

**PETER MATTHIAS WEHMEIER**

**SELBSTMANAGEMENT**  
**Organisationsentwicklung**  
**und Interaktion**

Verlag Wissenschaft & Praxis







Peter Matthias Wehmeier

# **Selbstmanagement**

## **Organisationsentwicklung und Interaktion**

Verlag Wissenschaft & Praxis

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Wehmeier, Peter Matthias :**

Selbstmanagement : Organisationsentwicklung und Interaktion /  
Peter Matthias Wehmeier

– Sternenfels : Verl. Wiss. und Praxis, 2001

ISBN 3-89673-128-9

ISBN 3-89673-128-9

© Verlag Wissenschaft & Praxis  
Dr. Brauner GmbH 2001  
Nußbaumweg 6, D-75447 Sternenfels  
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

*„Wir werden dahin kommen, daß einer mit Knopfdruck alles erfahren, nur nicht mehr denken kann. Das aber wird den Kampf um die eigene Identität verstärken.“*

(Rüdiger Altmann)

*„Wenn man des Übels Ursache nicht erkennt, kann man die Heilkur nicht beginnen.“*

(Kalidasa)

*„Kenntnis seiner selbst: an Sinnesart, an Geist, an Urteil, an Neigungen. Keiner kann Herr über sich sein, wenn er sich nicht zuvor begriffen hat.“*

(Baltasar Gracián)



# Inhalt

<b>1. EINFÜHRUNG IN DAS SELBSTMANAGEMENT</b>	<b>9</b>
Was genau ist Selbstmanagement?	9
Die Grundvorgänge des Selbstmanagements	12
Definition des Selbstmanagements	13
Kann Selbstmanagement eine Hilfestellung sein?	14
Die Selbstmanagementperspektive	14
Welchen Stellenwert hat Selbstmanagement?	20
Selbstmanagement als Vorgang	23
<b>2. BEZIEHUNG UND SELBSTMANAGEMENT</b>	<b>49</b>
Die Beziehungsaufnahme	50
Die Aufrechterhaltung von Beziehungen	52
Zwischenmenschlicher Austausch	53
Die Organisation als Beziehungsnetz	58
Zeichen der Beeinträchtigung	72
Förderung des Beziehungsvorgangs	78
<b>3. ANEIGNUNG UND SELBSTMANAGEMENT</b>	<b>83</b>
Der Aneignungsprozeß	83
Aneignung in Organisationen	92
Projektion als alltäglicher Vorgang	108
Aneignung und Zweideutigkeit	113
Zweideutige Kommunikation in Organisationen	118
Unterstützung des Aneignungsvorgangs	119
<b>4. PLANUNG UND SELBSTMANAGEMENT</b>	<b>123</b>
Das Arbeitsumfeld macht Planung erforderlich	124
Was genau ist Planung?	126
Planung von Selbstmanagement	132
Drei Phasen der Ziel-Wert-Klärung	144
Planung und Auswahl konkreter Schritte	147
Grenzen der Planbarkeit	153

<b>5. ENTSCHEIDUNG UND SELBSTMANAGEMENT</b>	<b>155</b>
Der Entscheidungsprozeß	155
Widersprüche im Entscheidungsprozeß	156
Beeinträchtigung des Entscheidungsvorgangs	158
Entscheidung und Entscheidungsfluß	163
Optimierung der Entscheidungsfindung	174
Management von Entscheidungsprozessen in Organisationen	179
<b>6. HANDELN UND SELBSTMANAGEMENT</b>	<b>187</b>
Der Handlungsprozeß	187
Allgemeine Strategie für den Handlungsprozeß	189
Grundregeln der Veränderung	192
Besondere Eigenschaften des Handlungsprozesses	194
Anzeichen der Beeinträchtigung	198
Management von Handlungsprozessen in Organisationen	203
Die effektive Gestaltung des Handlungsvorgangs	207
<b>7. SCHRITTE ZU EFFEKTIVEM SELBSTMANAGEMENT</b>	<b>211</b>
<b>LITERATUR</b>	<b>216</b>

# 1. Einführung in das Selbstmanagement

Mit der ansteigenden Flut von Informationen, die wir verarbeiten und bewältigen müssen, wird es für den einzelnen immer wichtiger, sich mit Beziehungen, Aneignungsprozessen, Planungsvorgängen, Entscheidungen und Handlungen auseinanderzusetzen und mit diesen konstruktiv umzugehen. Viele Menschen stehen ihrem Arbeitsumfeld oder ihrer Privatsphäre gleichgültig gegenüber oder sind über manche Gegebenheiten sogar enttäuscht. Selbstmanagement ist eine Möglichkeit, sich diese Problematik bewußtzumachen und entsprechend auf sie zu reagieren.

Beim Selbstmanagement geht es letztlich immer um die positive Gestaltung eigener Denkmuster. Das fördert die Psychohygiene des einzelnen, gestattet aber auch eine realistische Sicht sowohl des eigenen Arbeitsumfelds als auch der Privatsphäre. So kann Selbstmanagement dazu beitragen, Antworten auf die allgemeine Orientierungslosigkeit und Hilflosigkeit zu finden, die viele Menschen der heutigen Zeit befällt.

Effektives Selbstmanagement erfordert letztendlich die Fähigkeit, Harmonie zwischen mehreren Teilvorgängen herbeizuführen oder wiederherstellen zu können. Selbstmanagement bedeutet immer auch die Steuerung von Veränderungsprozessen. Veränderungen erfordern aber die fortlaufende Auflösung von Konflikten. Sollen individuelle Ziele erreicht werden, müssen die gegebenen Umstände von dem Betreffenden verstanden und akzeptiert werden. Wenn Sie sich als Teil eines Vorgangs verstehen und diesen mitgestalten, können Sie Ihren persönlichen Entwicklungsprozeß weit voranbringen. Darin besteht effektives Selbstmanagement.

## Was genau ist Selbstmanagement?

Selbstmanagement ist ein Begriff aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum, der für aktive und eigenständige Problembewältigung und damit für verbesserte Selbststeuerung steht (Kanfer et al., 2000). Selbstmanagement gründet sich auf Theorien der Selbstkontrolle, Selbstregulation und des sozialen Lernens mit ihrem Fähigkeits- oder Kompetenzaspekt (Bandura, 1977; Bandura u. Schunk, 1982; Bandura, 1989). Bei dieser Form der Selbstregulation spielt Vertrauen in die Fähigkeit des einzelnen, etwas Bestimmtes tun zu können, eine wichtige Rolle. Jeder einzelne kann mittels Selbstregulation („Selbstmanagement“) einen Lern- und Veränderungsprozeß durchlaufen, der ihn in die Lage versetzt, sein Leben in Einklang mit seinen Werten und Zielen zu gestalten (Meichenbaum, 1979). Damit ist Selbstmanagement, ganz allgemein ge-

sprochen, die Grundlage für einen guten Umgang mit sich selbst und für eine konstruktive Interaktion mit anderen.

### *Selbstmanagement als Einstellung*

Selbstmanagement ist eine zur praktischen Anwendung geeignete Einstellung oder Philosophie, die einen wichtigen Beitrag zur Aneignung der Realität leisten kann (De Waele et al., 1993). Die ursprüngliche Bedeutung des Wortes Philosophie ist „Liebe zum Denken“ (Sandvoss, 1989). Folglich ist der Philosoph ein Freund des Denkens bzw. der Weisheit (*philos* [gr.]: „Freund“; *sophia* [gr.]: „Weisheit“), der sich durch Streben nach jeder Form von Erkenntnis auszeichnet (Kunzmann et al., 1991). Im Gegensatz zur Philosophie als theoretisches Wissensgebäude ist Selbstmanagement eine praxisnahe Art, sich mit der Realität auseinanderzusetzen. Das Ergebnis dieser Auseinandersetzung mit der eigenen inneren und äußeren Wirklichkeit wirkt sich auf die eigene Lebenseinstellung aus. Aus dieser Einstellung ergeben sich Handlungsleitsätze oder eine eigene „praktische Philosophie“.

Die eigene Einstellung entsteht im Laufe des Lebens aus der persönlichen Erfahrung in der Beziehung zu anderen Menschen und der Integration dieser Erfahrung (Oerter, 1995; Kipp et al., 1996). Als Ergebnis dieser Entwicklung bilden sich beim einzelnen Wertvorstellungen und Sichtweisen heraus, die eine Grundlage für sein Erleben und Handeln ausmachen. Diese Wertvorstellungen und Haltungen sind sowohl Fixpunkt als auch Triebfeder für die individuelle Lebensweise. Diese individuelle Lebensphilosophie ist jedoch keinesfalls mit „Lifestyle“ zu verwechseln, den wir heute als „modernen“ Lebensstil mit seinem ausgeprägten Konsumverhalten kennen. Mit Lebensphilosophie sind vielmehr die individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen gemeint, die ein Mensch hat. Diese gilt es näher zu betrachten und gegebenenfalls zu ändern. So verstanden, ist Selbstmanagement eine „praktische Philosophie“.

### *Selbstmanagement als Prozeß*

Selbstmanagement ist als dynamischer Prozeß sehr vielschichtig. Verwirrend ist zunächst die Vielfalt der Gesichtspunkte, die dabei eine Rolle spielen. In den verschiedenen Lebensbereichen laufen ständig Vorgänge oder Entwicklungsprozesse ab: bei der Kommunikation und Interaktion mit anderen, bei Planungsvorgängen, beim Lernen, bei der Entscheidungsfindung, im täglichen Handeln usw. Groß ist die Zahl simultan ablaufender Ereignisse, die zu berücksichtigen sind. Oft hängen wichtige Faktoren auf undurchsichtige Weise miteinander zusammen. So stellen sich viele berufliche Aufgaben oder private Schwierigkeiten als komplexe Probleme dar. Erschwerend können institutio-

nelle oder gesellschaftliche Zwänge und hoher Zeitdruck bei großer Arbeitsbelastung hinzukommen (Breuer, 1979). Dann kann leicht der Überblick verloren gehen, so daß eine produktive Auseinandersetzung mit der zu lösenden Aufgabe unmöglich ist. Im Rahmen des Selbstmanagements können komplizierte Abläufe auf eine strukturierte Art und Weise betrachtet werden. Das ermöglicht dem einzelnen die bessere Erledigung seiner Aufgaben und die Bewältigung schwieriger Situationen (Kanfer et al., 2000).

### *Die Bedeutung von Kommunikation und Interaktion beim Selbstmanagement*

Zwischenmenschliche Kommunikations- und Interaktionsvorgänge sind „multimodal“, d. h. sie sind durch zahlreiche Facetten bzw. Unterprozesse gekennzeichnet. Da Menschen Informationen aber nur selektiv verarbeiten, können wir die Informationen, die wir aufnehmen, leider nicht immer optimal nutzen. Multimodales Reagieren auf situative Anforderungen kann die Steuerungsfähigkeit des Bewußtseins daher schnell überfordern (Sulz, 1994a). In Situationen komplexer Informationsverarbeitung kann der dichte Informationsüberfluß einen entsprechend großen Streßfaktor darstellen, der den Prozeß sinnvoller Entscheidungsfindung möglicherweise behindert.

Beim Treffen von Entscheidungen spielen neben den rein informationsverarbeitenden Prozessen immer auch emotionale Faktoren eine wichtige Rolle (Ciompi, 1982; 1986). Dies ist uns nicht immer klar, da die Vorstellung ganzheitlicher Abläufe der Denkweise moderner Menschen uns oft noch recht fremd ist (Sulz, 1994a). Kognitive und emotionale Vorgänge laufen simultan ab und hängen untrennbar zusammen. Emotionen sind häufig nicht bewußt, sie beeinflussen aber die Art und Weise, wie wir denken. So können sich Emotionen unmittelbar auf Entscheidungsprozesse auswirken.

Die bewußte Steuerung sowohl kognitiver als auch emotionaler Denkvorgänge sowie die Verarbeitung verbaler und nonverbaler Informationen stellt recht hohe Anforderungen an Wahrnehmung und Denken. Wenn jemand beispielsweise in Planungs- oder Entscheidungsprozesse verwickelt ist, muß er ständig Informationen aus dem kontinuierlichen Fluß der Geschehnisse herausgreifen und deren Informationsgehalt und emotionale Konnotation selektiv bewerten. Wenn eine Person in ihrer Informationsverarbeitungskapazität und ihren Selbstmanagementfähigkeiten überlastet ist, können Streß, Realitätsverlust, Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen resultieren.