



Betriebswirtschaftslehre

Von Umsetzern und ewigen Planern

Im Fokus: Selbstmanagement und wichtige Rahmenbedingungen

Eine beinahe unüberschaubare Fülle an Sachbüchern beschäftigt sich mit Fragen rund um das Selbstmanagement, Stressbewältigung und Erfolg. Darin finden sich oft mehr oder weniger hilfreiche Checklisten, klare Handlungsanweisungen für den Alltag und vieles mehr. Unsere Experten haben diesen Literaturdschungel gesichtet und geben auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse handhabbare Tipps zum Selbstmanagement, die dafür notwendigen Rahmenbedingungen und zur Stressbewältigung.

Von Professor Dr. Christian Bleis, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin und Professor Dr. Antje Helpup, Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

Selbstmanagement muss von innen und folglich von Ihnen ausgehen, denn Sie müssen sich managen. Im Kern wird das Selbstmanagement durch drei Aspekte maßgeblich beeinflusst: Eigenmotivation, Selbstreflexion und Selbstkontrolle. Doch wie lässt sich feststellen, wie gut man darin ist, Eigenschaften weiterzuentwickeln und – das ist ganz entscheidend – wann man richtigerweise einen Plan in die Tat umsetzt also handelt?

Die Management- und Motivationsliteratur ist voll mit Hinweisen auf die Rahmenbedingungen für das *Können*, *Wollen* und *Dürfen*. Es wird dort allerdings wie selbstverständlich davon ausgegangen, dass dann auch ein Handeln folgt, schließlich führt nur das Handeln zum Ergebnis. Von den Rahmenbedingungen hin zur tatsächlichen Umsetzung ist es aber ein großer Schritt.

Einen aufschlussreichen Ausgangspunkt bilden hierzu die Untersuchungen von McClelland. Für ihn gibt es drei *Schlüsselbedürfnisse* im menschlichen Leben, die die Leistungsfähigkeit prägen: das Bedürfnis nach *Erfolg*, *Macht* und *Zugehörigkeit*. Mc Clelland fragte sich:

- Wie kommt es, dass unter den Menschen, die alle mehr oder weniger ausgeprägt über die drei Schlüsselbedürfnisse verfügen, manche eine bedeutend höhere Leistungsmotivation zeigen als andere?
- Was sind die Ursachen hierfür? Und:
- Welche Bedingungen fördern ein ausgeprägteres Leistungsverhalten?

Welche Charakteristika haben high achievers?

Um diese Fragen beantworten zu können, hat McClelland eine Vielzahl hoch Leistungsmotivierter (*high achievers*) auf typische Verhaltensweisen und Persönlichkeitszüge hin untersucht. Danach zeichnen sich hoch Leistungsmotivierte durch folgende Charakteristika aus: Hoch Leistungsmotivierte gehen gut kalkulierte, überschaubare Risiken ein. Sie bevorzugen mittelschwere Aufgaben, die aber einen gewissen Neuigkeitsgehalt aufweisen sowie persönliche Initiative und Kreativität verlangen. Sie konzentrieren sich auf die Arbeit/Aufgabe selbst und weniger auf Mitarbeiter. Sie vertragen keine Arbeitsunterbrechung. Hoch Leistungsmotivierte bevorzugen Arbeitssituationen, in denen sie selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten und entscheiden können.

Sie benötigen unmittelbares Feedback, das heißt häufige eigene und fremde Beurteilungen der Arbeitsergebnisse. Sie beziehen hohe Befriedigung durch die Arbeit selbst. Geld wird eher als Indikator für Leistung angesehen. Ausschlaggebend für die Stärke des Leistungsverhaltens scheint die Höhe des gewählten Anspruchsniveaus zu sein.



Anzeige

Christian Bleis, Antje Helpup
Management – Die Kernkompetenzen
2009. 15, 241 Seiten, gebunden
€ 29,80
ISBN 978-3-486-58701-2

Die Brücke von der Management-Theorie zur
praktischen Essenz.

**Du möchtest in diesem Buch blättern?
Ein Klick genügt!**

Was ist ein Flow?

Interessant in diesem Zusammenhang sind auch die Arbeiten des Psychologen Mihály Csikszentmihalyi. Er begründete den Begriff des *Flow* als lustbetontes Gefühl des völligen Aufgehens in einer Tätigkeit, was mit den Begriffen Schaffensrausch, Tätigkeitsrausch oder Funktionslust etikettiert werden kann.

Flow beschreibt einen Zustand, in dem Aufmerksamkeit, Motivation und die Umgebung in einer Art produktiver Harmonie zusammentreffen. Dabei ist das Vorhandensein bestimmter Arbeitsbedingungen Voraussetzung für höhere Arbeitsleistungen, die in einen *Flow* münden können. Die von Csikszentmihalyi festgestellten Annahmen lesen sich als komprimierte Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen von McClelland. Es sind:

- Eine Balance zwischen Anforderungen und Fähigkeiten finden,
- klaren Zielen und Regeln folgen und
- eine unmittelbare und eindeutige Rückmeldung bekommen.

Ein *Flow* drückt sich dann als möglicher Höhepunkt eines ausgeprägten Leistungsverhaltens, als eine Art Selbstvergessenheit, aus. Wichtig auch seine Erkenntnis: Nicht Bequemlichkeit macht glücklich. Aktivität, nicht Passivität ist Quelle des Glücks. Wer versucht, Anstrengung zu vermeiden, wird dabei unglücklich. Wer Anstrengungen vermeidet, den erwartet der *verdünnte Schmerz*, wie Ernst Jünger die Langeweile betitelte.

Wer handelt, setzt um. Wichtige Voraussetzung für die Umsetzung ist die Selbstmotivation. Je mehr man sich für seine Ziele begeistern kann, je mehr man sich damit identifiziert und je zuversichtlicher man ist, sie auch zu erreichen, umso eher drängt es einen zur Umsetzung dieser Ideen, Ziele oder Aufgaben. Manchmal sind auch Initialerlebnisse Auslöser der Umsetzung.

Wie stark ist Ihr Commitment und Ihr Veränderungswunsch wirklich?

McClelland und Csikszentmihalyi haben herausgestellt, dass *Selbstverantwortung*, *Eigenmotivation* und *Erfolgswahrscheinlichkeit* wichtige Aspekte des Leistungsverhaltens sind. Ziele werden nur dann wirklich und erfolgsversprechend verfolgt, wenn Sie sich mit Ihnen voll identifizieren, wenn Sie eine Verbesserung Ihrer momentanen Situation durch die jeweilige Zielerreichung annehmen und die gesteckten Ziele mit hoher Wahrscheinlichkeit erreicht werden können.

Hierzu eine kleine Übung: Lehnen Sie sich jetzt einmal zurück und überlegen, welche drei wichtigen Ziele Sie – sagen wir – in den nächsten sechs Monaten erreichen wollen, um mit sich zufrieden zu sein. Wollen Sie für diese recht schnell aufgestellten Ziele Ihr Commitment überprüfen, so beantworten Sie die nachstehenden Fragen:

- Warum haben Sie sich diese drei Ziele ausgesucht? Sind Sie mit einer Situation unzufrieden und wollen Sie sie ernsthaft verändern? Womit

begründen Sie Ihre Entscheidung, etwas zu verändern? Wie stark ist Ihre Eigenmotivation?

- Wozu wollen Sie sich konkret verpflichten?
- Was müssen Sie verändern, um diese Ziele zu erreichen?
- Haben Sie sich wirklich entschieden?
- Welche Verhaltensmuster und Gewohnheiten können verhindern, dass Sie Ihre Ziele erreichen? Welche neuen Verhaltensweisen müssen Sie annehmen?

Die Fragen zielen auf Ihre Selbstmotivation und Selbstidentifikation ab. Sie führen Ihnen die mit jedem einzelnen Veränderungs- oder Realisierungswunsch verbundenen wichtigsten Aspekte vor Augen. Da Ziele nur durch Führung erreicht werden, führen Sie sich mit diesen oder ähnlich formulierten Fragestellungen selber. Wenn Sie diese Fragen schriftlich beantworten, ist es bereits ein entscheidender Schritt aus Ihrem Wunsch nach Veränderung, ein konkretes Ziel werden zu lassen.

Welche Rahmenbedingungen sind beim Selbstmanagement wichtig?

Selbstmanagement hat viel mit *Entschleunigen* zu tun. Die Arbeitswelt dreht sich immer schneller, die zu berücksichtigenden Aspekte werden scheinbar immer vielfältiger. So ist denn auch der Arbeitsalltag nicht nur eines Managers durch ständigen Zeitdruck, häufige Unterbrechungen und eine hohe Aufgabenvielfalt gekennzeichnet. Gemäß Malik sind rund 75 Prozent der Zeit der Manager fremdbestimmt. So bleiben also maximal 25 Prozent der Zeit für Aufgaben übrig, die sie selbst für wichtig halten. Das sind im Rahmen eines 12-Stunden-Tages gerade einmal 3 Stunden. Diese 3 Stunden haben Sie an einem ganz normalen Arbeitstag aber nicht zusammenhängend an einem Stück zur Verfügung, sondern nur 10 Minuten hier und eine Viertelstunde dort. Die normale Reaktion darauf ist, selbst auf das Gaspedal zu drücken, selber immer schneller und immer effektiver arbeiten zu wollen.

Seiwert empfiehlt genau das Gegenteil, wie bereits der Titel *Wenn Du es eilig hast, gehe langsam* eines seiner Bücher über Zeitmanagement andeutet. Die kostbarste Ressource der Manager ist ihre – möglichst ungestörte – Zeit. Eine berechtigte Frage ist natürlich: Warum brauchen Entscheidungsträger ungestörte Zeit? Sie arbeiten doch ständig, ob nun eigen- oder fremdbestimmt, ob nun unterbrochen, oder nicht? Hinsichtlich der störungsfreien Zeit lohnt ein Blick in die bereits angeführte Untersuchung von McClelland. Die *high achievers* vermeiden Arbeitsunterbrechungen. Einmal auf eine Aufgabe fokussiert, stören Unterbrechungen den Gedankenfluss und die Effektivität.

Feststehende Zeitfenster sind eine gute Möglichkeit, sich Freiräume im Tagesablauf für diese Art der Denk-Arbeit zu schaffen. Ein befreundeter Manager richtet dieses Zeitfenster sogar nach seiner *biologischen Uhr* aus. Er hatte festgestellt, dass er sich zwischen 13.00 und 15.00 Uhr am besten konzentrieren kann. In dieser Zeitspanne sind seine Gedanken am vitalsten. Seit mittlerweile drei Jahren werden in diesen zwei Stunden keine Telefongespräche von seiner Sekretärin durchgestellt und er ist nur in außergewöhnlich dringenden Fällen zu erreichen. Während dieser Zeit arbeitet er häufig an Grundsatzentscheidungen für sein Unternehmen und bereitet wichtige Telefongespräche mit seinen A-Kunden vor.

Neben den Zeitfenstern empfiehlt Seiwert weitere Techniken und Zeitstrategien, um sich Freiräume im Arbeitsalltag zu schaffen. Bauen Sie Störungspotential ab. Nutzen Sie z.B. Rufumleitung mit Sprachboxen; gegenseitige Vertretungen in Arbeitsgruppen, geben Sie feste Zeiten für Mitarbeitergespräche vor und vieles mehr. Ändern Sie aber auch Ihren Arbeitsstil in der Weise, dass Sie nicht alles annehmen, ihre gesetzten Prioritäten einhalten und argumentativ *Nein* sagen.

Hilfreich sind auch Techniken wie die *ALPEN-Methode*, weil die Bedeutung der inhaltlichen Beurteilung einer Aufgabe häufig unterschätzt wird und dies Zeitfallen auslöst. *ALPEN* steht für:

- Aufgaben, die anstehen, aufschreiben;
- Länge der Aufgabe abschätzen;
- Prioritäten zuordnen,
- Entscheidung über die Durchführung der Aufgabe (Will ich die Aufgabe übernehmen, an welchem Tag zu welcher Zeit?; Wer kann diese Aufgabe für mich übernehmen?)
- Nachkontrolle.

Wie verschafft man sich Zeit?

Zeitfenster sind ein Luxus. Wie schafft man sich ein solches Zeitfenster, wenn der Terminkalender dafür keine Möglichkeit bietet? Der beste Ansatzpunkt sich Zeit zu schaffen ist, Aufgaben abzugeben. Malik weist ebenfalls darauf hin, dass es eine Illusion ist, anzunehmen, wer viele und schnelle Entscheidungen trifft, sei eine gute Führungskraft. Schnelle Entscheidungen sind bei Grundsatzentscheidungen gefährlich, weil die Problemlage häufig nicht wirklich so ist, wie sie sich auf den ersten, schnellen Blick präsentiert. Dörners mit Desastern gespicktes Buch *Die Logik des Misslingens* liefert dazu zahlreiche Beispiele.

	dringlich	weniger dringlich
wichtig	A-Aufgaben · selbst, sofort	B-Aufgaben · selber, später · delegieren
weniger wichtig	C-Aufgaben · delegieren	Ablage/ Papierkorb

Abb. 1: Eisenhower-Matrix (ABC-Matrix)

Grundsatzentscheidungen sollten fundiert betrachtet werden, nicht nur um sie *richtig* zu verstehen, sondern weil ihre Wirkungen so vielfältig, nachhaltig und meist schwer oder gar nicht revidierbar sind. Schnelle Entscheidungen können hingegen bei vielen einfachen oder rein fachlichen Aufgabenstellungen getroffen werden. Sind dies aber Ihre Aufgaben als Manager? Sie sind Manager und kein *Edel-Sachbearbeiter*.

Dwight D. Eisenhower sagte einst *Eine Arbeit lacht mich an! ... und mir kommen vier Fragen in den Sinn: Warum ich? Warum jetzt? Wer sonst könnte das machen? Warum so perfekt?*

Jede von Eisenhower sich immer wieder selbst gestellte Frage zielte einzig auf die Schaffung von Freiräumen ab. Die erste und wichtigste Frage ist:

Ist das Problem überhaupt mein Problem?

Handelt es sich um C-Aufgaben, sollte grundsätzlich delegiert werden. Auch B-Aufgaben sind zum Teil gut zu delegieren. Wenn es sich dabei um Aufgaben mit komplexen Problemstellungen handelt, ist auch die Bildung von Projektteams möglich, die der Manager initiieren kann und deren Ergebnisfortschritt ihm immer wieder berichtet wird.

Zur letzten Eisenhower-Frage kann etwas pauschal gesagt werden: Man benötigt ca. 20 Prozent der Zeit, um eine Aufgabe zu 80 Prozent zu erfüllen. Für die restlichen 20 Prozent bis zur *perfekten* Aufgabenlösung benötigt man die restlichen 80 Prozent der gesamten, dafür notwendigen Zeit. Es erscheint häufig sinnvoll, sich immer wieder zu fragen: Welche meiner Aufgaben muss ich 100 Prozent perfekt abliefern? Und: Bei welchen kann ich mit einem 80-prozentigem Ergebnis leben?

Wie geht man mit Stress um?

Stress ist ein negativ besetztes Wort. Dabei ist Stressempfinden grundsätzlich normal, denn es ist eine natürliche Reaktion auf äußere Reize (Stressoren). Als Stressoren können vielfältige äußere und innere Belastungen körperlicher, psychischer und sozialer Art wirken. Jeder empfindet dabei die Wirkung von diesen Stressoren individuell unterschiedlich.

Belastend wirkt Stress, wenn er entweder ständig auftritt oder wenn er nicht abgebaut wird. So natürlich und gut Stress in manchen Situationen ist, weil er uns dann mit hilfreichen Stoffen wie Adrenalin versorgt, so belastend ist Stress, wenn er zu einer Dauererscheinung wird. Neben den psychischen Belastungen führen auch die erhöhten Mengen von Adrenalin, Noradrenalin oder Cortisol im Blut nachweislich zu wachsenden körperlichen Beeinträchtigungen.

Selbstmanagement ist auch Stressmanagement. Stressmanagement bedeutet, dass Sie sich aktiv mit Stress auseinandersetzen und sich bewusst Erholungsphasen gönnen. Hierbei ist es ein besonders hartnäckiger Irrglaube, Erholung mit Nichtstun oder dem Abend vor dem Fernsehen gleichzusetzen. Auch die zeitlich Begrenzung auf den Urlaub ist im Verhältnis zur Jahresarbeitszeit erholungstechnisch eher unbedeutend. Sport und Bewegung wird häufig als Allheilmittel gepriesen und es ist nachweislich gut und förderlich für den Stressabbau. Doch gerade nach einem stressigen Arbeitstag fällt es häufig schwer, sich zum Sport aufzuraffen.

Neben Sport gibt es jedoch noch zahlreiche andere Möglichkeiten der aktiven Erholung. Dies sind insbesondere all jene Tätigkeiten, bei denen man gleichsam in eine andere Welt eintaucht, bei denen unser Geist zur Ruhe kommt. Beispiele hierfür sind ein warmes Bad, im Garten arbeiten, im Chor singen, kochen, mit dem Hund spazieren gehen, lesen und vieles mehr.

Wirksame Erholungsaktivitäten zeichnen sich laut Eichhorn dadurch aus, dass es Ihnen hinterher besser geht, dass sie Ihnen helfen, loszulassen und zur Ruhe zu kommen. Selbstmanagement umfasst auch das bewusste Einplanen Ihrer Erholungsaktivitäten in Ihre Arbeitswoche.

Autoren

Professor Dr. Christian Bleis, lehrt an der HWR Berlin und ist Berater der Goldpark GmbH. Professor Dr. Antje Helpup, lehrt an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften (Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel) und ist Gesellschafterin des IMA (Institut für Management) in Wolfsburg

Literatur

Bleis, C.; Helpup, A: Management - Die Kernkompetenzen, 2009

Csikszentmihalyi, M.: Flow, 2008

Dörner, D.: Die Logik des Mißlingens, 2003

Mc Clelland, D. M.: Human Motivation, 1988

Seiwert, L.: Wenn Du es eilig hast, gehe langsam, 2005