

Ulrich Pekruhl (Hrsg.)



Erfolgsfaktor Personalmanagement

Neue Ideen und Lösungen für die HRM-Praxis



Ein Problem? Kein Problem!

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Erfolgsfaktor Personalmanagement

Herausgeber: Ulrich Pekruhl

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2013

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88, Telefax 044 434 89 99

www.weka.ch

Zürich • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

ISBN 978-3-297-02067-8

1. Auflage 2013

Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Peter Jäggi, Korrektorat: www.typtex.ch, Projektleitung: Andrea Krugfahrt



Ein Problem? Kein Problem!

Inhaltsverzeichnis

Ulrich Pekruhl

Innovative Impulse für das HRM:

Neue Themen und neue Herausforderungen im Personalmanagement 3

Anita Graf

Selbstmanagement – Kernkompetenz von Mitarbeitenden 7

Erhard Lüthi

Funktionsbewertung als Basis eines integrierten Personalmanagements 29

Richard Müller

Personalmanagement und Unternehmenskultur

Einflussmöglichkeiten des Personalmanagements auf die Unternehmenskultur 51

Guy Ochsenbein/Erika Schreier

Anleitung zur HR-Strategieentwicklung für KMU 73

Anja Mücke

Muss ich ältere Mitarbeitende anders führen?

Entwicklung von Führungskompetenz im Zuge des demographischen Wandels 97

Annette Jochem

E-Recruiting, Social Networks und Crossmedia 117

Rolf-Dieter Reineke

Corporate Universities als Plattform für Personalentwicklung und internes Consulting 149

Alexandra Kölliker

Mit Mentoring gezielt Nachwuchskräfte fördern 163

René Hartmann

Ein umfassendes Personalmarketingmodell zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität 183

Steffen Dörhöfer

Das Management des Wissens aus der HRM-Perspektive 205

Innovative Impulse für das HRM: Neue Themen und Herausforderungen im Personalmanagement

Die Beiträge in diesem Buch geben dem HRM Impulse, indem neue Antworten auf alte Herausforderungen des Personalmanagements gegeben werden und indem aufgezeigt wird, welche neuen Herausforderungen auf die Personalarbeit zukommen bzw. diese schon erreicht haben und wie diese neuen Felder erfolgreich zu bearbeiten sind.

Neue Antworten auf alte Herausforderungen

Ohne Frage gehört die Organisation der Personalentwicklung (PE) zu den wichtigsten Aufgaben des HRM, zahlreiche Konzepte liegen vor, wie die Mitarbeitenden on and off the Job geschult, trainiert und entwickelt werden und wie die PE in die anderen Felder des HRM zu integrieren ist. Eine Herausforderung ist es, die vielfältigen PE-Aktivitäten zu koordinieren und in ihrer Gesamtheit mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen. Immer mehr – vor allem grosse – Unternehmen setzen hierzu auf *Corporate Universities*, um diese Verknüpfung optimal zu realisieren und den Praxistransfer des erworbenen Wissens sicherzustellen. Auf einer ganz anderen Ebene der PE setzt das *Mentoring* an, ein Konzept, welches altbekannte Ideen – erfahrene, meist ältere Personen geben ihr Wissen und ihre Erfahrungen an neue, meist jüngere Organisationsmitglieder weiter – aufgreift, diese systematisiert und in ein Mentoringprogramm gießt, von dem nicht nur Mentees, sondern auch Mentoren und Mentorinnen profitieren.

Bevor das Personal entwickelt werden kann, muss es aber zunächst einmal für das Unternehmen gewonnen werden. Die Rekrutierungskanäle für Fachkräfte haben sich in den letzten Jahren radikal verändert in Richtung *E-Recruiting*, *Social Networks* und *Cross-media*. Von der Vielzahl der neuen Möglichkeiten fühlen sich Personalverantwortliche nicht selten überfordert und suchen nach Orientierung, wie sie die neuen Medien für ihre Rekrutierungspolitik nutzen können. Dabei greifen jene HRM-Personen zu kurz, die sich allein auf die kreative Nutzung der Rekrutierungskanäle konzentrieren und dabei vergessen, was ihr Unternehmen für potenzielle Arbeitskräfte überhaupt attraktiv macht. Dieser Aspekt steht im Mittelpunkt eines *umfassenden Personalmarketings*.

Über die Rolle des HRM im unternehmerischen Strategieprozess wird nicht erst seit Dave Ulrichs Modell vom Business Partner diskutiert. Die Tatsache, dass *HR-Strategieentwicklung* zunehmend auch *in KMU* stattfindet, ist relativ neu und hoch relevant, sind doch 99,7% der Schweizer Betriebe kleine und mittlere Unternehmen, deren Erfolg nicht selten vom optimalen Umgang mit ihrem Humankapital abhängt. Auch über den Zusammenhang zwischen *Unternehmenskultur* und Strategie wird schon lange, ziemlich

genau 30 Jahre, debattiert. Zu häufig wurden in dieser Debatte den Unternehmen allerdings eher naive Ansätze des «Kulturmanagements» verkauft, die in der Realität versagen müssen.

Ein Lohnsystem benötigt jedes Unternehmen. Bei der Gestaltung von Lohnsystemen zeichnet sich eine Verschiebung ab, die wegführt von grob gestrickten und eher schematischen Ansätzen hin zu einer systematischen *Funktionsbewertung*, die für mehr Transparenz im Unternehmen sorgt und zudem eine wichtige Grundlage für ein effizientes Talentmanagement sein kann.

Neue Herausforderungen

Den Mitarbeitenden im Unternehmen wird immer mehr Verantwortung übertragen: sie sehen sich dem Kunden direkt gegenüber und stehen für Qualität und Termine ein, Termin- und Qualitätsdruck steigen. Die Regelung der Arbeitszeiten und sogar die Wahl des Arbeitsorts werden zunehmend den Beschäftigten übertragen. Das soziale Leben möchte auch noch organisiert werden. Können die Mitarbeitenden das überhaupt bewältigen? Denn neben den nötigen fachlichen Fähigkeiten sind immer mehr auch hohe Kompetenzen im *Selbstmanagement* unabdingbar, um im Arbeitsleben produktiv und gesund bleiben zu können.

Die Erkenntnis, dass die Erwerbsbevölkerung altert, ist nicht ganz neu. Die Dringlichkeit hingegen, dieser Erkenntnis im Unternehmen Rechnung zu tragen, steigt unaufhaltsam. Wie muss ich *ältere Mitarbeitende führen*, um deren Leistungsfähigkeit bis zum Rentenalter – das sich vermutlich weiter nach hinten verschieben wird – erhalten zu können?

Noch vor wenigen Jahren war das Wissensmanagement im Unternehmen die fast ausschliessliche Domäne der IT-Abteilung. Inzwischen wird aber immer deutlicher, ein erfolgreiches *Wissensmanagement ist People Management*: Mitarbeitende müssen motiviert werden, ihr Wissen mit anderen im Unternehmen zu teilen, sie müssen eine Sprache finden, mit der sie dies erfolgreich tun können. Das durch langjährige Erfahrung erworbene sogenannte «Tacit Knowledge» (Können, implizites Wissen) kann überhaupt nur durch Kommunikation und gemeinsames Lernen zwischen Mitarbeitenden ausgetauscht werden. Damit wird das Wissensmanagement zu einer eigentlichen Kernaufgabe des HRM.

Ergebnisse aus Forschung und Beratung

Die Beiträge in diesem Buch, die sich mit den oben skizzierten alten und neuen Herausforderungen im HRM auseinandersetzen, resultieren alle aus der Forschungs- und Beratungspraxis des Instituts für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Fachhochschule Nordwestschweiz. Alle Autorinnen und Autoren sind oder waren im PMO beschäftigt. Im PMO richten wir unsere *Forschung konsequent an den Erfordernissen der Praxis* aus und bemühen uns, die Forschungsergebnisse in einer Art aufzubereiten, die für den Praktiker und die Praktikerin nicht nur lesbar und verständlich ist, sondern ihm und ihr auch Hinweise und Anregungen für die eigene Arbeit im HRM gibt. Wenn wir grössere Beratungsprojekte durchführen, halten wir unsere *Lessons Learned* systematisch fest und verarbeiten sie so, dass wir sie an Dritte, in diesem Fall an die Leser und Leserinnen dieses Buches, weitergeben können.

Vor jedem Artikel in diesem Buch ist die E-Mail-Adresse des Autors oder der Autorin abgedruckt. Bitte betrachten Sie dies als Ermunterung, persönlich Kontakt aufzunehmen, wenn Sie das entsprechende Thema weitergehend interessiert, wenn Sie Beratungsbedarf in diesem Feld haben oder sich vorstellen können, sich an einem Forschungsprojekt in diesem Themenbereich zu beteiligen.

Ulrich Pekruhl

Selbstmanagement – Kernkompetenz von Mitarbeitenden

Worum geht es?

In diesem Beitrag wird einleitend auf die Bedeutung von Selbstmanagement eingegangen. Es werden im Überblick verschiedene Selbstmanagement-Ansätze vorgestellt und der Begriff Selbstmanagement wird näher untersucht. Der Hauptfokus dieses Beitrags ist dem Modell der Selbstmanagement-Kompetenz mit seinen neun Bausteinen gewidmet. Für jeden Baustein sind effektive Verhaltensweisen aufgeführt, die es für Selbstmanagement-Kompetenz braucht. Die Beantwortung der integrierten Reflexionsfragen hilft, die eigene Selbstmanagement-Kompetenz zu reflektieren und zu stärken.

Bedeutung für das HRM

Ein gezieltes, umfassendes und konsequentes Selbstmanagement ist entscheidend, damit Mitarbeitende in Unternehmen langfristig leistungsfähig, motiviert und gesund bleiben. Selbstmanagement wird immer mehr zu einer Kernkompetenz im Unternehmen. Das Modell der Selbstmanagement-Kompetenz liefert Ansatzpunkte, wie seitens HRM die Selbstmanagement-Kompetenz der Mitarbeitenden gestärkt werden kann.

Was lernen Sie?

Das Modell der Selbstmanagement-Kompetenz zeigt HRM-Verantwortlichen

- die Vielschichtigkeit und Komplexität eines umfassenden Selbstmanagements auf – als wichtige Grundlage von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance;
- auf, welche Bausteine und Verhaltensweisen Selbstmanagement-Kompetenz umfasst. Auf dieser Basis können effektive Personal- und Organisationsentwicklungsmassnahmen implementiert werden, welche Mitarbeitende und Führungskräfte darin unterstützen, ihre Selbstmanagement-Kompetenz gezielt und nachhaltig zu stärken.

Kontakt zur Autorin: anita.graf@fhnw.ch

Prof. Dr. Anita Graf ist Dozentin für HRM im Institut für Personalmanagement und Organisation PMO an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Inhaltsverzeichnis

Autorin: Anita Graf

1.	Bedeutung von Selbstmanagement.....	10
2.	Überblick über verschiedene Selbstmanagement-Ansätze	11
3.	Der Begriff Selbstmanagement.....	13
4.	Modell der Selbstmanagement-Kompetenz	14
5.	Entwicklung von Selbstmanagement-Kompetenz	21
6.	Literaturverzeichnis	25

1. Bedeutung von Selbstmanagement

Selbstmanagement ist ein Thema, mit dem heute die meisten Mitarbeitenden in irgendeiner Form konfrontiert sind – je nach Arbeitssituation und Lebensphase können damit grosse Herausforderungen einhergehen.

Die Bedeutung eines gezielten und umfassenden Selbstmanagements hat in den letzten Jahren infolge vielfältiger *wirtschaftlicher, technologischer und sozio-kultureller Entwicklungen* an Relevanz gewonnen. Einige davon sind (vgl. Graf 2012):

- *Wirtschaftliche Entwicklungen:* Dynamik des Wandels führt zu permanenten Veränderungsprozessen, Globalisierung und Internationalisierung der Märkte ermöglichen die weltweite Vernetzung und erhöhen den globalen Konkurrenz- und Preisdruck, Wirtschafts- und Finanzkrisen erhöhen die Arbeitsplatzunsicherheit, Wettbewerbsdruck erfordert ein hohes Innovationspotenzial und hohe Qualität der Arbeitsprozesse bei gleichzeitig reduzierten Ressourcen.
- *Technologische Entwicklungen:* Neue Kommunikationstechnologien ermöglichen und verpflichten zu ständiger Verfügbarkeit, Erwartungen an die ständige Verfügbarkeit der Mitarbeitenden (Telefon, E-Mail) reduziert Freiräume für Regeneration, zunehmende Fülle an Informationen fördert Informationsüberlastung, kürzere Halbwertszeit des Wissens bringt kontinuierlichen Weiterbildungsbedarf mit sich.
- *Sozio-kulturelle Entwicklungen:* Trend zu höherer Bildung verlängert die Ausbildungszeit und die finanzielle Belastung, neue Berufs- und Tätigkeitsportfolios schaffen Freiräume und können gleichzeitig den Druck erhöhen, Wertewandel führt zu höheren Erwartungen hinsichtlich Berufserfolg, Wohlstand und einem gehobenen Lebensstil, Veränderung der familialen Lebensformen kann Belastung erhöhen.

Die Bedeutung des Themas der Selbstmanagement-Kompetenz zeigt sich auch in der *zunehmenden Anzahl von Publikationen und Ausbildungsangeboten*, die sich dem Thema widmen. Die Bandbreite der Publikationen reicht von wissenschaftlichen Beiträgen in psychologischen Zeitschriften und Büchern in den Bereichen Management und Psychologie, die einzelne Aspekte der Selbstmanagement-Kompetenz aufgreifen und vertiefen, über medizinische Empfehlungen für ein verbessertes Selbstmanagement bei chronischen Krankheiten bis hin zu einer enormen Anzahl an Selbstmanagement-Ratgebern. Wegen der offensichtlichen Bedeutung des Themas hat sich in letzter Zeit vermehrt auch die Personalpsychologie mit dem Thema befasst.

Es ist davon auszugehen, dass das Thema Selbstmanagement aufgrund verschiedener Entwicklungen weiter an Bedeutung gewinnen und die Förderung der Selbstmanagement-Kompetenz in den nächsten Jahren eine der wesentlichsten Aufgaben eines modernen Personalmanagements sein wird. Selbstmanagement wird immer mehr zu einer Kernkompetenz von Mitarbeitenden in Unternehmen.

2. Überblick über verschiedene Selbstmanagement-Ansätze

Welche Themen und Bereiche zu Selbstmanagement gehören, wird von verschiedenen Disziplinen und Autoren/Autorinnen unterschiedlich definiert. Selbstmanagement-Ansätze sind vorwiegend in der psychologischen Literatur zu finden.

Der älteste Selbstmanagement-Ansatz basiert auf klassischen lerntheoretischen Überlegungen. Die Lerntheorie ging davon aus, dass ein Verhalten, das zu etwas Positivem führt, häufiger gezeigt wird (= positive Verstärkung) als ein Verhalten, welches negative Konsequenzen nach sich zieht (= Bestrafung). Bei *Selbstmanagement in der Tradition der behavioralen Lerntheorie* geht es darum, dass Menschen durch verhaltensbezogene Selbstkontrolle die Wahrscheinlichkeit verändern, mit der ein bestimmtes Verhalten bei ihnen auftritt, d.h. es soll ein Verhalten initiiert werden, welches vorhandenen Verhaltensimpulsen entgegensteht – im Sinne einer selbstdisziplinierenden Einflussnahme (vgl. z.B. Luthans/Davis 1979, Mahoney 1972).

Der behaviorale Ansatz wurde später weiterentwickelt. Besonders bedeutsam sind die *sozial-kognitive Lerntheorie* nach Bandura sowie die damit assoziierte *Theorie der Selbstregulation*. Bandura hatte auf die Wichtigkeit kognitiver Konstrukte hingewiesen, denen in der Folge eine grössere Rolle zugewiesen wurde. Ein wesentliches kognitives Konstrukt ist die Selbstwirksamkeit, d.h. die Erwartung, ein bestimmtes Verhalten ausführen zu können. Menschen, die sich als selbstwirksam erleben («Ich kann!») oder: «Ich weiss, dass ich (es) kann!»), sehen neue oder schwierige Aufgaben als Herausforderung an und können Probleme dadurch besser meistern. Dies hat einen positiven Einfluss auf Leistung, Wohlbefinden und Zufriedenheit (vgl. hierzu insbesondere Bandura 1977 und 1991).

Ein weiterer Selbstmanagement-Ansatz ist der Ansatz der Selbstführung (insbesondere von Manz 1986 bzw. Neck/Manz 1996 und 2010). Dieser wurde auf der Basis des (kognitiv-)behavioralen Ansatzes in eine noch stärker kognitive Richtung weiterentwickelt. Selbstführung bedeutet hier, sich mit seinen Zielen, Werten und kognitiven Bewertungen auseinanderzusetzen. Beim Ansatz der Selbstführung können drei unterschiedliche Selbstführungsstrategien unterschieden werden:

- *Verhaltensfokussierte Strategien*: Setzen von Zielen, Steuerung des Verhaltens mittels Selbstbelohnung/Selbstbestrafung, Anwenden von Selbstbeobachtung.
- *Natürliche Belohnungsstrategien*: u.a. Integration intrinsisch motivierender Aspekte in die Arbeitstätigkeit, z.B. durch Veränderung des Arbeitskontexts oder des Arbeitsprozesses.
- *Strategien zur Veränderung von Gedankenmustern*: Erkennen dysfunktionaler Gedanken, Aufbau neuer Gedankenmuster, Veränderung bestehender Gedankenmuster in eine erwünschte Richtung.

Ein neuerer Selbstmanagement-Ansatz ist das *Kompensationsmodell von Arbeitsmotivation und Volition* (= *Wille*) von Kehr (2002, 2004a, 2004b). Dieser Ansatz fusst auf der modernen Motivationspsychologie, die willenspsychologische Herangehensweisen untersucht. Im Modell von Kehr werden der Zusammenhang zwischen impliziten Motiven (Bedürfnissen), expliziten Motiven (Zielen) und vorhandenen Fähigkeiten sowie die hieraus resultierende Wirkung auf die Handlung erläutert. Vorhandene Diskrepanzen führen zu einem inneren Konflikt (wenn z.B. die benötigten Fähigkeiten für die Verfolgung eines Ziels nicht vollumfänglich vorhanden sind). Volitionale Strategien (= Willensstrategien) können dann helfen, aus dem Konflikt resultierende Handlungsblockaden zu überwinden (z.B. sich die spezifischen Fähigkeiten systematisch anzueignen).

Ein *ressourcenorientierter Selbstmanagement-Ansatz* ist das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) von Storch/Krause (2011). Das im Zürcher Ressourcen Modell verwendete Ressourcenverständnis beruht auf neurobiologischen Erkenntnissen. Es wurde in den 1990er-Jahren an der Universität Zürich mit dem Ziel entwickelt, angehenden Lehrkräften eine Sammlung von Selbstmanagement-Methoden zur Burnout-Prophylaxe zur Verfügung zu stellen. Das ZRM ist ein systematischer Ansatz, der Elemente und Methoden unterschiedlicher psychotherapeutischer Ansätze sowie Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften integriert. Auswahlkriterien für Storch/Krause waren der Nutzen für die Praxis und die Verwendung von empirisch solide belegten Theorien. Beim ZRM geht es insbesondere darum, gezielt persönliche Handlungsoptionen auszuarbeiten und die Motivation zu fördern, die für die Zielerreichung notwendigen Ressourcen zu aktivieren.

Selbstmanagement kann auch aus *lebensspannenpsychologischer Sicht* betrachtet werden. Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass Menschen ihre eigene Entwicklung innerhalb biologischer und gesellschaftlicher Grenzen aktiv mitgestalten. Untersucht wird beispielsweise, wie sich spezifische Selbstmanagement-Strategien über die Lebensspanne hin entwickeln und wie Menschen konkret vorgehen, um ihre eigene Entwicklung proaktiv und nachhaltig zu steuern. Menschen stehen vor der Herausforderung, mit den sich während des Lebens wandelnden Bedürfnissen, Entwicklungsmöglichkeiten und -restriktionen umzugehen. Wichtig ist, den eigenen Arbeits- und Lebensrhythmus immer wieder zu reflektieren und neu zu definieren (= Standortbestimmung) (vgl. Wiese 2008, Graf 2009 und 2012). Eines der bekanntesten Modelle der Lebensspannenentwicklung ist das SOK-Modell (Modell der Selektion, Optimierung und Kompensation), welches Entwicklungsmechanismen erfolgreichen Alterns beschreibt (vgl. Lang/Rohr/Williger 2011, Baltes et al. 1999, Baltes/Baltes 1990).

Ein jüngerer Ansatz betrachtet *Selbstmanagement im Kontext der eigenen beruflichen Entwicklung*. Die traditionelle Sichtweise einer einzigen lebenslangen Berufslaufbahn mit einer Abfolge von aufeinander aufbauenden Karrierestufen wird ersetzt durch eine Betrachtungsweise, in der eine Laufbahn aus einer Serie kürzerer Lern- und Anpassungszyklen sowie aus Wechseln in andere Tätigkeitsfelder und Beschäftigungsformen besteht. Es geht darum, immer wieder neue Lernchancen zu suchen und den eigenen

Qualifikationsstand mit den heute vorhandenen und in Zukunft zu erwartenden beruflichen Anforderungen zu vergleichen und frühzeitig entsprechende Bildungs- und Entwicklungsmassnahmen einzuleiten. In diesem Selbstmanagement-Ansatz wird auch der Bezug zu Life-Management hergestellt. Idealerweise sollte das Zielsystem einer Person so aufgebaut sein, dass zwischen den verschiedenen Zielen, die sich aus den vielfältigen Lebensrollen ergeben, möglichst unterstützende Beziehungen bestehen (vgl. Hall 1996 und 2001, Arthur/Rousseau 1996, Wiese 2008, Graf 2012).

3. Der Begriff Selbstmanagement

Der Begriff *Selbstmanagement* stammt ursprünglich aus der Verhaltenstherapie und wurde von Frederick Kanfer geprägt (vgl. Kanfer 1980, Kanfer/Reinecker/Schmelzer 2012). Im anglo-amerikanischen Sprachraum wird der Begriff Self-Management vorwiegend als Sammelbegriff für verschiedene Therapieansätze verstanden. In der Psychologie wird Selbstmanagement in Abhängigkeit des zugrundeliegenden Selbstmanagement-Ansatzes definiert. In der Managementliteratur bezog sich der Begriff Selbstmanagement bis anhin vorwiegend auf das klassische Zeit- und Methodenmanagement. Dieses Verständnis von Selbstmanagement ist auch heute noch breit verankert (siehe hierzu beispielsweise die zahlreichen Websites mit Kursangeboten, in denen Selbstmanagement gleichgesetzt wird mit Zeitmanagement). Im Managementliteratur-Bereich finden sich mittlerweile jedoch vermehrt Werke, die Selbstmanagement umfassender oder auch mit einem anderen Schwerpunkt als Zeitmanagement diskutieren. Dabei werden Aspekte integriert wie Ressourcenmanagement, Energiemanagement, Stressmanagement, Selbstverantwortung, Selbstmotivation, Selbstentwicklung, Work-Life-Balance.

In der nachfolgenden Übersicht sind einige Definitionen aus der Literatur aus den Fachbereichen Psychologie und Managementliteratur aufgeführt, die die Bandbreite des zugrundeliegenden Verständnisses von Selbstmanagement aufzeigen.

Selbstmanagement umfasst «alle Bemühungen einer Person, das eigene Verhalten zielgerichtet zu beeinflussen». (König/Kleinmann 2006, S. 332)

«Selbstmanagement ist die Fähigkeit, die eigenen Handlungen und Aktivitäten so zu steuern, dass sie dem entsprechen, was man auch tun will». (Storch 2003)

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

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

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

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

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

Definitionen von Selbstmanagement aus der Literatur (Graf 2012, S. 35)

Das hier zugrundeliegende Verständnis von Selbstmanagement wird wie folgt definiert: «Selbstmanagement-Kompetenz umfasst die Bereitschaft und die Fähigkeit, das eigene Leben selbstverantwortlich zu steuern und so zu gestalten, dass Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance gefördert und langfristig erhalten werden. Selbstmanagement ist gelebte Selbstverantwortung». (Graf 2012, S. 37)

4. Modell der Selbstmanagement-Kompetenz

Selbstmanagement erfordert eine fortwährende und konsequente, aber auch kreative Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensgestaltung. Basierend auf den Erkenntnissen verschiedener Selbstmanagement-Ansätze wurde von Graf (2012 und 2006) ein Modell entwickelt, in dem die zentralen Bausteine der Selbstmanagement-Kompetenz aufgeführt sind. Das Modell integriert wesentliche Elemente und Fähigkeiten, die zur Selbstmanagement-Kompetenz gehören, und verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz.

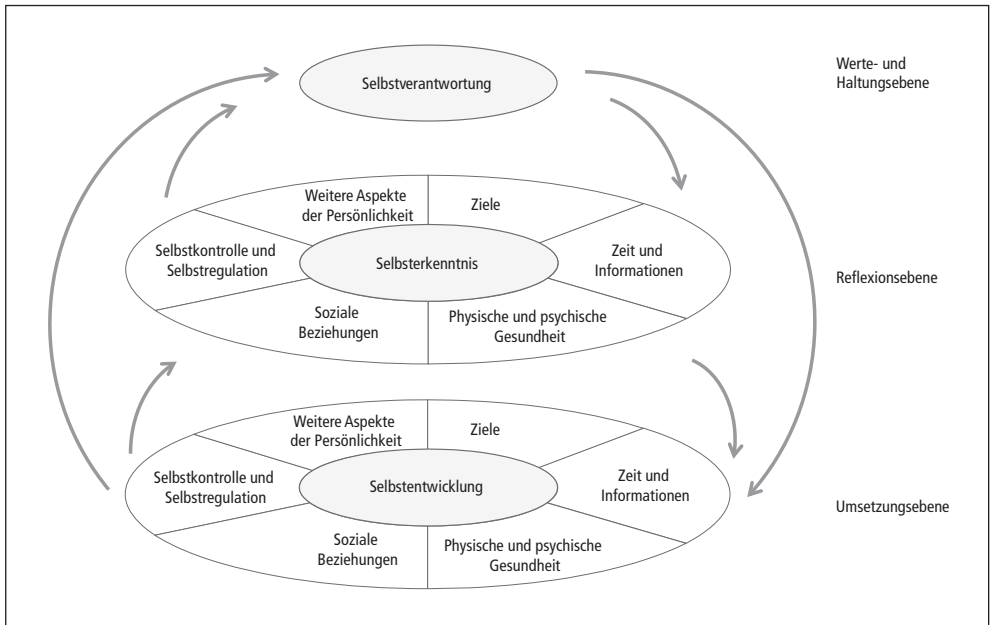


Abbildung 1: Modell der Selbstmanagement-Kompetenz (Graf 2012, S. 80)

Im Modell werden *drei Ebenen und neun Bausteine* unterschieden. Die neun Bausteine repräsentieren die zentralen Themenbereiche von Selbstmanagement-Kompetenz. Die drei Bausteine Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung mit den dazugehörigen Ebenen bilden das *dynamische Kernmodell*. Sie reflektieren den fortwährenden und dynamischen Prozess, den es braucht, um Selbstmanagement-Kompetenz zu entwickeln.

Für jeden Baustein lassen sich Verhaltensindikatoren (= beobachtbare Verhaltensmerkmale) identifizieren, die für Selbstmanagement-Kompetenz erforderlich sind. Zusammengefasst ergibt sich daraus ein *idealtypisches Portfolio an Verhaltensindikatoren*. In den einzelnen Bausteinen des Modells lassen sich auf dieser Basis Stärken und Schwächen/Veränderungspotenziale identifizieren. Diese wirken entsprechend fördernd oder hindernd, um die Zielsetzung der Selbstmanagement-Kompetenz zu realisieren: Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance zu fördern und langfristig zu erhalten.

Die verschiedenen Bausteine sind eng miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig. Eine Veränderung in einem Bereich kann Auswirkungen auf andere Bereiche haben. In der Regel werden Handlungen in verschiedenen Bausteinen benötigt, um gewünschte bzw. notwendige Veränderungen herbeizuführen. So kann beispielsweise die Entscheidung, das eigene Leben selbst in die Hand zu nehmen und sich nicht so stark von den Meinungen anderer beeinflussen zu lassen (Baustein Selbstverantwortung), die notwendige Energie geben, für sich neue Ziele zu definieren (Baustein Ziele) und not-

wendige Veränderungen zu initiieren – sei es, sich mehr Freiräume zu schaffen (Baustein Zeit und Informationen), eine neue Stelle zu suchen (Baustein Selbstentwicklung) oder sich von begrenzenden Beziehungen zu lösen (Baustein soziale Beziehungen).

In der nachfolgenden Tabelle sind für jeden Baustein der Selbstmanagement-Kompetenz Verhaltensindikatoren bzw. effektive Verhaltensweisen aufgeführt. In der rechten Spalte findet sich jeweils eine Auswahl an Reflexionsfragen. Die Beantwortung dieser Fragen hilft, sich vertieft mit wesentlichen Aspekten der Selbstmanagement-Kompetenz auseinanderzusetzen (für eine umfassende Darstellung vgl. Graf 2012).

Bausteine und Verhaltensweisen	Reflexionsfragen
1. Selbstverantwortung	
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für das eigene Leben und die eigene Lebensführung übernehmen, Gestalter/Gestalterin des Lebens sein. • Lebensgestaltung auf die eigenen Werte und grundsätzliche Prinzipien ausrichten (z.B. das säen, was man ernten möchte). • Den wesentlichen Dingen im Leben Raum und Priorität einräumen. • Für sich und die eigenen Bedürfnisse, Ziele, Werte und Grenzen im Spannungsfeld von Selbstbestimmung und Fremdbestimmung einstehen. • Leben so steuern, dass Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance gefördert und langfristig erhalten werden. 	<p>Welches sind meine Grundwerte? Worin sind diese im Leben erkennbar?</p> <p>Was gibt meinem Leben Sinn? Was will ich in meinem Leben sein und tun?</p> <p>Wo sind meine selbstbestimmten Räume?</p> <p>Wo wirkt sich Fremdbestimmung negativ auf mein Wohlbefinden aus?</p> <p>Wo delegiere ich Verantwortung an andere, die ich selbst übernehmen könnte und sollte?</p>
2. Selbsterkenntnis	
<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit und Bereitschaft zeigen, Erkenntnisse über das eigene Selbst zu gewinnen, regelmässig Standortbestimmungen durchführen. • Eigene Kompetenzen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen) kennen, ungenutzte Potenziale erkennen, Stärken und Schwächen realistisch einschätzen. • Unbefriedigende Situationen frühzeitig erkennen, Problembewusstsein entwickeln. • Bewusstsein über die eigenen Werte, Haltungen, Bedürfnisse, Überzeugungen, Emotionen und Verhaltensmuster haben. • Unterschiedliche Quellen für die Gewinnung von Selbsterkenntnis nutzen: z.B. Selbstreflexion, Beobachten des eigenen Verhaltens, Rückmeldung anderer Menschen (Feedback), meditative Praktiken. 	<p>Welches sind meine herausragenden Kompetenzen?</p> <p>Bringe ich meine Erfahrungen im Beruf ein?</p> <p>Wo liegen ungenutzte Potenziale?</p> <p>Wie steht es um meine Leistungsfähigkeit? Meine Leistungsbereitschaft? Mein Wohlbefinden? Meine Balance?</p> <p>Welche Einstellungen und Verhaltensmuster prägen mich? Welche sind förderlich? Welche nicht?</p> <p>Welche Bedürfnisse kommen in meinem Leben ausreichend bzw. nicht genügend zum Tragen?</p>

Bausteine und Verhaltensweisen	Reflexionsfragen
3. Selbstentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> • Lebenslanges Lernen und persönliches Wachstum als Leitsatz verinnerlichen. • Eigenverantwortliche Steuerung der beruflichen Entwicklung und Laufbahn, Arbeitsmarktfähigkeit gezielt erhalten. • Bereitschaft haben, Neues auszuprobieren, persönliche Grenzen zu erweitern und Möglichkeitsspiel(t)räume zu vergrößern. • Mut aufbringen, etwas zu riskieren, um dem Leben eine positive Wende zu geben. • Lebenspläne flexibel umgestalten und sich von Zielen lösen, die unerreichbar geworden sind. 	<p>Lebe ich das Prinzip des lebenslangen Lernens? Wie zeigt sich dies konkret?</p> <p>Ist meine Arbeitsmarktfähigkeit langfristig gesichert?</p> <p>Wie kann ich mein Tätigkeitsfeld erweitern, so dass meine Potenziale zum Tragen kommen?</p> <p>Was würde ich im Leben noch gerne lernen, erfahren, wissen, tun?</p> <p>Wo schränke ich mich in meinen Möglichkeiten ein?</p> <p>Welche Einstellungen sind in meinem Leben hinderlich für meine Entwicklung? Für mein Wohlbefinden?</p>
4. Ziele	
<ul style="list-style-type: none"> • Private und berufliche Ziele auf der Basis eines persönlichen Leitbilds definieren (Lebensvision). • Eine weitgehende Harmonie zwischen persönlichen und beruflichen Zielen schaffen und so die Work-Life-Balance fördern, Zielkonflikte erkennen und auflösen. • Ziele konsequent bezogen auf ihre Realisierbarkeit und intrinsische Motivationswirkung analysieren. • Zielniveau auf der Basis der vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen optimal festlegen. • Konkrete Handlungspläne für die Zielerreichung umfassend ausgestalten, Prozess der Zielrealisierung überprüfen. 	<p>Welche Ziele möchte ich im nächsten Jahr in meinen verschiedenen Lebensrollen verwirklichen?</p> <p>Sind diese Ziele realistisch und motivierend?</p> <p>Wo sind mögliche Schwierigkeiten und Hindernisse auf dem Weg? Wie kann ich adäquat reagieren, wenn Hindernisse auftauchen?</p> <p>Wie konsequent verfolge ich meine Ziele? Wieso lohnt es sich durchzuhalten?</p>
5. Zeit und Informationen	
<ul style="list-style-type: none"> • Die wesentlichen Dinge im Leben bei der Zeitgestaltung konsequent berücksichtigen. • Zeiten für Erholung gezielt einplanen und einhalten, innere Rhythmen bei der Zeitgestaltung berücksichtigen (Leistungskurve). • Neue Kommunikations- und Informationstechnologien effektiv nutzen und effizient einsetzen. • Zeitdiebe und Ablenkungen erkennen und Gegenmassnahmen entwickeln, Unterbrechungen und Störungen minimieren, Multitasking reduzieren. • Den eigenen Zeittyp bei der Gestaltung von Zeit berücksichtigen. 	<p>Was bedeutet für mich Zeitqualität?</p> <p>In welchen Momenten lebe ich die Zeitqualität, die ich im Leben realisieren möchte?</p> <p>Was hindert mich daran, diese Momente auszubauen?</p> <p>Welches sind meine Stärken in der Gestaltung von Zeit? Wo liegen meine Schwächen?</p> <p>Welche Zeitmanagement-Methoden und -Werkzeuge könnten mich dabei unterstützen, meine Zeit effektiver und effizienter zu gestalten?</p> <p>Wie konsequent plane ich Freiräume ein? Wo lasse ich mich verplanen?</p>

Bausteine und Verhaltensweisen	Reflexionsfragen
6. Physische und psychische Gesundheit	
<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsverhalten im Berufs- und Privatleben reflektieren und gesundheitsförderliches Verhalten realisieren. • Personale und situative Ressourcen gezielt aktivieren und umfassend nutzen. • Präventive Massnahmen zum Aufbau von Energie/Kraft/Vitalität und zum Abbau von Belastungen/Stress konsequent im Alltag integrieren. • Belastende Faktoren auf individueller und organisationaler Ebene frühzeitig erkennen und notwendige Schritte zum Abbau der Belastungen einleiten und umsetzen. • Realistische Erwartungen an die eigene Leistungsfähigkeit entwickeln, physische und psychische Grenzen respektieren. 	<p>Welches sind Belastungsfaktoren, die in meinem Leben wirken? Inwiefern kann/könnte ich die einzelnen Belastungsfaktoren beeinflussen (und tue es nicht)?</p> <p>Welches sind meine Ressourcen? Nutze ich diese Ressourcen in meinem Privat- und Berufsleben ausreichend?</p> <p>Wie sieht meine Balance auf körperlicher, emotionaler und mentaler Ebene aus?</p> <p>Wie kann ich zusätzliche Regenerations-/ Erholungsräume schaffen? Schalte ich regelmässig Mikropausen ein?</p> <p>Bewege ich mich mindestens 20 Minuten pro Tag aktiv?</p>
7. Soziale Beziehungen	
<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Beziehungen aufbauen und pflegen, die Wohlbe- finden und Balance fördern, z.B. Beziehungen, die nähren, aufbauen und inspirieren. • Ausreichend Zeit für die Familie und für Menschen, die einem wichtig sind, einplanen, soziale Beziehungen auch in intensiven Lebensphasen nicht vernachlässigen. • Persönliches Supportsystem kennen und nutzen, frühzeitig um Unterstützung bitten. • Gleichwertige Beziehungen suchen, auf ein Gleichgewicht von Geben und Nehmen achten, sich aus behindernden Abhängigkeiten befreien. • Berufliche Netzwerke aktiv aufbauen und erhalten. 	<p>Welche sozialen Beziehungen nähren mich? Welche Menschen bringen Freude, Zufriedenheit, Ausgeglichenheit, Liebe in mein Leben?</p> <p>Widme ich diesen Menschen genügend Zeit?</p> <p>Wie könnte ich gegebenenfalls mein Leben anders gestalten, um mehr Zeit für mir wichtige Menschen zu haben?</p> <p>Ist das Geben und Nehmen in meinen sozialen Beziehungen in Balance? Wo ja? Wo nein?</p>
8. Selbstkontrolle und Selbstregulation	
<ul style="list-style-type: none"> • Verhalten so steuern, dass beabsichtigte Ziele erreicht werden, d.h. das eigene Verhalten entspricht dem, was man tun bzw. erreichen möchte. • Strategien zur Steuerung und Regulierung von Verhalten gezielt einsetzen. • Die Willensanstrengung aufbringen, inneren und äusseren Ablenkungen entgegenzuwirken, die der Zielerreichung entgegenstehen. • Sich der Wirkung von Emotionen für die eigene Handlungssteuerung bewusst sein und diese regulieren können. • Frustrationstoleranz entwickeln, Misserfolge nicht als persönliche Niederlage sehen, sondern als Lernchance erkennen und nutzen. 	<p>Welche Strategien nutze ich, um Ziele, die mir wichtig sind, zu erreichen?</p> <p>Gelingt es mir, positive Gefühle zu erzeugen, um Ziele zu erreichen? Welche Strategien nutze ich hierzu?</p> <p>Kann ich negative Gefühle regulieren, d.h. kann ich mich selbst beruhigen?</p> <p>Was würde mir helfen, im Privat- oder Berufsleben (noch) mehr die Rolle als Gestalterin oder Gestalter zu übernehmen?</p> <p>Wie gehe ich mit Rückschlägen und Misserfolgen um? Kann ich diese als einen Teil von Selbstwachstum erkennen?</p>

Bausteine und Verhaltensweisen	Reflexionsfragen
9. Weitere Aspekte der Persönlichkeit	
<ul style="list-style-type: none"> • Wirkung der Persönlichkeit auf die Selbstmanagement-Kompetenz erkennen, sich eigener Haltungen und Muster bewusst sein. • Gezielte Regulationsmechanismen nutzen, um negative Wirkungen von Persönlichkeitsaspekten situativ zu verändern bzw. abzufedern, z.B. bewusst Gegenposition einnehmen, soziale Unterstützung suchen, Einstellung verändern. • Persönlichkeitsbezogene Ressourcen gezielt nutzen und als Puffer einsetzen, z.B. Humor. • Sich auf einen langfristigen Prozess von Persönlichkeitsentwicklung einlassen. • Bewusstsein haben, dass professionelle Unterstützung den Entwicklungsprozess wesentlich begünstigen kann. 	<p>Welche Aspekte der Persönlichkeit wirken sich positiv auf meine Selbstmanagement-Kompetenz aus, sind also wichtige Ressourcen?</p> <p>Welche Aspekte der Persönlichkeit wirken sich negativ auf meine Selbstmanagement-Kompetenz aus?</p> <p>Welche Personen/Massnahmen könnten mich dabei unterstützen, hilfreiche Entwicklungsschritte herbeizuführen?</p>

Tabelle 1: Bausteine der Selbstmanagement-Kompetenz – Verhaltensweisen und mögliche Fragen zur Selbstreflexion (Auszug aus Graf 2012)

Das Portfolio an Verhaltensindikatoren zeigt zahlreiche Anknüpfungspunkte auf, wie die persönliche Selbstmanagement-Kompetenz erweitert und entwickelt werden kann. Die Empfehlung ist, die verschiedenen Verhaltensindikatoren durchzugehen und eine Selbsteinschätzung vorzunehmen, inwiefern das entsprechende Verhalten entwickelt ist und sich im Leben konkret manifestiert. In der folgenden Abbildung ist eine Übungssequenz aufgeführt, die sich in Seminaren zur Erweiterung der Selbstmanagement-Kompetenz gut als Einstiegs- oder auch Abschlussübung bewährt hat.

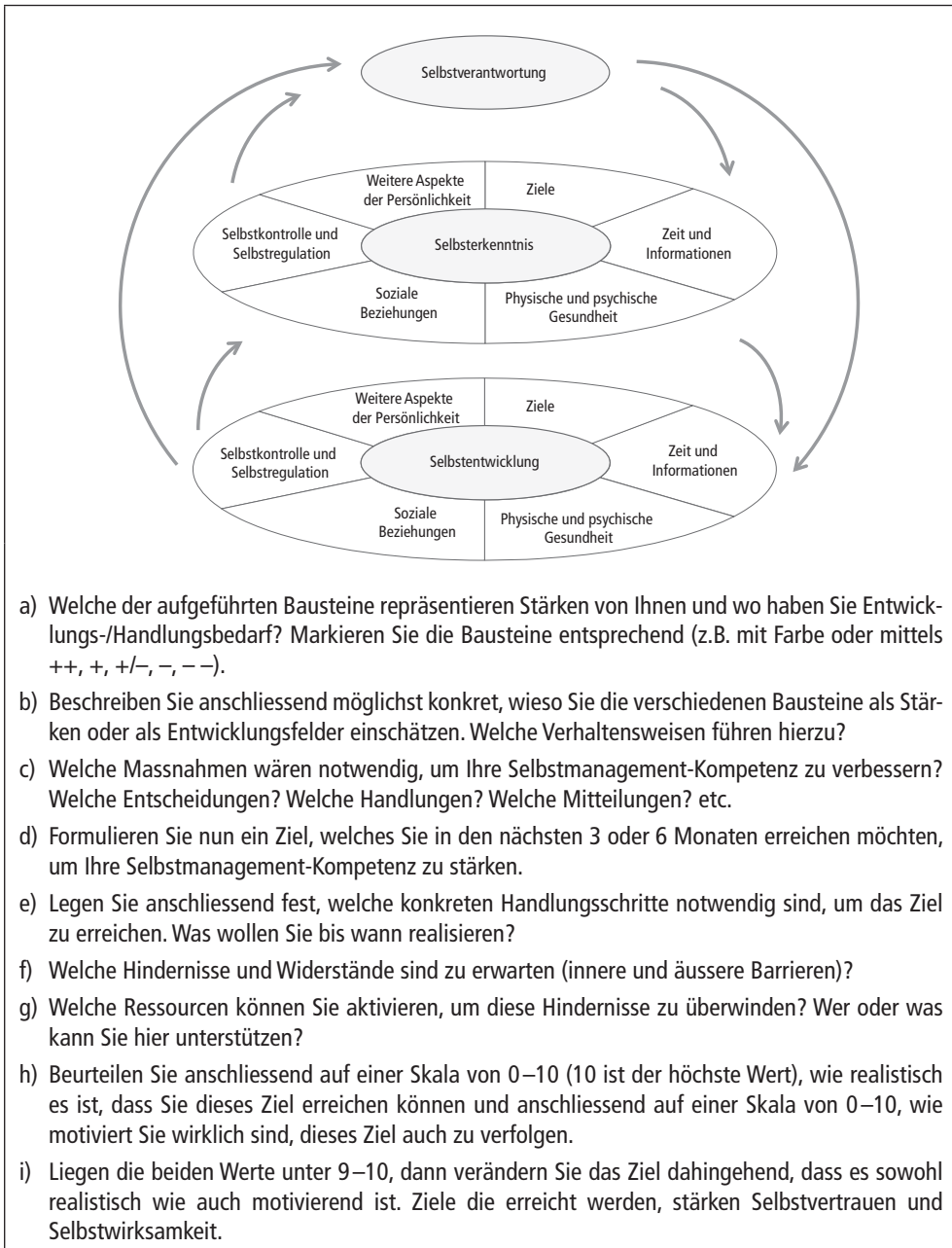


Abbildung 2: Übungssequenz zur Beurteilung und Stärkung der Selbstmanagement-Kompetenz

5. Entwicklung von Selbstmanagement-Kompetenz

Unsere Lebensqualität hängt davon ab, wie sehr wir «wesentliche Dinge im Leben» zu «unseren wesentlichen Dingen» machen und die Kraft finden, ihnen in unserem Leben tatsächlich Vorrang einzuräumen.

(Covey et al. 2007)

Mitarbeitende sind heute mehr denn je gefordert, ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft und somit auch ihre Selbstmanagement-Kompetenz *selbstverantwortlich* zu steuern und zu erhalten. Es geht darum, den eigenen Arbeits- und Lebensrhythmus immer wieder neu zu definieren und den eigenen Qualifikationsstand permanent mit den Anforderungen zu vergleichen und entsprechend anzupassen (Rump/Eilers 2011). Selbstmanagement ist sowohl im Kontext der Erfüllung aktueller Arbeitsaufgaben als auch für die längerfristige Gestaltung der eigenen beruflichen Entwicklung von Bedeutung (Wiese 2008). Wichtig ist die umsichtige und konsequente Gestaltung des Arbeits- und Privatlebens, so dass die eigenen Zielvorstellungen (= Lebensvision) Schritt für Schritt verwirklicht und Freude, Zufriedenheit und Gesundheit gefördert und ermöglicht werden. Mitarbeitende sind aufgefordert, sich immer wieder zu reflektieren, weiterzuentwickeln und neue Lernchancen zu suchen bzw. zu ergänzen – insbesondere auch, weil sich Ziele, Bedürfnisse und Potenziale im Lebensverlauf auch verändern (vgl. Graf 2008 und 2002).

Bei der Entwicklung der Selbstmanagement-Kompetenz geht es darum, vorhandene Belastungen soweit wie nur möglich zu reduzieren und gezielt Ressourcen zu aktivieren und zu nutzen. Hier hilft ein auf die eigene Persönlichkeit abgestimmtes Ressourcenmanagement. Dies ist umso wichtiger, als verschiedene Studien den Zusammenhang zwischen arbeitsbedingtem Stress und physischen bzw. psychischen Beschwerden aufzeigen (vgl. beispielsweise Ulich/Wiese 2011, Badura 2010, Zok 2010, Poppelreuter/Mierke 2008, WHO 2004).

Die Entwicklung der Selbstmanagement-Kompetenz hat viel mit Selbsterkenntnis zu tun. Durch die *Fähigkeit zur Selbsterkenntnis* können Menschen ihre Stärken, Schwächen und Entwicklungsmöglichkeiten besser und realistischer einschätzen. Dies ist beispielsweise eine wesentliche Voraussetzung, um einen Beruf, eine Funktion oder einen Arbeitsbereich zu wählen, der einem entspricht und letztendlich auch erfüllt. Je besser Mitarbeitende wissen, was sie «wollen» und «können», desto eher sind sie in der Lage, ihr privates und arbeitsbezogenes Leben darauf abzustimmen und dahingehend zu steuern. Dann wird beispielsweise ein Karriereweg verfolgt, der mit dem eigenen Potenzial und den persönlichen Werten übereinstimmt. Oder es werden Tätigkeiten und Funktionen gewählt, die den eigenen Fähigkeiten entsprechen. Auf diese Weise kann Selbstbewusstsein und Wertschätzung sich selbst gegenüber entwickelt werden.

Für die Entwicklung der Selbstmanagement-Kompetenz ist die Bereitschaft notwendig, sich zu reflektieren und verinnerlichte Verhaltensweisen zu ändern. «Niemand wird sich gegen seinen eigenen Willen verändern.» (Schröder 2005, S. 81). Die Veränderung muss Sinn machen, einleuchtend und der Nutzen nachvollziehbar sein. Storch (2003) zeigt auf, dass es jedoch nicht immer an der mangelnden inneren Bereitschaft liegt, wenn Menschen nicht das tun, was sie eigentlich wollen. Mögliche Gründe liegen auch im mangelnden Zugang zu den eigenen Bedürfnissen oder es sind eingeschliffene Automatismen, die Menschen in Drucksituationen daran hindern, neue Handlungsweisen umzusetzen.

Obwohl der Trend in Richtung Selbstverantwortung geht, kommt den *Unternehmen* bei der Förderung der Selbstmanagement-Kompetenz eine wesentliche Rolle zu. Seitens der Unternehmen (*Vorgesetzte, HR-/PE-Abteilung, Unternehmensleitung*) können zahlreiche Rahmenbedingungen geschaffen und Instrumente implementiert werden, welche die Entwicklung der Selbstmanagement-Kompetenz im Arbeitskontext erleichtern und fördern. Dies gelingt z.B. durch Schaffen einer Kultur der lernenden Organisation, Förderung des Mit-Unternehmertums, Einführung von Konzepten für eine innovative Arbeitsgestaltung, zur Verfügung stellen von entsprechenden Weiterbildungen sowie Sensibilisierung und Schulung der Vorgesetzten (siehe nachfolgende Tabelle).

Ein wichtiges Instrument sind auch *Standortbestimmungen* (als einzelne Massnahme oder als Bestandteil von Seminaren), die die Erweiterung der Selbstmanagement-Kompetenz zum Ziel haben. Standortbestimmungen dienen dazu, «in den verschiedenen Lebensphasen die vorhandenen Stärken, Entwicklungsbereiche und Potenziale zu eruieren und mit den vorhandenen beruflichen und laufbahnbezogenen Vorstellungen und Möglichkeiten abzustimmen. Standortbestimmungen unterstützen Mitarbeitende dabei, ihre Arbeitsmarktfähigkeit langfristig zu erhalten, eine berufliche Tätigkeit zu finden, die mit den eigenen Werten, Wünschen sowie beruflichen und privaten Zielvorstellungen übereinstimmt und letztlich kann sie wichtige Impulse geben, wie das Leben sinngebend und erfüllend gestaltet wird» (Graf 2009, S. 198 f.). Im Rahmen von Standortbestimmungen können konkrete Ansatzpunkte für die Verbesserung der Selbstmanagement-Kompetenz erarbeitet und sinnvolle Handlungsschritte geplant werden. Hilfreich ist auch die Unterstützung von erfahrenen Coaches, welche persönliche und berufliche Entwicklungsprozesse begleiten.

In der folgenden Tabelle ist ein Überblick über die Verantwortungsbereiche zur Entwicklung von Selbstmanagement-Kompetenz aufgeführt. Wesentlich ist, dass alle Träger gleichermaßen bereit sind, ihren Teil beizutragen. Es braucht sowohl die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden als auch die entsprechende Unterstützung seitens des Unternehmens – im besonderen Masse die der Vorgesetzten.

Mitarbeitende	Vorgesetzte
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeits- und Privatleben so steuern und gestalten, dass Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance gestärkt und erhalten werden. • Den wesentlichen Dingen im Leben Raum und Priorität einräumen. • Für sich und die eigenen Bedürfnisse, Ziele, Werte und Grenzen im Spannungsfeld von Selbstbestimmung und Fremdbestimmung eintreten. • Realistische Erwartungen an die eigene Leistungsfähigkeit entwickeln, Überlastungen frühzeitig signalisieren. • Lebenslanges Lernen und persönliches Wachstum als Leitsatz verinnerlichen, regelmässige Standortbestimmungen durchführen. • Berufliche Entwicklung und Laufbahn eigenverantwortlich und gezielt steuern. • Präventive Massnahmen zum Aufbau von Energie/Kraft/Vitalität und zum Abbau von Belastungen/Stress konsequent im Alltag integrieren. • Soziale Beziehungen aufbauen und pflegen, die Wohlbefinden und Balance fördern. • Geeignete Unterstützung für die Entwicklung von Selbstmanagement-Kompetenz suchen. • Siehe auch Tabelle in Abschnitt 4. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstmanagement-Kompetenz vorleben. • Mitarbeitende bei der Realisierung des Prinzips des lebenslangen Lernens unterstützen. • Mitarbeitende im Sinne von «Fordern und Fördern» führen – bezogen auf die Aufgabenerfüllung sowie die berufliche Entwicklung. • Selbstverantwortliches Denken und Handeln der Mitarbeitenden stärken. • Gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Aufgabengestaltung realisieren, z.B. Vollständigkeit, Anforderungsvielfalt, Sinnhaftigkeit. • Wertschätzung fördern und leben, z.B. Etablierung einer wertschätzenden Feedback-Kultur im Team. • Handlungswirksame Ziele im Rahmen von Zielvereinbarungsprozessen sicherstellen, d.h. Ziele, die vollumfänglich realistisch und intrinsisch motivierend sind. • Befindlichkeit der Mitarbeitenden aufmerksam wahrnehmen, regelmässige Gespräche mit den Mitarbeitenden führen. • Belastungsfaktoren im Team erkennen und gezielt abbauen, Team-Ressourcen bewusst fördern, Massnahmen zur Burnout-Prävention einleiten und umsetzen.

HR-/PE-Abteilung, Fachstelle für Betriebliches Gesundheitsmanagement	Unternehmensleitung
<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsleitung und Führungskräfte für die Relevanz der Förderung von Selbstmanagement-Kompetenz im Unternehmen sensibilisieren. • Ein umfassendes, systematisches und auf Nachhaltigkeit ausgelegtes betriebliches Gesundheitsmanagement realisieren. • Kulturentwicklungsprozesse für die Schaffung selbstmanagementförderlicher Haltungen und Rahmenbedingungen einleiten und steuern, z.B. Kultur der Wertschätzung, Fördern des sozialen Supports auf allen Ebenen. • Vorgesetzte bei der Realisierung Selbstmanagement-Kompetenz-förderlicher Arbeits- und Lernbedingungen unterstützen. • Das Thema Selbstmanagement-Kompetenz in die Führungsausbildung integrieren und unterstützende Lernzirkel bzw. Peer-Coachings etablieren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenmodell sein bezüglich Selbstmanagement-Kompetenz. • Commitment zeigen für die Etablierung von Strukturen, Prozessen und kulturellen Rahmenbedingungen, die im Unternehmen Selbstmanagement-Kompetenz in einem umfassenden Sinne stärken. • Commitment haben für die Unterstützung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, insbesondere für den gezielten und systematischen Abbau von Belastungsfaktoren und die Aktivierung von Ressourcen auf allen Ebenen; Fokus auf die Prävention legen. • Ein angemessenes Verhältnis von Ressourcen-Einsatz und Output ermöglichen. • Werte und Grundsätze verankern, die das gemeinschaftliche Denken und Handeln fördern, z.B. Förderung von sozialer Unterstützung und Wertschätzung im Unternehmen.

Tabelle 2: Verantwortungsbereiche für die Entwicklung von Selbstmanagement-Kompetenz im Unternehmen (Auszug aus Graf 2012, S. 347 ff.)

Die Entwicklung der Selbstmanagement-Kompetenz ist ein anspruchsvoller und kontinuierlicher Prozess. Es geht darum, Schritt für Schritt die eigenen Muster und Verhaltensweisen zu erkennen und auf der Basis von Fähigkeiten, Bedürfnissen und Werten effektive Handlungsstrategien zu entwickeln und auch umzusetzen ... und somit das Leben in die Richtung zu lenken, die man will und die einem auch entspricht. Jeder noch so kleine Schritt in die richtige Richtung ist entscheidend und verdient Anerkennung.

«Eine Schnupperspur in Richtung Veränderung sind das innere Feuer, die Begeisterung, das Glänzen in den Augen.» (Schröder 2005, S. 20)

6. Literaturverzeichnis

- Arthur, M. B./Rousseau, D. M. (Eds.) (1996):
The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era. New York.
- Badura, B. (2010):
Wege aus der Krise, in: Badura, B./Schröder, H./Klose, J./Macco, K. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Heidelberg, 1–12.
- Baltes, P. B./Baltes, M. M. (1990):
Psychological perspectives on successful aging. The model of selective optimization with compensation, in: Baltes, P. B./Baltes, M. M. (Eds.), Successful aging. Perspectives from the behavioral sciences. Cambridge, 1–34.
- Baltes, P. B./Baltes, M. M./Freund, A. M./Lang, F. (1999):
The measurement of selection, optimization, and compensation (SOC) by self report. Technical report 1999. Berlin.
- Bandura, A. (1977):
Social learning theory. Englewood Cliffs. New York.
- Bandura, A. (1991):
Social cognitive theory of self-regulation. In: Organisational Behavior and Human Decision Processes, 50, 248–287.
- Corssen, J. (2004):
Der Selbst-Entwickler. Das Corssen Seminar. Wiesbaden.
- Covey, S. R./Merrill, A. R./Merrill, R. R. (2007):
Der Weg zum Wesentlichen. Der Klassiker des Zeitmanagements, 6. Aufl. Frankfurt/New York.
- Graf, A. (2002):
Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus. Bern/Stuttgart/Wien.
- Graf, A. (2006):
Selbstmanagement. Kompetenz der Zukunft. In: Zaugg, R. J. (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Wert schaffen. Bern/Stuttgart/Wien, 247–254.
- Graf, A. (2008):
Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Handlungsfelder und Massnahmen. In: Thom, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.), Moderne Personalentwicklung, 3. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien, 263–279.

- Graf, A. (2009): Standortbestimmung – Kernelement einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung. In: Zölch, M. et al., Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. Bern/Stuttgart/Wien, 197–218.
- Graf, A. (2012): Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung. Wiesbaden.
- Hall, D. T. (1996): Protean careers of the 21st century, in: Academy of Management Executive, 10, 8–16.
- Hall, D. T. (2001): Careers in and out of organizations, Thousand Oaks et al.
- Kanfer, F. H. (1980): Self-management methods. In: Kanfer, F. H./Goldstein, A. P. (Eds.), Helping people change. A textbook of methods, 2nd edition. New York, 178–220.
- Kanfer, F. H./Reinecker, H./Schmelzer, D. (2012): Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis, 5. Aufl. Berlin/Heidelberg.
- Kehr, H. M. (2002): Souveränes Selbstmanagement. Ein wirksames Konzept zur Förderung von Motivation und Willensstärke. Weinheim und Basel.
- Kehr, H. M. (2004a): Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities. The compensatory model of work motivation and volition. In: Academy of Management Review, 3, 479–499.
- Kehr, H. M. (2004b): Motivation und Volition. Funktionsanalysen, Feldstudien mit Führungskräften und Entwicklung eines Selbstmanagement-Trainings (SMT). Göttingen.
- König, C. J./Kleinmann, M. (2006): Selbstmanagement. In: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Aufl. Göttingen et al., 329–348.
- Lang, F. R./Rohr, M./Williger, B. (2011): Modeling success in life-span psychology. The principles of selection, optimization, and compensation, in: Fingermann, K. L./Berg, C. A., Smith, J./Antonucci, T. C. (Eds.), Handbook of life-span development. New York, 57–85.

- Luthans, F./Davis, T. R. V. (1979): Behavioral self-management. The missing link in managerial effectiveness. In: *Organizational Dynamics*, 8, 42–60.
- Mahoney, M. J. (1972): Research issues in self-management. In: *Behavior Therapy*, 3, 45–63.
- Manz, C. C. (1986): Self-Leadership. Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. In: *Academy of Management Review*, 11, 585–600.
- Neck, C. P./Manz, C. C. (1996): Thought self-leadership. The impact of mental strategies training on employee cognition, behaviour, and affect. In: *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445–465.
- Neck, C. P./Manz, C. C. (2010): *Mastering self-leadership. Empowering yourself for personal excellence*, 5th edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Parikh, J. (1994): *Managing your self. Management by detached involvement*, Malden, MA et al.
- Poppelreuter, S./Mierke, K. (2008): *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten*, 3. Aufl. Berlin.
- Rump, J./Eilers, S. (2011): *Employability – Die Grundlagen*. In: Rump, J./Sattelberger, T. (2011): *Employability Management 2.0*, 73–166.
- Schröder, J.-P. (2005): *Selbstmanagement. Wie persönliche Veränderungen wirklich gelingen*. Offenbach.
- Seiwert, L. J. (1996): *Selbstmanagement. Persönlicher Erfolg, Zielbewusstsein, Zukunftsgestaltung*, 6. Aufl. Offenbach.
- Storch, M. (2003): *Selbstmanagement erlernen*. In *ALPHA Der Kadermarkt der Schweiz*, 26. Oktober 2003 oder URL: <http://www.majastorch.de/download/alpha.pdf>, 14. Februar 2010.
- Storch, M./Krause, F. (2011): *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)*, 3. Nachdruck der 4. Aufl. Bern.
- Ulich, E. /Wiese, B. S. (2011): *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden.

- WHO, World Health Organization (2004): Psychische Gesundheit und Arbeitsleben. Info-Papier für die Europäische Ministerielle WHO-Konferenz Psychische Gesundheit in Helsinki, Kopenhagen.
- Wiese, B. S. (2008): Selbstmanagement im Arbeits- und Berufsleben. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, 4, 153–169.
- Zok, K. (2010): Gesundheitliche Beschwerden und Belastungen am Arbeitsplatz. Ergebnisse aus Beschäftigtenbefragungen. Berlin.