

2 Selbstmanagement als Strategie

Die Arbeitsbedingungen für Kunst- und Kulturschaffende fordern heute viel stärker als noch in früheren Jahren ein, eigenverantwortlich seinen Arbeitsplatz und das gesamte Arbeitsleben zu gestalten. Wie wir gesehen haben, geschieht dies vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen, deren Auswirkungen auf den Einzelnen mit Stichworten wie Aktivierung, Eigenverantwortung, Flexibilisierung und Selbstführung beschrieben werden kann. Die hohe Nachfrage und den Druck zum Selbstmanagement erkennt man auch an der Flut von einschlägigen Publikationen und zahllosen Fortbildungsseminaren, die jährlich veröffentlicht oder veranstaltet werden. Strategien des Selbstmanagements werden dabei unterschiedlich bewertet. Sie werden von den einen als Überlebensstrategie im Alltag und Berufsleben eingehend empfohlen und von den anderen als technische Disziplinierungsmaßnahmen des Menschen vehement abgelehnt. Tatsache bleibt, dass das Thema derzeit durch die massive Veränderung unserer Arbeitsverhältnisse und die damit einhergehenden Anforderungen, sich selbst zu organisieren, gesellschaftlich äußerst präsent ist. Gleichzeitig gibt es wenig Literatur oder Forschungsbeiträge, die Aufschluss darüber geben könnten, was mit dem Begriff des Selbstmanagements gemeint ist und inwieweit sich eine Adaption der Techniken und Methoden des Selbstmanagements gerade für den Kulturbereich sinnvoll einsetzen lassen. Es existiert mittlerweile eine unübersichtliche Fülle von Techniken und deren Varianten zum Selbstmanagement und es lässt sich schwer ein allgemeines Grundkonzept daraus erstellen. Im Folgenden sollen drei exemplarische Richtungen vorgestellt werden.

2.1 Konzepte des Selbstmanagements

Recherchiert man die Begriffe Selbstmanagement und self-management über einschlägige wissenschaftliche Datenbanken und Publikationsverzeichnisse, erhält man ein unterschiedliches Themenspektrum. Im englischsprachigen Raum wird der Begriff self-management in verschiedenen Fachdiskursen verwendet: In der Wirtschaftswissenschaft, der Erziehungswissenschaft und der Psychologie bezeichnet er Strategien zur effektiven Entwicklung eigener Aktivitäten, um individuell definierte Ziele zu erreichen. Es geht um allgemeine Planungen, Zielsetzungen, Zeitplanungen, Selbstevaluierungen und Selbstentwicklung. Ein ganz anderer Kontext ist

bspw. die Computerwissenschaft. Hier bezeichnet man mit self-management einen Prozess, durch den das Computersystem in der Lage ist, seine eigenen Operationen ohne menschliche Hilfe durchzuführen. Schließlich existiert der Begriff self-management auch im medizinischen Kontext und bezeichnet dort Techniken und Fertigkeiten von chronisch kranken oder behinderten Menschen, mit ihrer Krankheit im Alltagsleben zurechtzukommen.

Im deutschsprachigen Raum hat sich der Begriff des Selbstmanagements vor allem im Bereich der Ratgeberliteratur etabliert. Selbstmanagement ist seit ein paar Jahren in aller Munde und in beinahe allen Lebensbereichen zu finden und – wie die Ratgeber nicht müde werden zu behaupten – in allen Lebenslagen anzuwenden. Man muss nur einen Abstecher in eine Buchhandlung unternehmen und sich in den Bereichen „Ratgeber“, „Lebenshilfe“ oder „Arbeitsorganisation“ umsehen, um mit Literatur konfrontiert zu werden, die sich mit der Organisation der Arbeit, der Freizeit und des Lebens im Allgemeinen auseinandersetzt. Die Spannbreite reicht vom funktionalen Büromanagement bis hin zur alles umfassenden work-life-balance, die das Leben als Gesamtes im Blick hat und versucht, die Bereiche Arbeit und Freizeit in einem (gesundheits-)verträglichen Maße auszutarieren (vgl. Seiwert 2010). In allen Fällen geht es um die Organisation und Strukturierung von etwas, sei es das Büro, die Arbeitsabläufe, die Zeit oder die Lebenspläne. Es geht um Ziele und die Art und Weisen des Handelns – um Selbstentwicklung und auch Selbstdisziplin. In der englischsprachigen Literatur sind hierfür neben self-management weitere Begriffe zu finden, die mehr oder weniger synonym verwendet werden, wie z.B. managing oneself, self-enterprise oder self-leadership.

Was in der Wissenschaft und Therapie ausdifferenziert beschrieben und entwickelt wurde, ist schließlich als Bezeichnung für das Management der eigenen Person bzw. des eigenen Handelns formelhaft und popularisiert in die Managementliteratur übernommen worden. Mit Selbstmanagement bezeichnet man hier die Fähigkeit, das eigene Leben, sei es die berufliche Entwicklung und/oder die persönlichen Ziele, eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu gestalten und voranzubringen. Dabei existieren neben dem Begriff Selbstmanagement die oft synonym verwendeten Begriffe Selbstorganisation, Selbstführung, Selbststeuerung und Selbstregulierung. Zugrunde liegt das Modell der kybernetischen Systemtheorie, die von der Annahme ausgeht, dass lebende Organismen (Menschen) die Fähigkeit besitzen, sich selbst zu steuern oder zu regulieren. Die von Norbert Wiener begründete Wissenschaft der Kommunikation und Regulierung, auch Kybernetik genannt, wird daher auch als die „Kunst des Steuerns“ bezeichnet.

Aus dem mittlerweile schon unübersichtlich gewordenen Angebot an Selbstmanagementprogrammen lassen sich drei unterschiedliche Konzepte unterscheiden: Erstens das sozial-kognitive Modell, basierend auf Theorien der Verhaltenspsychologie, zweitens ein ganzheitliches, psychologisches Modell, basierend auf dem Ausgleich einer work-life-balance, das bei der individuellen Herausarbeitung

der Lebensmission ansetzt und einen Masterplan verfolgt, der Arbeit/Leistung, Körper/Gesundheit, Familie/Soziales, Sinn/Geist in ein Gleichgewicht zu bringen versucht. Selbstmanagement wird so zur Lebenshilfe. Schließlich existiert drittens ein Modell, das sich an Methoden des allgemeinen Managements orientiert und sich vornehmlich auf die Organisation des Arbeitsplatzes als Teil des Lebensbereichs bzw. der darin arbeitenden Person konzentriert. Dieses Modell basiert auf dem von Peter F. Drucker in den 1950er Jahren entwickelten System des managing by objectives.

Der behavioristisch-kognitive Ansatz der Verhaltenspsychologie

Der behavioristisch-kognitive Ansatz setzt sich aus unterschiedlichen Theorien und Konzepten der Verhaltenspsychologie zusammen und trägt in seiner Ausprägung auch therapeutische Züge. Selbstführung bezeichnet hier einen „Prozess der Selbstbeeinflussung, der dazu dient, die für die Leistung notwendige Motivation und Selbstinstruktion zu initiieren“. (Andreßen 2008, 45)³⁰ Das Konzept setzt sich aus unterschiedlichen psychologischen Theorien zusammen, darunter die sozial-kognitive Lerntheorie Banduras (1979), die Theorie der Selbstkontrolle (Goldfried 1973) und der Selbstregulation (Kanfer/Phillips 1970). Im Kern konzentriert sich der behavioristisch-kognitive Ansatz auf die Steigerung der persönlichen Effektivität (vgl. Andreßen 2008, 45). Ein Teil ist auch dem Selbstmanagement-Konzept Frederick H. Kanfers entnommen, das heute noch in der Praxis als Selbstmanagement-Therapie praktiziert wird. Diese Therapieform leitet den Klienten zur Selbststeuerung an und befähigt ihn, bestimmte Probleme (meist Suchtkrankheiten) möglichst eigenständig, aktiv und effizient zu bewältigen. Bei Kanfer heißt es: „Selbstmanagement ist mittlerweile – vor allem im englisch-amerikanischen Sprachraum – zu einem Sammelbegriff für solche Therapieansätze geworden, die alle gemeinsam haben, dass Klienten zu besserer Selbststeuerung angeleitet und möglichst aktiv zu einer eigenständigen Problembewältigung fähig werden.“ (Kanfer/Reinecker/Schmelzer, 2000, 6)

In der internationalen psychologischen Fachsprache wurde self-management zu einem anerkannten Terminus. Selbstmanagement-Fertigkeiten sind laut Kanfer: Selbstbeobachtung, Selbstinstruktionen, Zielerklärung und Zielsetzung, Selbstverstärkung, Selbstkontrolle, aber auch Selbstmotivation, Frustrationstoleranz, Flexibilität und Ausdauer (vgl. ebd.). Bei diesem Ansatz liegt die „lerntheoretische Annahme [zugrunde], dass Verhalten, das zu etwas Positivem führt, häufiger gezeigt wird (positive Verstärkung), während Verhalten, das ein negatives Ergebnis zur Folge hat, seltener auftritt (Bestrafung).“ (Andreßen 2008, 46) Die Kontrolle und Verstärkung des Verhaltens kommt meist von außen und ist eine notwendige Vo-

³⁰ Das Konzept findet seinen ersten praxisorientierten Niederschlag Anfang der 1980er Jahre in einer Publikation von Chalres Manz (1983) und später Manz/Neck (2007). Vgl. auch Andreßen (2008, 45f.)

raussetzung für das Lernverhalten. Nach Banduras sozial-kognitiver Lerntheorie können diese Mechanismen von Kontrolle und Verstärkung auch von innen heraus erfolgen, durch Selbstkontrolle und Selbstverstärkung. „Die Anwendung von Selbstkontrollstrategien erfordert jedoch, dass das Individuum versteht, welche Faktoren sein Verhalten beeinflussen, und Möglichkeiten entwickelt, diese Faktoren so zu verändern, dass die gewünschten Verhaltensänderungen eintreten.“ (Andreßen 2008, 46)

Im Kontext von Arbeit und Organisation wurde der kognitive Ansatz später zur Selbstführung im Sinne des *thought self-leadership* als konstruktive Gedankenmusterstrategie weiterentwickelt. Dieses Konzept basiert neben den oben rekonstruierten Ansätzen der Verhaltenspsychologie auf den Aspekten der intrinsischen Motivation sowie der direkten Bearbeitung von Kognitionen, was sich in der alltäglichen Arbeitsorganisation u.a. dahingehend auswirkt, den Arbeitsplatz so einzurichten, dass der Spaß (Motivation) erhöht wird (vgl. Andreßen 2008, 46f.). Neben der Strategie der intrinsischen Motivation (etwas um seiner selbst willen tun) sind folgende weitere Strategien im behavioristisch-kognitiven Selbstmanagementansatzes zu finden: Die eigene Zielsetzung zeigt an, in welche Richtung das eigene Verhalten gesteuert werden soll und motiviert auf der Grundlage der Aufmerksamkeitsausrichtung auf eigene Wünsche und Ziele. Der Zielsetzung geht eine Selbsteinschätzung voraus, wodurch die individuellen Ziele zur Leistungssteigerung herausgearbeitet werden sollen. Ferner liefert die Strategie der Selbstbelohnung und Selbstbestrafung ein selbstkorrigierendes Feedback, das darüber urteilt, ob die Zielsetzung erreicht wurde oder verfehlt. Durch die Technik der Selbsterinnerung (Listen, Notizen, Nachrichten auf dem Bildschirm, Plakate), wird die Aufmerksamkeit immer wieder auf die Zielsetzung ausgerichtet (vgl. auch Andreßen 2008, 52). Schließlich gibt es noch eine Reihe von konstruktiven Gedankenmusterstrategien, die der Selbstbeeinflussung und der Steuerung der Arbeit dienen.

In einer auf Flexibilität und Dezentralität ausgerichteten Arbeitsrealität erkennt Andreßen in dem oben beschriebenen Konzept der Selbstführung ein großes Anwendungspotential innerhalb moderner Arbeitsorganisationen: „Insbesondere die flachen Hierarchiestrukturen, bei denen ein Vorgesetzter für eine Vielzahl von Mitarbeitern verantwortlich ist, erfordern, dass Führungskräfte einen Teil der Kontrolle an die Mitarbeiter abgeben. Die Selbstführung des Mitarbeiters dient dazu, diese Kontrollmöglichkeiten für die eigene Arbeit effektiv umzusetzen.“ (2005, 55) Die Folge ist eine erhöhte Inanspruchnahme des Beschäftigten im Sinne von Eigenverantwortung und Selbstführung.

Selbstmanagement als Lebensführung (life-leadership)

In einem Zwischenbereich zwischen Management und Consulting bzw. Lebenshilfe hat sich in den letzten Jahrzehnten eine Methodik des Selbstmanagements entwickelt, die man als einen (pseudo-)psychologischen Ansatz bezeichnen kann.

‚Pseudo‘ deshalb, da die Methoden (wie man im Vergleich zum behavioristisch-kognitiven Ansatz sehen kann) der kognitiven Psychologie entliehen sind, aber in einer Weise popularisiert und vereinfacht werden, dass diese Konzepte erstaunlich breiten Erfolg haben. Sie transportieren jedoch in ihrer ungebrochenen Affirmation ein Menschenbild, in dem sich zwar viele wiederzuerkennen meinen, das jedoch von Annahmen ausgeht, die die meisten Menschen nicht erfüllen können. Letzteres wird aber von diesen Konzepten suggeriert und macht sie damit höchst problematisch. Ich werde darauf später noch eingehen.

Zunächst spielte in diesen Ansätzen vor allem Zeitmanagement eine zentrale Rolle. Die täglichen Anforderungen im Berufs- und Privatleben mussten bewältigt werden. Heute kann man in der einschlägigen Literatur eine zunehmende Erweiterung der Perspektive erkennen hin zu ganzheitlichen Lösungen, die auch das Leben, den Privatbereich und individuelle Ziele mit einschließen. Die Methode des life-leadership wird daher heute oft im Zusammenhang mit Zeitmanagement genannt und gelehrt und die beiden Themen greifen ineinander. So heißt der zentrale Satz des im deutschsprachigen Raum wohl populärsten und erfolgreichsten Selbstmanagement-Trainers, Lothar Seiwert: „Life-Leadership – das neue Zeitmanagement“ (www.seiwert.de).

In dieser Linie steht auch Stephen R. Covey, der als einer der Klassiker, als Guru der anglo-amerikanischen Ratgeberliteratur zum Thema Selbst- und Zeitmanagement gilt. In seinem Buch „First things First“ beschreibt er, wie sich das Thema Selbstmanagement im Laufe der Zeit vom technischen Zeitmanagement und dem Streben nach Effizienz in der Bewältigung der täglichen Aufgaben hin zu einer Methode entwickelt hat, die das gesamte Leben in den Blick nimmt und auch private und persönliche Ziele mit einschließt. Covey macht daher vier Phasen („generations“³¹) des Selbstmanagements aus, die jeweils aufeinander aufbauen und sich teilweise durchdringen: Die erste Phase hat vor allem die Steigerung und Effizienz der eigenen Arbeitsleistung im Blick. Mit Hilfe von To-Do-Listen, Zeitplannern, Checklisten versucht man, Arbeitsabläufe zu organisieren und Aufgaben innerhalb einer vorgegebenen Zeit zu bewältigen: „The first generation is based on ‚reminders‘. (...) This generation is characterized by simple notes and checklists.“ (Covey 1994, 22) Die zweite Phase geht bereits über die bloße zeitliche Organisation hinaus und beginnt, Schwerpunkte und Prioritäten zu setzen. Sie bezieht sich nicht nur auf das Erledigen von Aufgaben, sondern auch auf die sinnvolle Vorbereitung und Planung im Vorfeld: „The second generation is one of ‚planning and preparation‘. (...) It’s efficiency, personal responsibility, and achievement in goal

³¹ Was genau Covey mit „generations“ meint, bleibt unklar. Er beschreibt damit Entwicklungsstufen, die man während eines Selbstmanagementprozesses durchläuft. An der der Biologie entlehnten Metapher „generation“ lässt sich jedoch der spirituelle Habitus des Konzeptes erkennen, da es auf eine, den ganzen Organismus Mensch betreffende (lebenslange) Entwicklung aufbaut. In der deutschen Übersetzung wird „generation“ mit „Wege“ übersetzt, was den spirituellen Charakter behält.

setting, planning ahead, and scheduling future activities and events.“ (ebd.) Das Festlegen von Prioritäten setzt jedoch voraus, sich über seine eigenen Ziele klar zu sein. Ohne diese Klarheit fällt es schwer, die wirklich wichtigen Aufgaben auszuwählen und andere zu vernachlässigen. Die dritte Phase geht daher noch einen Schritt weiter und thematisiert das Bewusstsein für die eigene Verantwortung über Entscheidung, Planung und Gestaltung der Handlungen. Zentrales Richtmaß ist hier die Übereinstimmung der Aufgaben mit den persönlichen Werten und Zielen: „The third generation approach is ‚planning, prioritizing, and controlling. (...) If you’re in this generation, you’ve probably spent some time clarifying your values and priorities. You’ve asked yourself, ‚What do I want?‘“ (ebd.) In der ersten von Covey beschriebenen Phase des Zeitmanagements reagiert der Handelnde lediglich auf die auf ihn einströmenden Anforderungen und Möglichkeiten, indem er sie in eine zeitliche Ordnung bringt, die nach Effizienz³² ausgerichtet ist. In der dritten Phase hingegen, dreht sich die Perspektive um: Nicht die auf den Handelnden einströmenden Aufgaben müssen (zeitlich) organisiert werden, sondern der Handelnde selbst. Er beginnt, die Aufgaben zu kontrollieren, in dem er sich auf seine eigenen Ziele konzentriert. Als vierte Phase schlägt Covey daher vor, das Zeitmanagement im klassischen Sinn zu verlassen und es mit life-leadership zu ersetzen. Der Fokus liegt damit auf der Verbesserung der Lebensqualität, nicht auf der effektiven Leistungssteigerung. Im Zentrum stehen hier auch weniger der (zeitliche) Umgang mit Alltagsaufgaben, sondern grundlegende, das gesamte Leben betreffende Fragen nach geistigen, sozialen, physischen und spirituellen Zielen. Ihre Verfolgung, und nach Möglichkeit auch Erfüllung, soll so zu einem glücklicheren und im individuellen Sinne erfolgreichen Leben führen. Die hier von Covey beschriebenen vier Phasen (generations) muten an, als seien sie einer Meditationslehre entliehen. Erst wenn man eine Phase erreicht und ‚durchlebt‘ hat, ist man in der Lage, die nächste Stufe als Herausforderung zu begreifen und anzunehmen. Dies spiegelt sich in der häufig verwendeten Konstruktion „If you are in this generation...“ (z.B. Covey 1994, 22) wider.

Covey entwickelte die Praxis der Quadrant II-Organisation. Hierfür legte er die Zeitmanagementtechnik des ehemaligen US-Präsidenten Dwight D. Eisenhower zugrunde, auf die sich auch eine Reihe anderer Selbstmanagement-Konzepte beziehen.³³ Nach dieser Methode werden alle Aufgaben nach ihrem Grad an Dringlichkeit und Wichtigkeit sortiert. Es gibt hierfür 4 Felder in die die Tätigkeiten nach den Kategorien wichtig/dringend (Quadrant I), wichtig/nicht dringend (Quadrant II), nicht wichtig/dringend (Quadrant III), nicht wichtig/nicht dringend (Quadrant IV) eingeteilt werden. Die letzte Kategorie wird sofort aus der Liste

³² Effizienz beschreibt das Maß eines Ergebnisses unter Berücksichtigung der eingesetzten Mittel. Hier bedeutet Effizienz, möglichst viele Dinge in einem bestimmten Zeitrahmen zu erledigen.

³³ Diese Methode wurde vom einstigen Präsident und Alliierten-General gelehrt und selbst angewandt. Man kann daher sagen, dass Eisenhower einer der ersten Selbst- und Zeitmanager war.

gestrichen, da es sich unter den oben angeführten Gesichtspunkten um Zeitverschwendung handelt. Covey baut seine Methodik auf Quadrant II auf, da er der Überzeugung ist, dass dort die wirklich wichtigen Dinge passieren, die die persönliche, private und berufliche Entwicklung vorwärts bringen:

		dringlich		nicht dringlich
wichtig	I	sofort selbst erledigen	II	planen und persönlich erledigen
unwichtig	III	an andere delegieren	IV	weg-/verwerfen

Für das sinnvolle Planen und Ausführen dieser Aufgaben im Quadranten II schlägt er sechs Stufen vor

1. Passion of Vision: sich über die eigene Vision klar werden
2. Identify your roles: Gleichgewicht für die Rollen finden, die man in seiner privaten und beruflichen Umgebung einnimmt
3. Goals for each roles: Ziele für jede Rolle finden
4. decision-making framework for the week: Entscheidungsrahmen für die Woche entwickeln
5. Exercise integrity in the moment: rechtschaffend/ integer eine (Aus-)Wahl treffen
6. Evaluate: bewerten/beurteilen (Covey 1994, 77-102)³⁴

Ein Großteil der heute aktuellen Ratgeber zum Thema Selbstmanagement folgt diesem Ansatz und konzentriert sich auf die Frage nach den persönlichen Zielen des Handelnden. Das Kriterium hat gewechselt von Effizienz zu Effektivität³⁵. „ (...) for most people (...) the gap remains between what's deeply important to them and the way they spend their time. In many cases, it's exacerbated. 'We're getting more done in less time,' people are saying, 'but where are the rich relationships, the inner peace, the balance, the confidence that we're doing what matters most and doing it well?'“ (Covey 1994, 23) Coveys Bücher wurden millionenfach

³⁴ Covey sieht in der Woche die ideale Zeitspanne für Planungen, die nicht von der scheinbaren Dringlichkeit des Tagesgeschäfts abgelenkt werden, da sie einen gewissen Weitblick über die Spanne von mehreren Tagen beinhaltet. In der Wahl der Woche bildet sich jedoch auch Coveys pseudo-religiöse Praxis ab, wenn er sagt „The week represents a complete patch in the fabric of life. (...) The perspective of the week prompts us to the plan for renewal – a time for recreation and reflection – weekly and daily.“ (Covey 1994, 156)

³⁵ Effektivität beschreibt das Verhältnis von erreichtem zu definiertem Ziel. Im Jargon der Selbstmanagementliteratur heißt das, die ‚richtigen‘ Dinge tun.

verkauft, nicht nur in den Vereinigten Staaten, sondern weltweit in rund 40 Sprachen übersetzt. Seine Beratungsfirma für Führungskräfte und Selbstmanagement gehört zu den am schnellsten wachsenden Firmen der USA. Seine Gedanken sind dabei nicht unumstritten. So wird ihm vorgeworfen, seine Selbstmanagement-Modelle pseudo-religiös zu fundieren und auf das Prinzip der moralischen Erneuerung zu setzen. Von einem Kritiker heißt es, dass die Suche nach Bedeutung und sinnvollem Tun am Büroschreibtisch Schriften hervorgebracht hat, die diese mehr oder weniger in die Nähe von „total quality management of the innermost being, from empowerment to servant leadership to mission statements to stewardship to New Age training“ stellen. (Smith 1994) Es wäre interessant zu überlegen, ob die äußerst populäre Methode Coveys dazu geführt hat, dass viele der heute kursierenden Selbstmanagement-Ratgeber einen pseudo-spirituellen Anteil haben. Man kann sagen, dass sich u.a. mit diesem Ansatz von Covey, der für viele andere Ratgeber prägend war, ein Paradigmenwechsel in der Behandlung des Themas Selbstoptimierung und Selbstmanagement vollzogen hat. Im Jargon der Wirtschaft hieße das „Time is Life“ (statt: „Time is Money“).

Dies lässt sich auch in der Praxis des deutschen Zeitmanagement-Papstes Lothar Seiwert erkennen. Heißt noch eine seiner Veröffentlichungen Anfang der 1980er Jahre „Mehr Zeit für das Wesentliche: so bestimmen Sie Ihre Erfolge selbst durch konsequente Zeitplanung und effektive Arbeitsmethodik“ (1984), so beinhaltet seine heutige Praxis dagegen Schlüsselbegriffe wie life-leadership und work-life-balance.³⁶ Ein anderer Ratgeber trägt den Titel: „Life-Leadership: Sinnvolles Selbstmanagement für ein Leben in Balance“ (2001). Die heutigen Methoden für ein erfolgreiches Selbstmanagement konzentrieren sich auf einen Ausgleich zwischen Leben und Beruf und verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, statt lediglich Techniken anzuwenden, möglichst viele Aufgaben in bestimmter Zeit zu erledigen. Die Ansätze spielen sich alle im Spannungsfeld zwischen der persönlich erlebten und vorhandenen Zeit (Eigenzeit) und der von außen auf den Handelnden einwirkenden Zeit (äußerer Zeitzwang) ab. Life-Leadership heißt bei Seiwert nicht nur Zeitmanagement, sondern ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Lebensbereichen Arbeit/Leistung, Körper/Gesundheit, Familie/Soziales, Sinn/Kultur, was durch die Definition und die konsequente Verfolgung von persönlichen Zielen und Visionen erreichbar werden soll. Auch bei Covey steht die vierte Phase für eine Orientierung in Richtung ganzheitlicher, reflexiver Lebensführung. Seine Herangehensweise konzentriert sich ebenfalls auf einen Ausgleich von vier grundlegenden menschlichen Bedürfnissen: Arbeit, Beziehungen, Gesundheit, Lebensziel (mental, social, physical, spiritual). „It's where these four needs overlap that we find true inner balance, deep fulfillment, and joy. (...) Only, as we see the interrelatedness and the powerful synergy of these four needs do we become empowered to

³⁶ Vgl. www.seiwert.de (9.8.2012)

fulfill them in a way that creates true inner balance, deep human fulfillment, and joy. Work has meaning, relationships have depth and growth, health becomes a resource to accomplish worthwhile purposes.“ (Covey 1994, 46f.)

In der aktuellen Ratgeberliteratur kursiert ein Bündel von Strategien, Techniken und Methoden, das sich im Wesentlichen auf einen ganzheitlichen Ansatz im Stil von Covey oder Seiwert bezieht.³⁷ Selbstmanagement als life-leadership, als Lebensführung und als Handlungskompetenz, die eigenen Potentiale zu entwickeln und umzusetzen. Die Programme folgen alle bestimmten Kernfragen:

1. Was ist der Sinn meines Lebens? Was will ich in meinem Leben erreichen? (Mission)
2. Welches (emotionale, innere) Bild habe ich von meinem Leben und was motiviert mich, mich auf diese Vorstellung zuzubewegen? (Vision)
3. Welche Überzeugungen und Werte habe ich? Welche Richtlinien, welche Sicht auf die Dinge habe ich? (Werte)
4. Welche konkreten Ziele habe ich für mein Leben? (Ziele)
5. Welche Rollen nehme ich in meiner Umwelt ein? (Rollen)³⁸
6. Was ist Zeit in meinem Leben und welche Zeit möchte ich auf welches Ziel verwenden? (Zeit)
7. Wie lassen sich logische und aufeinander aufbauende Schritte planen, meine Ziele effektiv zu verwirklichen? (Planung)
8. Mit welchen Techniken kann ich die einzelnen Schritte erfolgreich umsetzen? (Umsetzung)
9. Was habe ich erreicht? Entspricht das meinem Ziel? (Evaluation, Feedback)

Die Beantwortung der Fragen ist bereits der zurückzulegende Weg zum Selbstmanagement:

Mission → Vision → Werte → Ziele → Rollen → Zeit → Planung → Umsetzung → Evaluation.

Für diesen Masterplan, der oft auch als „mentale Landkarte“ bezeichnet wird (vgl. Schröder 2005), erfolgt die Umsetzung durch eine Reihe von Hilfsmitteln, Techniken und Methoden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die gesamte konzeptionelle Arbeit (s. Fragen) schriftlich niedergelegt wird. Das heißt, dass diese Form des Selbstmanagements auf dem Ansatz beruht, die Mission, Vision, Ziele, Rollen etc. schriftlich zu analysieren und zu bestimmen. Hierzu gibt es unterschiedliche Tabellen, Listen, Befragungsmodi und Zeitprotokolle, die helfen, die Stärken und Schwächen zu analysieren, sogenannte Zeitfresser zu identifizieren und zu vermei-

³⁷ Neben Covey (1994) vgl. auch Seiwert (2010 und www.seiwert.de), Allen (2007), Jäger (2007), Schröder (2005) u.v.a

³⁸ „Rollen“ beschreibt ein „Bündel von Verhaltenserwartungen, das an eine Person herangetragen wird. (...) Je nach Situation, Persönlichkeit und eigenem Gestaltungsvermögen nimmt jeder Mensch Einfluss auf seine Rolle(n).“ (Jäger 2007, 48) Bei Seiwert werden diese Rollen „Lebenshüte“ genannt. Hier spiegelt das Wort die oft unfreiwillige Übernahme einer Rolle, die man entweder nicht ausfüllen kann, will oder muss. Und da man sich in der Vergangenheit unreflektiert den „Hut aufgesetzt“ hat, „trägt“ man ihn nun durchs Leben. Auch Seiwert rät, diese Rollen zu überdenken und den ein oder anderen „Lebenshut“ abzusetzen www.seiwert.de (8.8.2012).

den, Werte zu überprüfen, sich über Rollen(-muster) klar zu werden, Prioritäten aus der Menge der Aktivitäten herauszufiltern und deren Umsetzung in operationale Handlungsschritte zu übersetzen. Selbstmanagement wird hier zur Selbstführung, die auf Selbstbeobachtung und -reflexion, Eigenmotivation und Zielverfolgung basiert und gelangt so in die Nähe zur geistigen Erneuerung als beinahe religiöse Handlung. Die Techniken und Methoden des Selbstmanagements bestehen nach wie vor aus den Komponenten Zeitmanagement und Selbstführung. Sie dienen dazu, mit den vielschichtigen Herausforderungen des Berufsalltags besser und zufriedenstellender umzugehen. Kern des Zeitmanagement ist: Je mehr Zeit man für wesentliche und wichtige Dinge nutzen kann, desto eher ist man in der Lage, seine eigenen Ziele zu verwirklichen. Es setzt an der Trennung der wesentlichen Aufgaben von den unwesentlichen an (Prioritäten setzen). Hierfür existieren, neben der Quadrant-II-Organisation Coveys, eine Reihe von Techniken, deren Ziel es ist, wichtige von unwichtigen Aufgaben zu unterscheiden. Sie dienen alle der Selbstreflexion und -analyse der eigenen Handlungen:

Die „ABC-Methode“ bspw. basiert auf der Annahme, dass es drei Stufen der Wichtigkeit gibt: A-Aufgaben sind besonders wichtig und müssen zu allererst bearbeitet werden („große Hebelwirkung“). B-Aufgaben sind wichtig, aber nicht so dringend, so dass sie delegiert werden können und C-Aufgaben sind meistens dem Bereich Routine zuzuordnen, da ihre Erledigung weniger effektiv ist.

A-Aufgaben	B-Aufgaben	C-Aufgaben
Aufgaben, die am meisten Hebelwirkung haben, durch deren Erledigung man 2/3 seines täglichen Arbeitsergebnisses erreicht.	Aufgaben, die nur noch 20% der Leistung zum Ergebnis haben; zu überlegen ist, welche Aufgaben man besser delegiert.	Routineaufgaben, die effektiv wenig Ergebnisse bringen.
15% Einsatz; 65% Ergebnis	20% Einsatz; 20% Ergebnis	65% Einsatz; 15% Ergebnis

Beispiel: ABC-Methode

Ein anderes Verfahren, das Staffellung nach Wichtigkeit zum Ziel hat, ist das „Pareto-Prinzip“ (auch: *80/20-Prinzip*, nach dem italienischen Ökonom Vilfredo Federico Pareto benannt). Es basiert auf einem statistischen Phänomen, das besagt, dass mit einem Mitteleinsatz von 20% 80% der Probleme gelöst werden. Bezogen auf Zeitmanagement heißt das, dass 20% der Zeit benötigt wird, um 80% der Aufgaben zu erledigen, wohingegen die restlichen 20% der Aufgaben, 80% der Zeit benötigen. Bei letzteren handelt es sich um die qualitativ hochwertigen und wichtigen Aufgaben.

Eine dritte Methode zur Ermittlung der Prioritäten ist die bereits erwähnte „Eisenhower-Methode“ (s.o.). Bei dieser Methode werden alle Aufgaben anhand der Kriterien wichtig/unwichtig und dringend/nicht dringend in vier Bereiche, vier

Kultur als Unternehmen

Selbstmanagement und unternehmerischer Geist im
Kulturbetrieb

Reither, S.

2012, XI, 131 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00525-2