsniveaus und einer positiven Erwartungshaltung, aber auch die Entwicklung von Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein, ein adäquater Umgang mit negativen Gefühlen, Misserfolgen und Niederlagen, Strategien zur Krisenbewältigung, Entwicklung von Stressresistenz, Bewusstmachung und ggf. Modifizierung von automatisierten Denk- und Verhaltensmustern (s.u.) und vieles mehr.

**Operatives Selbstmanagement** umfasst geplantes, aus der Strategie abgeleitetes Handeln, Denken und Fühlen in einer konkreten Situation oder in einer Klasse von ähnlichen Situationen. Beispielhaft seien die klassischen Themen Zeitmanagement, Arbeitsplatzgestaltung oder Informationsmanagement genannt. Dieser Bereich von Selbstmanagement wird in der populären Ratgeberliteratur, aber auch in vielen Managementtrainings in extrem verkürzter Weise mit einem elaborierten Gesamtkonzept von Selbstmanagement gleichgesetzt. Küstenmacher beispielsweise fordert seine Leser in diesem Zusammenhang etwas allzu simpel auf: „Simplify your life!“ Mit Einstein wollen wir antworten: „Man soll die Dinge so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher.“

Doch auch das aus dem strategischen Selbstmanagement logisch und sorgfältig abgeleitete operative Selbstmanagement kann mit einem entscheidenden Nachteil behaftet sein. In einer sich immer schneller wandelnden, hochkomplexen Welt ist tendenziell immer weniger vorhersehbar und planbar. Wie schon Karl Valentin gesagt hat: „Prognosen sind schwierig. Vor allem, wenn sie sich auf die Zukunft beziehen.“ Operative Planungen erfolgen oft in eine nicht fassbare Ungewissheit hinein, denn gerade in modernen Gesellschaften ändern sich nicht nur die sozialen und materiellen Umweltbedingungen tenden-

ziell immer schneller und stärker, sondern auch die Spielregeln. Konkret bedeutet das: sich an einem geplanten operativen Handeln auszurichten, erscheint nur sinnvoll unter einer relativ kurzfristigen Zeitperspektive oder bei Unterstellung verhältnismäßig stabiler Ausgangsvoraussetzungen und Randbedingungen. In allen anderen Fällen wäre das rigide Festhalten am einmal Geplanten kontraproduktiv bis existenzbedrohend. Es erweist sich daher als notwendig, einen vierten Bereich von Selbstmanagement zu definieren, den wir Ad-Hoc-Selbstmanagement nennen.

Unter **Ad-Hoc-Selbstmanagement** verstehen wir spontanes, intuitives Handeln unter folgenden Bedingungen:

- (1) in vertrauten Situationen, in denen sich eine Intuition gegen ein zur Verfügung stehendes, geplantes operatives Handeln, gegen eine Routine oder einen Automatismus durchsetzt („Nein, ich mache das jetzt anders als geplant“ bzw. „, ich mache das jetzt anders als sonst“)
- (2) in vermeintlich vertrauten Situationen, bei denen es zu unvorhergesehenen Störungen bzw. Veränderungen gekommen ist, so dass die bisher gewohnten Handlungen und Verhaltensweisen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen plötzlich inadäquat erscheinen („diesmal mache ich es lieber anders“)
- (3) in neuen Situationen, für die es bisher weder operativ geplantes Handeln noch Routinen oder Automatismen gibt („ja, ich mache das jetzt“).

Um spontanes, intuitives Handeln als Ad-Hoc-Selbstmanagement, mithin also als wichtigen Teil von Selbstmanagement klassifizieren zu können, muss eine Voraussetzung gegeben sein: Es muss eine zumindest ansatzweise bewusste oder wenigstens im Nachhinein bewusst werdende Entscheidung für die Intuition und gegen die geplante operative Handlung vorliegen. Diese Entscheidung ist der Logik der Situation entsprechend kurzfristig bis sehr kurzfristig.

Als Beispiel für Ad-Hoc-Selbstmanagement sei hier ein Vorstellungsgespräch bei einem potenziellen neuen Arbeitgeber genannt. Der reflektierte Bewerber hat seine Motivation und seine Ziele hinsichtlich eines neuen Arbeitsumfeldes überprüft, eine Strategie für die Stellensuche und sein Auftreten entwickelt und sich unter Berücksichtigung seines Wis-

sens über das neue Umfeld in allen denkbaren Sachfragen auf das Gespräch vorbereitet. Im realen Kontakt entscheidet er sich dann jedoch intuitiv, sich mehr persönlich als sachorientiert zu zeigen, da er merkt, dass sein Gegenüber mehr an seiner Persönlichkeit und weniger an der Präsentation von Inhalten interessiert ist.

**Intuition** wurde in der rational ausgerichteten abendländischen Philosophie ebenso wie in der allzu sehr an einem längst veralteten naturwissenschaftlich-physikalischen Paradigma ausgerichteten Psychologie (das die Physik längst aufgegeben hatte; siehe Einsteins allgemeine und spezielle Relativitätstheorie sowie die Quantentheorie) lange Zeit vernachlässigt. Ausgerechnet die neue Speerspitze der Naturwissenschaften, die moderne Hirnforschung, führt mit all ihren High-Tech-Apparaturen einerseits zu einer gerade sich entfaltenden Blüte der Intuitionsforschung (z.B. Gigerenzer, 2007; die Anfänge finden sich bei Damasio, 1995) und andererseits zu einer ungeahnten Renaissance des Unbewussten (z.B. Dijksterhuis, 2006).

Beispielhaft sei hier der Ulmer Hirnforscher Manfred Spitzer genannt, der während eines Vortrags den schönen, im Wortsinne bedenkenswerten Satz äußerte: "Beschaffen Sie sich Informationen, und dann stören Sie Ihr Gehirn bitte nicht durch Denken bei der Arbeit" (Spitzer, 2007).

In Anlehnung an Gigerenzer verstehen wir unter Intuition ein Urteil bzw. eine Entscheidung, die „rasch im Bewusstsein auftaucht“, deren „tiefere Gründe uns nicht ganz bewusst sind“, die aber dennoch „stark genug ist, um danach zu handeln“ (Gigerenzer, 2007, S. 25). Nach Gigerenzer beruht Intuition auf der unbewussten Anwendung von Heuristiken, auch Faustregeln genannt, die aber prinzipiell bewusstseinsfähig sind. Es gibt einerseits automatische Regeln, angepasst an die Umwelt der menschlichen Stammesgeschichte, in ihrer Funktion und Wirkungsweise den individuellen Automatismen (s.u.) vergleichbar und so betrachtet u.U. auch ebenso problematisch. Andererseits gibt es flexible Regeln, die vom Gehirn einer raschen Evaluation unterzogen werden und, wie Experimente gezeigt haben, langwierig und bewusst durchdachten Entscheidungen oft überlegen sind. Gigerenzer meint dazu: „Die Intelligenz des Unbewussten liegt darin, dass es, ohne zu denken, weiß, welche Regel in welcher Situation wahrscheinlich funktioniert“ (Gigerenzer, 2007, S. 27).

Ebenso nachdrücklich, wenn auch mit einem anderen Erklärungsansatz, verweisen die

Motivationsforscher um Julius Kuhl auf die Bedeutung des unbewussten Wissens. Nach der von ihm formulierten Persönlichkeits-System-Interaktionstheorie greift die intuitive Verhaltenssteuerung auf die riesigen Ressourcen des Extensionsgedächtnisses zurück (s.o.). Auf unser Modell angewendet bedeutet dies, dass das Ad-Hoc-Selbstmanagement einen guten Zugang zum gesamten Potenzialspektrum hat und im Falle der Aktivierung daraus schöpft. Die intuitive Verhaltenssteuerung ist den wissenschaftlichen Untersuchungen zufolge deutlich schneller und effizienter als die bewusste Fokussierung, da hier riesige Datenmengen parallel verarbeitet werden. „Das sprachgebundene Bewusstsein ist mit seiner sequentiellen Verarbeitungscharakteristik hoffnungslos überfordert, um die vielen Dinge zu verarbeiten, die in einer komplexen Entscheidung berücksichtigt werden müssen (oft innerhalb weniger Sekunden), ganz zu schweigen von der Berücksichtigung von Gefühlen und Bedürfnissen (...), die z.T. nicht einmal sprachlich ausgedrückt werden können“ (Kuhl, 2006, S. 312).

Ein bemerkenswertes Beispiel für eine möglicherweise lebensrettende Intuition gibt Marcel Reich – Juden von einem deutschen Soldaten unerträglich schikaniert wurde, als ihm plötzlich an der Sprache auffiel, dass der Soldat aus Berlin kommen musste. Reich-Ranicki beschloss kurzerhand, obwohl er mit tödlichen Konsequenzen bei jeglichem aus der Reihe tanzendem Verhalten rechnen musste, den Soldaten in ein Gespräch über Fussball zu verwickeln und sein Interesse an Herta BSC kund zu tun – dieses Ad-Hoc-Selbstmanagement war erfolgreich und er wurde in Folge privilegiert behandelt (Reich-Ranicki, 1999).

Selbstmanagement ohne Beachtung der Bedeutung von Intuition wird, wie dargestellt, zwangsläufig zu kurz greifen. Intuition kann und muss unter den beschriebenen Voraussetzungen zum integralen und notwendigen Bestandteil erfolgreichen Selbstmanagements werden.

Menschen handeln jedoch nicht nur geplant oder intuitiv, vielfach folgen sie Routinen bzw. Gewohnheiten oder Automatismen. Es bleibt also noch zu diskutieren, welchen Zusammenhang es zwischen Routinen, Automatismen und Selbstmanagement gibt.

**Routinen** sind automatisierte Verhaltensabläufe, die sich aus geplantem, bewusst gestaltetem operativen Selbstmanagement heraus entwickelt haben, durch sehr häufige Wieder-

holungen jedoch nicht mehr bewusst ablaufen und daher nicht mehr aktiv gesteuert werden (das Spektrum reicht von einfachen Bewegungsabläufen z.B. beim Sport oder Autofahren bis hin zu komplexen Abläufen , z.B. der Durchführung einer häufig wiederholten, wohlvertrauten Powerpoint-Präsentation).

Gregory Bateson schreibt in diesem Zusammenhang: „Es folgt, dass sich alle Organismen mit ziemlich wenig Bewusstsein begnügen müssen, und dass, hat das Bewusstsein irgendeine nützliche Funktion (...), dann die Ökonomie im Bewusstsein von vorrangiger Bedeutung sein wird. Kein Organismus kann es sich leisten, sich der Dinge bewusst zu sein, mit denen er auf unbewussten Ebenen umgehen könnte. Das ist Ökonomie, die durch Gewohnheitsbildung erreicht wird“ (Bateson, 1981, S. 200f).

Da Routinen einerseits äußerst ökonomisch sind, andererseits im Lebenslauf häufig irgendwann ihren Zweck verfehlen, ist die gezielte Entwicklung von Routinen ebenso wie die regelmäßige Überprüfung der Sinnhaftigkeit von Routinen Inhalt eines guten strategischen Selbstmanagements. Auch hierzu sei Bateson zitiert, der betont: „Grundsätzlich können wir es uns leisten, diejenigen Formen des Wissens zu versenken, die ohne Rücksicht auf Veränderungen in der Umgebung wahr bleiben, aber wir müssen all jene Verhaltenskontrollen an einer zugänglichen Stelle bewahren, die in jedem Einzelfall modifiziert werden müssen“ (ebd. S.199).

Beispielhaft sei hier ein im Einkauf tätiger Mitarbeiter genannt, der sich über einen längeren Zeitraum eine bestimmte Routine zur Abwicklung von Verhandlungsgesprächen angewöhnt hat. Als dieser zum ersten mal in China eingesetzt wird, versagt die Routine kläglich. Die kulturellen Unterschiede erfordern dringlich ein Überdenken der Routinen und neue Gewohnheitsbildung.

Oder man denke an einen Sachbearbeiter in einem internationalen Konzern, der aufgrund seines außergewöhnlichen Fleißes zum Teamleiter befördert wurde. Trotz seiner Führungsposition gelingt es ihm nicht, Sachaufgaben zu delegieren und Führungsaufgaben bevorzugt wahrzunehmen. Vom Vorgesetzten erhält er noch die Bestätigung: „Sie sind Ihr bester Sachbearbeiter“. Er arbeitet über seine körperlichen und psychischen Grenzen hinweg bis zum Zusammenbruch, der ihn mit dem Krankenwagen in die Notfallaufnahme führt – Diagnose: Panikattacke.

An dieser Stelle ist die Grenzziehung zwischen Routinen und Automatismen zu diskutie-

ren. Hatte der Mitarbeiter sich im Laufe seines 22-jährigen Sachbearbeiterdaseins lediglich die hierzu gehörenden Routinen angewöhnt, oder liegt ein Automatismus, ein Verhaltensmuster mit Wurzeln vielleicht in der Kindheit vor, eine Grundüberzeugung wie zum Beispiel „Ich muss immer alles selbst erledigen“, die ihm das Delegieren unmöglich erscheinen lässt?

**Automatismen** sind typische Gefühls-, Denk- und Verhaltensmuster eines Individuums, die quasi automatisch ablaufen und daher einer direkten Steuerung nicht gerade leicht zugänglich sind. Sie wurden biographisch meistens früh erworben und in der Regel zu einer bestimmten Zeit und in einem bestimmten Kontext positiv verstärkt.

Automatismen können das direkte Ergebnis von „Fremdmanagement“ (Erziehung) oder Modelllernen sein. Häufig werden sie jedoch auf subtilere Weise erlernt, indem sich bestimmte Verhaltensweisen unter früheren Umständen in irgend einem Sinne als erfolgreich oder sinnvoll erwiesen haben (z.B. „wenn ich nett und angepasst bin, werde ich nicht angegriffen“ oder „wenn ich alles skeptisch hinterfrage, werde ich nicht angelogen“).

Da sich die meisten automatisierten Handlungen, aber auch Denkweisen und emotionale Reaktionen in der Vergangenheit offensichtlich oder zumindest scheinbar bewährt haben, werden sie häufig ein Leben lang beibehalten – ohne Berücksichtigung dessen, dass sich Situationen verändert haben und vor allem auch das Spektrum an Handlungsmöglichkeiten zur Erreichung des selben gewünschten Ziels in der Regel deutlich größer geworden ist.

Exemplarisch sei hier ein Abteilungsleiter beschrieben, der als Ältester von 5 Geschwistern in einer stark von christlichen Werten geprägten Familien aufgewachsen ist. Verantwortungsbewusstes und aufopferungsvolles, für Andere sorgendes Verhalten hat er früh gelernt und positive Verstärkung dafür erhalten, doch sich abzugrenzen und Nein zu sagen war ihm aufgrund starker Sanktionierungen als Kind kaum möglich. Noch heute als erfolgreicher Mitarbeiter mit Personalverantwortung steht seine Tür immer für alle offen, die Kollegen kommen mit allem zu ihm, er zückt bei jedem Problem das „Rot-Kreuz-Käppi“; in seiner Freizeit entlastet der Vater von 3 Kindern seine Frau, indem er die Küche aufräumt, die Kinder ins Bett bringt und anschließend seine Hemden bügelt. Nach einem Führungsfeedback-Workshop, in dem seine Mitarbeiter Unzufriedenheit äußern, kommt es zu einem

massiven Einbruch im Selbstwertgefühl des Mannes, weswegen er Unterstützung sucht. Ein gelingendes Selbstmanagement wird von ihm unter anderem erfordern, sein bisher unhinterfragtes, alten Automatismen folgendes Verhalten zu erkennen, zu analysieren und Schritt für Schritt zu modifizieren.

Erfolgreiches Selbstmanagement wird also immer ein Management von Routinen und Automatismen umfassen müssen. Wann sind sie erneut zu fokussieren, kritisch zu reflektieren und zu verändern, weil sie sich bestenfalls als antiquiert, schlimmstenfalls als brandgefährlich erwiesen haben oder vielleicht bald erweisen werden? Oder aber schlichtweg die weitere persönliche Entwicklung behindern? In manchen Fällen steht vielleicht bereits neu entwickeltes und bewusst geplantes Handeln zur Verfügung, trotzdem greifen immer wieder alte, anachronistische Automatismen. Dies geschieht vor allem in Krisensituationen und unter Stress. Selbstmanagement bedeutet in diesem Zusammenhang daher auch die Entwicklung von (Meta-) Strategien zur Krisenbewältigung und von wenigstens einem Mindestmaß an Stressresistenz (s.o.).

Während Automatismen und Routinen prinzipiell einen konservativen, Denk- und Handlungsstrukturen verfestigenden Charakter haben, wohnt der Intuition tendenziell ein revolutionäres Potenzial inne. Setzt sich in einer gegebenen Situation eine Intuition durch gegen ein vorher bewusst geplantes Denken und Handeln oder auch gegen einen Automatismus oder eine Routine (s.o.), so werden die letzteren drei zukünftig wahrscheinlich obsolet. Wird das erkannt und anschließend bewusst reflektiert, so kann dies in einem zweiten Schritt zum kritischen In-Frage-Stellen der dem bewusst geplanten Handeln zugrunde liegenden Strategie führen oder zu dem Entschluss, den bisherigen Automatismus – eventuell auch psychotherapeutisch – so zu bearbeiten, dass er künftig mit immer geringerer Wahrscheinlichkeit handlungswirksam wird.

Ist die Erschütterung der bisherigen Gewissheiten und Selbstverständlichkeiten durch die neue Erfahrung groß genug (und ist der Mut zur Selbstreflexion ebenso groß), so kann es sogar zu Umstrukturierungen im normativen Feld bis hin zu - zugegeben sicher seltenen - Veränderungen des Welt- und Menschenbildes kommen. Parallel dazu wird das in der auslösenden Situation als spontan erlebte intuitive Handeln zu einem neuen Teil des Repertoires an bewusst geplantem Handeln („Ich werde das jetzt in vergleichbaren Situationen

immer so machen“).

Selbstverständlich können die bereits zu Beginn erwähnten Veränderungen im strategischen und normativen Feld auch vom bewusst geplanten operativen Denken und Handeln ausgehen. Dies ist jedoch tendenziell schwieriger als im Falle der Intuition, denn die Intuition ist stark emotional eingefärbt („Bauchgefühl“). Sie hat damit einen intensiven Erlebnischarakter („Aha-Erlebnis“) und dadurch von vornherein tendenziell hohes Veränderungspotenzial. Anders bei bewusst geplantem Handeln: Allzu häufig wird die selbstkritische Einsicht, dass eine bestimmte Art des Handelns alles andere als zielführend ist, dem Grundsatz „mehr desselben“ geopfert. Statt zu einer Veränderung der zugrunde liegenden Strategie oder gar Umstrukturierung auf normativer Ebene (Veränderung 2. Ordnung im Sinne Watzlawicks; vgl. Watzlawick, ...) kommt es dann durch die dauernde Wiederholung eher zur Ausbildung hinderlicher oder gar schädlicher Muster. Andererseits erfüllen diese durchaus ihren subjektiven, wenn auch nicht reflektierten Sinn: Sie stabilisieren übergreifende Grundüberzeugungen und wirken dadurch angstreduzierend.

### Innere und äußere Dynamik – Alles fließt

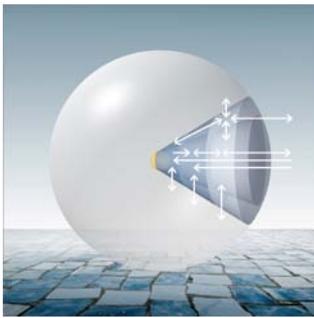


Abb. 3: Innere Dynamik

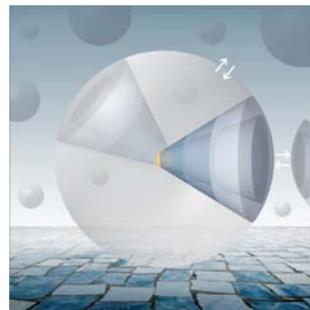


Abb. 4: Äußere Dynamik

Die Dynamik im Innern des Potenzialspektrums wurde bereits dargestellt und ist in oben stehender Grafik durch die Pfeile zusammenfassend veranschaulicht.

Doch wie verhält es sich mit der äußeren Dynamik, dem Austausch mit der sozialen und materiellen Umwelt? Ohne hier näher auf das weite Feld der Person-Person- und Person-Umwelt-Interaktionstheorien eingehen zu können, wollen wir einige uns besonders wichtige Aspekte des Themas ansprechen.

Dass Selbstmanagement in einem ständigen wechselseitigen Austausch mit der Umwelt erfolgt, ist unter systemischen Gesichtspunkten selbstredend. Folgt man G. Bateson, findet nicht nur Austausch statt, sondern auch die Grenzen des Selbst variieren je nach Kontext. Er gibt hierfür das Beispiel eines Blinden, der sich mithilfe eines Stockes auf der Straße fortbewegt. Da die sichere Fortbewegung eines Blinden nur durch den Stock, mit dem er sich auf der Straße entlang tastet, erklärt werden kann, gehören in diesem Zusammenhang Stock und Straße zum Selbst-System des Individuums. Sätze derselbe jedoch auf einer Bank beim Essen, entfalle die Relevanz des Stockes, womit dieser nicht mehr Teil des Systems wäre (Bateson, 1981, S. 590). Will man die komplexen Interaktionen des Selbst mit der Umwelt beschreiben, stellt sich also zunächst die Frage der Grenzziehung – wo fängt das Selbst an, wo hört es auf? Da es keine vordefinierten Grenzen gibt, ist es Aufgabe jedes Individuums, innerhalb eines bestimmten Kontextes seine Grenzen zu ziehen. Der Prozess der sinnvollen, sinnstiftenden Grenzziehung ist damit selbst ein wesentlicher Teil von Selbstmanagement. Grenzen ermöglichen zum einen Abgrenzung und damit auch Identitätsbildung – nur wer Grenzen setzt ist für andere sichtbar. Zum anderen reguliert die Art der Grenzziehung den Austausch zwischen Selbst und Anderen.

Da sich die anderen Menschen natürlich ebenso, zumindest mehr oder weniger gezielt, selbst managen, kann man das Mit- und Gegeneinander der Menschen in der Sprache unseres Selbstmanagementansatzes auch als mehr oder weniger gelungene Ko-Operationen beschreiben.

Denn jeder versucht, mithilfe von Selbstmanagement nicht nur sich selbst, sondern auch seine Umwelt in einer für ihn günstigen Weise zu gestalten. Menschen haben dabei die (unglückliche) Gewohnheit, eher ihre Umgebung, also die Anderen verändern zu wollen als sich selbst – ein Umstand, der uns bekanntermaßen im Alltag häufig das Leben erschwert und dem wir mit der Fokussierung von Selbstmanagement ein klein wenig entgegenwirken wollen.

Zur Beschreibung des Austauschs zwischen Selbst-Systemen lässt sich die Theorie der Autopoiese heranziehen. Demnach ist zwar jedes System autonom und operational in sich geschlossen, doch können zwei lebende Systeme sich strukturell koppeln, d.h., sie können sich so organisieren, dass ihre Interaktionen einen rekursiven und stabilen Charakter bekommen, sie sich also wechselseitig in einer passenden Art anstoßen, anregen, irritie-

ren, verstören. Eine gezielte, kontrollierte Beeinflussung hingegen ist nicht möglich, ebenso wenig wie eine vollkommene Verkoppelung.

Mit einem reflektierten Selbstmanagement kann jeder Einzelne lediglich versuchen, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass sozialer Austausch in einer für ihn passenden Weise stattfindet - um mit Bateson zu sprechen, „einen Unterschied zu machen, der einen Unterschied macht“.

Austausch zwischen Selbst-Systemen bedeutet Kommunikation. Kommunikation ist im Luhmann'schen Sinne neben Leben (Biologie) und Bewusstsein (Psyche) ein unabhängiges, eigenständiges System. Das bedeutet, der Austausch mit Anderen mittels Kommunikation kann durch das Bewusstsein des Einzelnen niemals kontrolliert werden. Selbstmanagement als intrapsychischer Prozess kann nur das Kommunikationssystem anregen, sich in eine gewünschte Richtung zu entwickeln, eine direktive Steuerung ist unmöglich („Was ich gesagt habe, weiß ich erst, wenn ich die Antwort kenne“ (Norbert Wiener)).

Was Menschen von ihrer Umwelt wahrnehmen, ist schlichtweg immer höchst selektiv und subjektiv. Es ist das, was zu ihren bevorzugten Sinnkonstruktionsmustern, also ihrer Persönlichkeit passt. Umso wichtiger erscheint es, sich mit diesen Konstruktions- und Wahrnehmungsmustern auseinanderzusetzen. Das Erkennen eigener und fremder Muster macht eine Passung der sozialen Interaktion wahrscheinlicher.

Auch wenn die Forschung zu Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsprozessen durch die Allgemeine Psychologie, die Sozialpsychologie und die Hirnforschung immer wieder auf die beschränkte Kapazität unseres bewussten kognitiven Apparates hinweist, scheint eines gewiss: Was wir an Informationen wahrnehmen und verarbeiten wollen, ist trotz aller kognitiven Unzulänglichkeiten und unbewussten Prozesse durchaus durch gezielte Aktivitäten oder Unterlassen von Aktivitäten beeinflussbar und in Hinblick auf die ständige Reizüberflutung in unserer modernen Gesellschaft ein wichtiger Aspekt von operativem Selbstmanagement. Wie häufig ich meine e-mails abrufe, welche Zeitungsartikel ich lese, überfliege oder ignoriere, wann ich mobil erreichbar bin, mit wem ich wie lange über was kommuniziere – alle diese Fragen stellen sich täglich und je höher die Anforderungen, desto sinnvoller scheint es, hierfür Strategien und gegebenenfalls Routinen zu entwickeln.

Durch operatives Selbstmanagement, also gezieltes Handeln, steuern Menschen natürlich nicht nur Informationsaustausch, sondern ebenso ihre materielle Umwelt. Wo ich lebe, wie

ich mein Umfeld einrichte, welchen Computer ich anschaffe – je komplexer die Welt und je vielfältiger die Möglichkeiten, desto schwieriger sind oft die Entscheidungen und desto höher die Anforderungen an Selbstmanagement.

Doch nicht nur jeder selbst gestaltet in einem gewissen Rahmen seine Umwelt. Ebenso wie die soziale trägt auch die materielle Umwelt in einem ständigen Wechselwirkungsprozess zur Formung des Selbst bei.

Auch in Anbetracht all dieser Wechselwirkungsprozesse und trotz aller Einschränkungen, die die Autonomie und Selbstreferenz von Systemen mit sich bringt: Soziale Beziehungen und materielle Umwelten können zu einem gewissen Grad mitgestaltet werden – und diese Gestaltungsmöglichkeiten gilt es geschickt zu nutzen.

Gutes Selbstmanagement stellt ein Fließgleichgewicht her zwischen dem inneren Kern, den eingesetzten Ressourcen und der sozialen sowie materiellen Umwelt. Es ist somit ein Gestalt gebender, Sinn stiftender Prozess. Das Selbst strebt danach, in sich stimmig und stimmig mit der Umwelt zu werden. Die eigenen Handlungen werden als sinnvoll erlebt, das Individuum empfindet sich als ausbalanciert und ausgeglichen (Selbstkongruenz und Selbstentwicklung als übergeordnetes Ziel).

Das Gesagte legt nahe, dass erfolgreiches Selbstmanagement Selbstkritik, Reflexionsbereitschaft und Mut erfordert. Dies zu entwickeln ist wiederum ein aus unserer Sicht essenzieller Bestandteil von Selbstmanagement. Das Selbstmanagement-Spektral-Modell ist also ein systemisches Modell, das im Sinne einer Seltsamen Schleife seine eigenen Voraussetzungen in sich birgt. Wohl von selbst versteht es sich, dass diese Schleife auch unter pragmatischen Gesichtspunkten als eine endlose aufzufassen ist.

Da sich sowohl die äußeren als auch die inneren Bedingungen ständig verändern, handelt es sich bei Selbstmanagement um einen fortwährenden Prozess, um ein ständiges Ausbalancieren.

Gutes Selbstmanagement entwirft keinen Menschen auf dem Reißbrett, kein überkontrolliertes Selbst, kein Leben nach striktem Plan, sondern eine gute Balance zwischen *Reflexion* und *Sein*.

## VI. Selbstmanagement und Coaching

Selbstmanagement ist ein Prozess, dessen optimale Performance im Interesse jedes Menschen ist, der seine Lebens- und Arbeitszufriedenheit, seine Gesundheit und seinen Erfolg nicht vom Zufall abhängig machen will. Für Organisationen ist optimales Selbstmanagement der Mitarbeiter eine essentielle Humanressource.

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, widersprüchlichen oder anonymen Umweltsystem.

Unter diesen Bedingungen reichen die Kompetenzen, die durch Erziehung und Lebenserfahrung erworben werden konnten, oftmals nicht aus – eine gezielte Unterstützung durch Coachingmassnahmen wird notwendig, will man optimale Motivation, Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter sicherstellen.

Selbstmanagement wird daher häufig als explizites Ziel von Coachingprozessen definiert. Doch auch wenn der Coachingauftrag ein solch übergeordnetes Ziel nicht direkt nahe legt, unterstützt der Selbstmanagementansatz den Coachee darin, angestrebte Veränderungsprozesse motiviert und aktiv anzugehen und die eigene Selbstwirksamkeit positiv zu erleben.

Coachingmassnahmen können das eigene Selbstmanagement auch einfach sinnvoll ergänzen, indem durch die Bereitstellung einer Außenperspektive der eigene Rahmen erweitert wird und zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar werden.

Im Kontext von Organisationen ist gutes Selbstmanagement der Mitarbeiter nicht nur wegen deren Leistungsfähigkeit und Gesundheit, sondern auch im Sinne von Synergieeffekten für das Gesamtunternehmen von höchstem Interesse. Die Unterstützung der Selbstmanagementfertigkeiten der Mitarbeiter durch gezielte Coachingmassnahmen ist hier ebenso relevant wie die Unterstützung durch die Führungskraft, die sowohl als Modell fungiert als auch durch die Bereitstellung förderlicher Rahmenbedingungen wirksam werden

kann – die Verbesserung des Selbstmanagements der Mitarbeiter kann in diesem Sinne auch als Führungsaufgabe verstanden werden.

Coaching mithilfe des Selbstmanagement-Spektral-Modells regt Menschen dazu an, ihre Kognitionen, Emotionen, Handlungen, zwischenmenschlichen Beziehungen und/ oder Umweltbedingungen so zu gestalten, dass eine optimale nachhaltige Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sowie ein effektives Miteinander resultieren. Dies geschieht, indem sie Sinn erkennen, einen guten Zugriff auf ihre Ressourcen bekommen und Freude an den Herausforderungen gewinnen.

Das Modell bietet für den Coachingprozess einen anschaulichen Rahmen, der dem Bedürfnis der meisten Coachees nach Struktur, Transparenz und Sinnstiftung entspricht und damit sehr motivierend wirkt.

Je nach Auftrag umfasst das Coaching alle oder auch nur ausgewählte Ebenen des Selbstmanagements, die Fokussierung wird weiter oder enger gestellt, der Umweltkontext wird mehr oder weniger detailliert mit einbezogen.

**Allgemeine Grundsätze** bei der Arbeit nach unserem Selbstmanagementansatz sind Transparenz, Offenheit, Orientierung am Denk- und Wertesystem des Kunden, Wertschätzung und Ressourcenorientierung.

Welche **Methoden** beim Coaching in Verbindung mit dem Selbstmanagement-Spektral-Modell eingesetzt werden, richtet sich wie bei jedem Coaching nach dem individuellen Anliegen, der besprochenen Fokussierung und Zielsetzung. Prinzipiell kann die gesamte Bandbreite von Methoden aus den verschiedensten Trainings-, Beratungs- und Psychotherapieansätzen sinnvoll genutzt und kreativ kombiniert werden. Ein Überblick über speziell geeignete Methoden im Zusammenhang mit Selbstmanagement findet sich bei Seneges-Anderson, 2007, S. 40f.

Der Rückgriff auf das Selbstmanagement-Spektral-Modells im Coaching hat sich insbesondere bei folgenden **Themen** bewährt:

Motivation, Performance, Führungskompetenzen, Stressbewältigung, Gesundheitsverhal-

ten, Lebensbalancen, Entscheidungsfindung, Zeitmanagement, Umgang mit Restriktionen, Anpassung an Veränderungen, Einleiten von Veränderungsmassnahmen, Konfliktlösung.

Besonders herauszuhebende Einsatzbereiche sind Potenzialentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung und Karriereplanung/ Positionierung. Für diesen Themenkomplex wurde von uns die auf dem Selbstmanagementmodell aufbauende Potenzialanalyse SELF entwickelt.

## V. Die Potenzialanalyse SELF

SELF steht für „**S**inn **E**rleben **L**eistung **F**ördern“. Grundlegend ist der Gedanke, dass nachhaltige Leistungsmotivation und Leistungsfähigkeit mit Freude an der Arbeit und dem Erleben von Sinn und Stimmigkeit korrelieren.

Ziel von SELF ist eine anschauliche, auf das wesentliche reduzierte Beschreibung von:

- Stärken, Fähigkeiten und Potenzialen („Was kann ich? Was gelingt mir leicht?...“)
- Grundbedürfnissen und - motiven, Werten, übergeordneten Zielen und Grundüberzeugungen (Was ist mir essentiell wichtig? „Was macht mich im innersten aus? ...“)
- passenden Entwürfen der Umwelt („welches Arbeitsumfeld, welche Arbeitsbedingungen, welche Positionen, welche Art von Beziehungen, welche Freizeitgestaltung, welche äußeren Wohnbedingungen sind stimmig?...“)
- Strategien zur Herstellung einer Passung zwischen inneren Bedingungen und gewünschter Umwelt („Was kann ich tun, um mich stimmig und passend zu fühlen? Muss ich an mir selbst arbeiten und/ oder mein Umfeld ändern? Eine Weiterbildung machen? Umziehen? ...“)
- konkreten Handlungsplanungen („was sind die nächsten Schritte?“)
- typischen Automatismen („in welche Fallen tappe ich gerne? „Worauf muss ich bei mir selbst besonders achten?“)

Wichtig ist die Entwicklung von innen nach außen, also vom Kern her. Die Ziele, die ein Mensch sich setzt, die Gestaltung der Umwelt ebenso wie eine persönliche Weiterentwicklung oder Veränderung, richten sich immer nach den innenliegenden Bedürfnissen. Diese exakt herauszuarbeiten ist ein wesentlicher Teil der Arbeit.

Auch wenn der innere Kern relativ konstant ist – bei der Beschreibung passender Umweltbedingungen und daraus abgeleiteten Strategien können selbstverständlich verschiedene Modelle konstruiert und nebeneinander durchgespielt werden. Die Entscheidung kann letztendlich auch für ein zweit- oder womöglich auch dritt-bestes Modell getroffen werden, wenn die Kosten für das erstbeste Modell zu hoch scheinen (z.B. Umzug mit der Familie, Jobwechsel, Scheidung).

Die am Selbstmanagement-Spektral-Modell orientierte graphische Darstellung der Ergebnisse von SELF zeigt anschaulich stimmige Möglichkeiten der Selbstgestaltung auf.

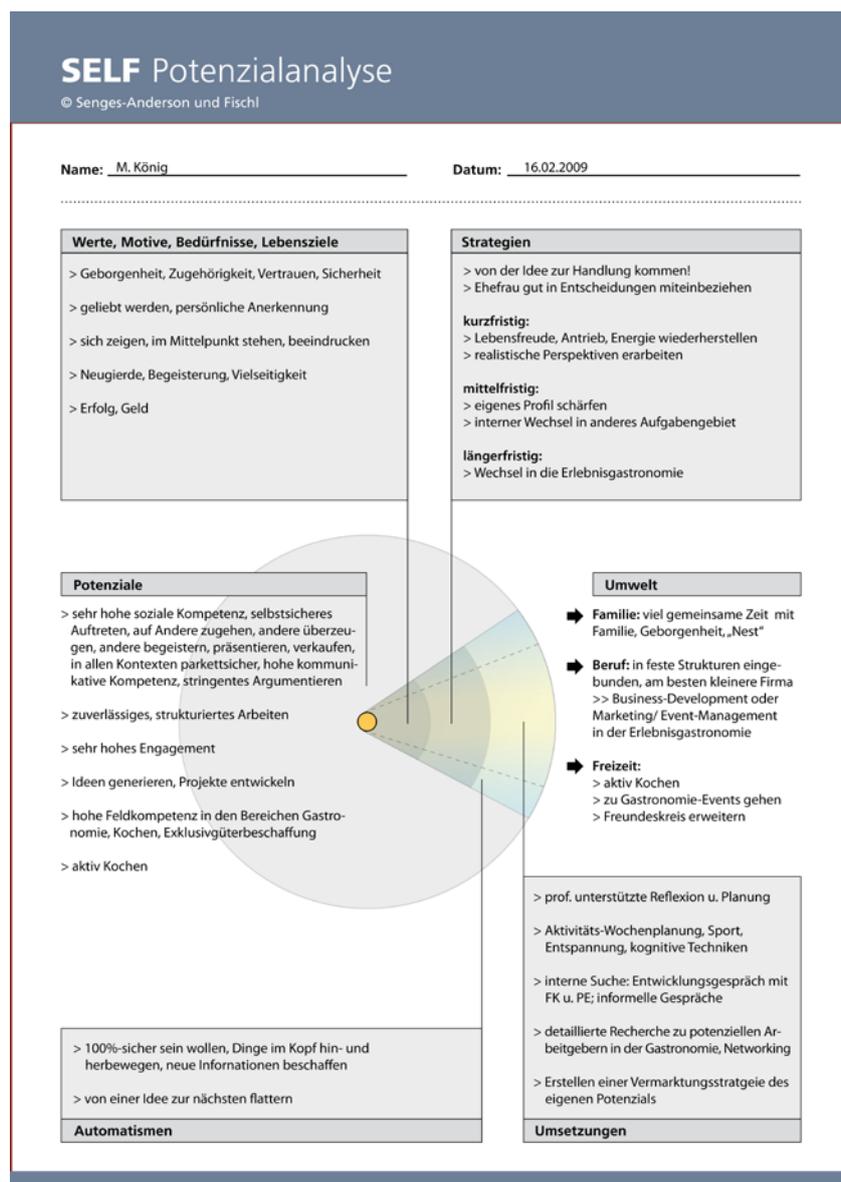


Abb. 5: Potenzialanalyse SELF, Beispiel von Herrn König

## VI. Selbstmanagement-Training

Selbstverständlich können die Grundlagen von Selbstmanagement auch in Workshops oder Trainings an Gruppen von Mitarbeiter vermittelt und praktisch erfahrbar gemacht werden.

Die 4 Ebenen von Selbstmanagement eignen sich gut für eine Workshop-Struktur mit 4 Modulen, je nach Auftrag können aber auch bestimmte Ebenen fokussiert, andere wiederum nur gestreift werden.

Da das Thema jedoch von Natur aus einen maximalen Selbst-Bezug hat und von den Teilnehmern ein Höchstmaß an Authentizität, vom Trainer ein Höchstmaß an individueller Maßanfertigung verlangt, hat es sich bewährt, Trainings oder Workshops durch Einzelcoachings zu ergänzen. In diesem Falle erarbeiten wir die Grundlagen durch anschauliche Informationsvermittlung, Fallbeispiele und einfache praktische Übungen mit der Gruppe und führen im Anschluss bei Bedarf Einzelgespräche zur Klärung individueller Fragen und Erarbeitung eines höchst individuellen, massgeschneiderten Selbstmanagements.

## VII. Literatur

Auhagen, A. E. (2004): Positive Psychologie- Anleitung zum „besseren“ Leben. Weinheim: Beltz PVU

Bateson, G. (1981): Die Ökologie des Geistes. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

Bieri, P. ((2001): Das Handwerk der Freiheit. München: Carl Hansen

Brunstein, J. & Heckhausen, H. (2005): Leistungsmotivation. In: Heckhausen, J. & H. (Hrsg.) Motivation und Handeln (3. Aufl. S. 143-192). Berlin u. Heidelberg: Springer

Brunstein, J. (2005): Implizite und explizite Motive. In: Heckhausen, J. & H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Aufl. S. 235-254) Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

Damasio, R. A. (1994). Descartes Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. München, Leipzig: List Verlag

Dijksterhuis, E.J. (1956/ 2007): Die Mechanisierung des Weltbildes. Berlin u. Heidelberg: Springer

Gigerenzer, G. (2007): Bauchentscheidungen - Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. 6. Aufl., München: Bertelsmann Verlag

- Goschke, T. (2009): Ist Willenskraft eine Illusion? Willentliche Handlungssteuerung aus der Sicht der experimentellen Psychologie und kognitiven Neurowissenschaft. In: Report Psychologie, 2/ 2009, S. 64-78
- Haken, H. & Schiepek, G. (2006): Synergetik in der Psychologie. Göttingen: Hogrefe
- Hansch, D. (2004): Evolution und Lebenskunst. Grundlagen der Psychosynergetik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Hansch, D. (2006): Erfolgsprinzip Persönlichkeit. Heidelberg: Springer
- Heckhausen, H. (2006): Entwicklungslinien der Motivationsforschung. In: Heckhausen, J. & H. (Hrsg.) Motivation und Handeln (3. Aufl. S. 11-44). Berlin u. Heidelberg: Springer
- Hofstadter, D.R.(1985). Gödel, Escher, Bach – ein endlos geflochtenes Band. Stuttgart: Klett-Cotta
- Kanfer, F. et al. (2006): Selbstmanagementtherapie. 4. Aufl., Heidelberg: Springer
- Kehr, H. (2002): Authentisches Selbstmanagement. Weinheim, Basel: Beltz Taschenbuch
- Kehr, H. (2004): Motivation und Volition: Funktionsanalysen, Feldstudien mit Führungskräften und Entwicklung eines Selbstmanagement-Trainings (SMT).Göttingen, Bern: Hogrefe, Verlag für Psychologie.
- Kuhl, J. (2006): Individuelle Unterschiede in der Selbststeuerung. In: Heckhausen, J. & H. (Hrsg.): Motivation und Handeln (3. Aufl. S. 303-330). Berlin u. Heidelberg: Springer Verlag
- Kuhl, J. (2005). Der kalte Krieg in meinem Kopf – wie die Psychologie Naturwissenschaft und Religion verbindet. Freiburg: Verlag Herder
- Libet, B. (2005): Mind Time: Wie das Gehirn Bewusstsein produziert. 1. Auflage, Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Pauen, M. (2001): Illusion Freiheit? Mögliche und unmögliche Konsequenzen der Hirnforschung. Frankfurt a.M.: Fischer
- Reich-Ranicki, M. (2001): Mein Leben. (3. Aufl. 2001), München: DTV
- Rheinberg, F. (2005): Intrinsische Motivation und Flow – Erleben. In: Heckhausen, J. & H. (Hrsg.) Motivation und Handeln (3. Aufl. S. 331-354). Berlin u. Heidelberg: Springer
- Schmidt, S.J. (1994): Kognitive Autonomie und soziale Orientierung. Konstruktivistische Bemerkungen zum Zusammenhang von Kognition, Kommunikation, Medien und Kultur. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

Schwertl, W. (2009): Business-Coaching - Der Coach als Mountainguide und Hofnarr. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Senges-Anderson, E. (2008): Selbstmanagement und Coaching. In: Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung, Jg. 26 (1), S. 33-42

Singer, W. (2007): Philosophische Implikationen der Hirnforschung. Original-Aufzeichnung eines Vortrags in Leipzig. Mühlheim: Auditorium-Netzwerk.

Spitzer, M. (2004): Selbstbestimmen. Gehirnforschung und die Frage: Was sollen wir tun?. Heidelberg: Elsevier Spektrum Akademischer Verlag

Spitzer, M. (2007): Hirnforschung und Sinn. Leipzig: Vortrag

Staubach, M.L. (2007). Relationiertes Expertentum. Saarbrücken: VDM

Storch, M. & Krause, F. (2006): Selbstmanagement - Ressourcenorientiert. 4. Aufl., Bern: Verlag Hans Huber

Watzlawik, P.W. , Beavin, J.H., Jackson, D.D. (1969): Menschliche Kommunikation. Bern: Verlag Hans Huber