

# Leistung und Wohlbefinden durch Selbstmanagement-Kompetenz

Kaum ein Tag vergeht, an dem weder in Tages- noch Wochenzeitungen, Fachmagazinen oder TV-Sendungen über Stress, hohe Arbeitsbelastungen oder Burnout berichtet wird. Diese hohe mediale Themenpräsenz wird durch eine immense Anzahl an Ratgebern, Kursen und Weiterbildungen zusätzlich unterstützt. Auch der Blick in die Unternehmenspraxis zeigt, dass Lösungen zur Reduktion der Arbeitsbelastung, Vermeidung von Burnouts und Senkung von Krankheitsabsenzen oben auf der Agenda stehen. Warum allerdings zahlreiche Massnahmen bereits mittelfristig ihre Wirkung verlieren und welche nachhaltigen Ansatzpunkte sich Führungskräften und Mitarbeitenden bieten, beleuchtet dieser Artikel.

Sandra Kohler

## Ausgangslage

Die wirtschaftlichen, technologischen und organisatorischen Entwicklungen, die rasante Zunahme und Komplexität von Informationen sowie die erhöhte Leistungsorientierung stellen an Mitarbeitende und Führungskräfte neue Anforderungen. Verändertes Freizeitverhalten und die Aufweichung traditioneller Rollenbilder erhöhen den Druck auf Frauen und Männer im Berufsleben zusätzlich. Zahlreiche Statistiken zur Entwicklung von krankheitsbedingten Absenzen und längerfristigen Ausfällen zeigen eindrücklich auf, dass der heutige Arbeitsalltag bedenkliche Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit haben kann. Nebst den direkten Folgen der gesundheitlichen Beeinträchtigung führt dies auch zu immensen Kosten für Mitarbeitende, Arbeitgeber, Gesundheitssysteme und Sozialwerke. Um diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen und die eigene Arbeitsmarkt- und Leistungsfähigkeit langfristig zu erhalten, bieten Selbstmanagement und die damit verbundene Selbstentwicklung einen strukturierten Rahmen, um die notwendigen Reflexionen konsequent und ganzheitlich anzugehen.

## Bereitschaft zur Selbstentwicklung

Selbstmanagement bedeutet, sich und andere wirkungsvoll zu führen und somit die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und das Wohlbefinden langfristig aufrecht zu



erhalten. Der konsequente Aufbau von Selbstmanagement-Kompetenz basiert auf der individuellen Bereitschaft zur Selbstentwicklung. Dieser Prozess bedingt ein intensives Auseinandersetzen mit eigenen

Werten und persönlicher Lebensvision, eine kritische Beurteilung spezifischer Belastungssituationen, ein offenes Herangehen an neue Themen sowie das Herbeiführen von individuellen Veränderungen.

## Verankerung «top-down»

Gesundheit steht sowohl mit persönlicher als auch unternehmerischer Verantwortung in Verbindung. Führungskräfte sind deshalb nicht nur bezüglich des eigenen Selbstmanagements gefordert, sondern auch im Rahmen ihrer Führungsverantwortung. Lediglich einzelne Mitarbeitende in Selbstmanagement-Kurse zu schicken, entfaltet aufgrund der mangelnden Einbettung des Themas in die Unternehmenskultur nur eine kurzfristige Wirkung. Selbstmanagement muss unternehmensweit zum Thema gemacht und vom Top-Management unterstützt und aktiv vorgelebt werden. Das Spannungsfeld zwischen Selbst- und Fremdbestimmung gilt es immer wieder bewusst anzusprechen und Stressquellen aktiv und lösungsorientiert anzugehen – über alle Hierarchiestufen hinweg.

## Individualisierung

Nicht jeder Mensch verfügt über das gleiche Mass an Resilienz (Widerstandsfähigkeit). Während die einen in längeren Phasen hoher Arbeitsbelastung scheinbar ohne gesundheitliche Beeinträchtigung Höchstleistungen erzielen, erreichen andere bereits nach kurzen Druckphasen die Grenzen ihrer Belastbarkeit. Genauso wie Resilienz unterschiedlich ausgeprägt sein kann, müssen Instrumente und Techniken zur verbesserten Arbeitsorganisation und Steigerung der Selbstmanagement-Kompetenz individuellen Stärken und Arbeitspräferenzen angepasst werden. Eine individuelle Betrachtung der persönlichen Eigenschaften, bevorzugten Arbeitsweise und Belastbarkeit ist deshalb für ein wirksames Selbstmanagement unerlässlich.

## Zeit für Reflexion

Ein nachhaltig verbessertes Selbstmanagement kann aufgrund der hohen Fremdsteuerung und eingespielten Verhaltensweisen im Arbeitsalltag nicht in Form von einmaligem Frontalunterricht vermittelt werden. Es bedingt einen Austausch und Möglichkeiten zur Reflexion der erlernten Inhalte in der Praxis. Selbstmanagement-Kompetenz kann deshalb nur über einen längeren Zeitraum und einer Mischung aus theoretischen und praktischen Inputs, Zeit zum Ausprobieren neuer Instrumente, gemeinsamem Auswerten und Erfahrungslernen sowie Festigen der

positiven Erkenntnisse und Suche von neuen Lösungen nach Negativerlebnissen aufgebaut werden. Ein tägiger Kurs liefert zwar für ein paar Wochen neue Ansatzpunkte, nach einigen Monaten werden sich jedoch die meisten wieder in den alten Verhaltensmustern ertappen. Das regelmässige Üben mittels „Trial-and-Error-Methodik“ und die Formulierung von persönlichen Zielen gemäss SMART-Regel (spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert) bilden wertvolle Erfahrungen für den späteren Austausch im Unternehmen.

## Modell Kohler & Partner

Aufgrund dieser Erkenntnisse und langjährigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Kunden, haben wir ein Modell zur Förderung von Selbstentwicklung und Selbstmanagement entwickelt. Dieses richtet sich in erster Linie an Führungskräfte, Abteilungen oder Projektteams von Unternehmen. In insgesamt sieben Workshops à je einem halben Tag werden unterschiedliche Themen des Selbstmanagements (Ressourcen- und Stressmanagement, Arbeitstechnik und -organisation, Motivationstreiber, Team-Performance, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Ernährung und Bewegung) angegangen und miteinander in Verbindung gebracht. In einem vorangehenden Basismodul werden mittels eines Diagnostikinstrumentes pro Teilnehmer Stärken und Arbeitspräferenzen identifiziert und in einem bilateralen Gespräch in Bezug zu fördernden und hindernden Elementen im Bereich des Selbstmanagements gesetzt. Die einzelnen Module können flexibel miteinander kombiniert werden. Die Durchführung des Gesamtangebots erstreckt sich über einen Zeithorizont von circa einem Jahr.

Selbstentwicklung und Selbstmanagement wird damit sowohl auf individueller als auch organisatorischer Ebene nachhaltig angegangen - im Interesse aller Beteiligten.



**SANDRA KOHLER, MScBA**  
sandra.kohler@k-p.ch

Sandra Kohler ist als Beraterin bei Kohler & Partner (K&P) tätig. Das Dienstleistungsportfolio von K&P umfasst nebst der Personalvermittlung (IT, Ingenieurberufe, Betriebswirtschaft) und der operativen Personalarbeit auch die strategische und konzeptionelle Personalberatung sowie Organisationsentwicklung. K&P verfügt in den Bereichen Selbstentwicklung und Selbstmanagement über umfassende Erfahrung und ein einzigartiges Modell für Unternehmen und Einzelpersonen. Mehr dazu erfahren Sie auf der Webseite von K&P.

## Kohler & Partner

Unternehmens- und Personalberatung  
Jungfraustrasse 1  
3000 Bern 6  
031 351 04 04  
www.k-p.ch