

Ulrich Müller

# Selbstmanagement

Soft-Skills für die aktive Gestaltung von Alltag und Beruf

Thraxus  Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

The Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Information bibliographique de la Deutsche Nationalbibliothek

La Deutsche Nationalbibliothek a répertorié cette publication dans la Deutsche Nationalbibliografie; les données bibliographiques détaillées peuvent être consultées sur Internet à l'adresse <http://dnb.d-nb.de>.

Ulrich Müller

## Selbstmanagement

Soft-Skills für die aktive Gestaltung von Alltag und Beruf

ISBN 978-3-88120-855-0

Lektorat: Aleksandra Müller

Umschlagbild: Dr. Ulrich Müller

Das Werk ist in dieser Form urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung und Übertragung auch einzelner Textabschnitte, Bilder oder Zeichnungen vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Zustimmung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert werden (Ausnahmen gem. § 53, § 54 UrhG). Das gilt sowohl für die Vervielfältigung durch Fotokopie oder irgendein anderes Verfahren als auch für die Übertragung auf Filme, Bänder, Platten, Transparente, Disketten und andere Medien.

## Vorwort

In meinen Lehrveranstaltungen stelle ich sehr oft fest, dass ein erstaunlich hohes Interesse am Thema Selbstmanagement bei meinen Zuhörern besteht. Bis jetzt gibt es aber keine umfassende und inhaltlich hinreichende Erläuterung dieses Begriffs, die dem Anspruch einer ganzheitlichen Darstellung entspricht. Zur Deckung des Bedarfs habe ich mir deshalb eine innovative und erklärende Beschreibung des Selbstmanagements vorgenommen. Ziel war es, nach dem Prinzip „Darstellen“ und „Erläutern“ praxisorientierte Informationen für die aktive Gestaltung eines individuellen Selbstmanagements anzubieten. Neben der Wissensvermittlung kam es mir deshalb darauf an, Werkzeuge für ein individuelles Selbstmanagement zu entwickeln.

Neu ist der interdisziplinäre Ansatz, der physiologische, sozialwissenschaftliche und ökonomische Erkenntnisse zum Thema vereinen soll. Dieses Werk richtet sich nicht nur an meine Studentinnen und Studenten, sondern auch an alle Interessierten – Berufstätige, Führungskräfte, Hausfrauen und Hausmänner etc.

Dieses Buch erhebt den Anspruch, mit Innovation und Aktualität jedem ambitionierten Leser einen Einstieg in ein professionelles Selbstmanagement anzubieten. Es lebt von akademischen Kenntnissen, Forschungsergebnissen sowie meiner langjährigen Berufs- und Lebenserfahrung als Führungskraft der Bundeswehr.

Für kritische Anmerkungen und hilfreiche Bemerkungen zu diesem Buch danke ich Herrn Diplomvolkswirt Jan Kratkai, Herrn Diplompädagogen Mario Pehla, Herrn Diplomkaufmann Michael Görden, Herrn Diplomvolkswirt Dennis Pohl und Herrn Diplomstaatswissenschaftler Stefan Pierkes.

Herrn Thomas Jürgens vom Franzbecker Verlag danke ich für die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Für das Lektorat sowie die Formatierung und die damit verbundene Arbeit danke ich meiner Frau Aleksandra Müller.

Ich widme dieses Buch meiner lieben Frau Aleksandra  
und meinen lieben Kindern Nina Aleksandra und Paul Ernst Eugen.

Ulrich Müller

Freudenberg im Frühjahr 2010

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	IX
A Einleitung.....	1
1. Eine Einführung .....	1
2. Aufbau und Gliederung des Buches – Erste Gedanken .....	1
3. Mein Selbst – Ein Begriff.....	3
4. Selbstmanagement – Ein Begriff .....	5
5. Work-Life-Balance – Ein Trend.....	6
6. Person und Persönlichkeit – Begriffe.....	9
B Charakter und Charaktertypologie.....	11
1. Temperamentstypologie nach Hippokrates und Galenos .....	11
2. Astrologie und Astroanalyse .....	14
3. Einstellungstypen nach Carl Gustav Jung .....	17
4. Die Struktur der Persönlichkeit nach Fritz Riemann .....	18
5. Der Vier-Farben-Mensch nach Max Lüscher .....	22
C Psychologie der Wahrnehmung .....	27
1. Sinneswahrnehmung .....	27
2. Das menschliche Gehirn.....	28
3. Die Seh Wahrnehmung .....	31
4. Farbwahrnehmung.....	32
5. Hören .....	33
6. Geschlechterspezifische Wahrnehmung – Gender Difference .....	34
D Motivation .....	37
1. Grundlagen der Motivation.....	37
2. Die Hierarchie der Bedürfnisse – Abraham Harold Maslow .....	39
3. Die Zwei-Faktoren-Theorie – Frederick Irving Herzberg .....	40
4. Der Rubikon – Methode der Handlungsweisen.....	42
5. Der Tempel des Vertrauens.....	44
E Physiologische Aspekte.....	45

1. Arbeit und Arbeitsplatz.....	46
2. Das Leistungsvermögen des Menschen.....	50
3. Biorhythmus und Regeneration .....	52
4. Ernährung.....	55
F Schlüsselkompetenzen .....	59
G Qualifikationen – Werkzeuge des Selbstmanagements .....	63
1. Ganzheitliches Denken – Wissensmanagement.....	63
2. Belastungsfähigkeit – Stressmanagement.....	66
3. Wirtschaftliches Denken – Effizienz/Effektivität/Outcome .....	69
4. Kreativität.....	70
5. Kommunikation – Rhetorik und Präsentation.....	74
5.1 Grundlagen der Kommunikation .....	75
5.2 Vortragsvorbereitung .....	79
5.3 Stimme, Körperhaltung und Körpersprache .....	82
5.4 Vortragsarten.....	85
5.5 Struktur eines Vortrages.....	87
5.6 Sprechen und Reden.....	88
6. Konfliktfähigkeit.....	90
6.1 Der Konflikt.....	90
6.2 Konfliktlösungen – Konfliktmanagement.....	94
6.3 Das Konfliktgespräch – Die Konfliktbilanz .....	98
7. Zielmanagement – Targeting .....	102
8. Zeitmanagement – Eine Befähigung.....	104
8.1 Zeitkonflikte – Persönliche Zeitbilanz .....	105
8.2 Zeitplanung – Aufgaben- und Prozesspriorisierung.....	107
H Schluss.....	111
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	IX
Über den Autor.....	XIII

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.	Work-Life-Balance .....	7
Abbildung 2.	Temperamentstypen nach Galenos .....	13
Abbildung 3.	Tierkreiszeichen und Charakterzuordnung nach Fritz Riemann .....	16
Abbildung 4.	Einstellungstypen nach C. G. Jung .....	18
Abbildung 5.	Impulse der Persönlichkeitsstrukturen nach Riemann .....	21
Abbildung 6.	Charakterfokus und Berufswahl nach Riemann .....	22
Abbildung 7.	Typologievergleich Hippokrates/Galenos, Lüscher, Riemann .....	23
Abbildung 8.	4 Farben nach Max Lüscher .....	24
Abbildung 9.	Das Sinnessystem des Menschen .....	27
Abbildung 10.	Das Großhirn und seine Aufgaben .....	30
Abbildung 11.	Motivationsbarrieren (Wunderer und Küppers) .....	38
Abbildung 12.	Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow .....	40
Abbildung 13.	Zwei-Faktoren-Modell nach Herzberg .....	41
Abbildung 14.	Die menschliche Leistung bei Tätigkeiten in Watt/h .....	51
Abbildung 15.	Tägliche Leistungskurve des Menschen .....	53
Abbildung 16.	Monatlicher Biorhythmus des Menschen .....	54
Abbildung 17.	Ernährung .....	55
Abbildung 18.	Funktionen der Nahrung .....	57
Abbildung 19.	Entwicklung der menschlichen Ernährungssituation .....	58
Abbildung 20.	Sozial kompetentes Verhalten .....	61
Abbildung 21.	Formel der Sozialkompetenz .....	61
Abbildung 22.	Denk- und Handlungsprozess .....	65
Abbildung 23.	Stressoren – Stressauslöser .....	67
Abbildung 24.	Die drei Stressphasen .....	68
Abbildung 25.	Brainstorming .....	72
Abbildung 26.	Mindmap .....	74
Abbildung 27.	Kommunikationsquadrat nach Schulz v. Thun .....	77
Abbildung 28.	Rechteckiger in die Tiefe geschnittener Vortragsraum .....	81
Abbildung 29.	Rechteckiger in die Breite geschnittener Vortragsraum .....	81
Abbildung 30.	Körperhaltung und Körpersprache .....	85
Abbildung 31.	Sitzordnungen bei Konferenzen .....	87
Abbildung 32.	Struktur eines Vortrages .....	88
Abbildung 33.	Anatomie des Konfliktes .....	92
Abbildung 34.	Konfliktverläufe nach Christoph Thomann .....	93
Abbildung 35.	Konfliktreaktionen .....	96
Abbildung 36.	Konfliktlösungsstrategien – Portfolio .....	98
Abbildung 37.	Konfliktbilanz .....	101
Abbildung 38.	Die Quadratur des Zeitkonfliktes .....	105
Abbildung 39.	Die Zeitbilanz – Ein Beispiel .....	106
Abbildung 40.	ABC-Analyse .....	109

# A Einleitung

## 1. Eine Einführung

Wer sich bisher noch nicht mit dem Thema Selbstmanagement auseinander gesetzt hat, könnte die Frage stellen, warum eine Abhandlung über dieses Thema notwendig ist. Was hat eigentlich mein Selbst mit dem Managementbegriff gemein?

Vielen Menschen kommt der Alltag wie ein stetiger Kampf vor. Wir sind täglich einer intensiven Einbindung und Auslastung am Arbeitsplatz ausgesetzt. Auch das Familienleben scheint einen immer mehr zu fordern. Dadurch fühlen sich gerade Berufstätige mit Kindern wegen ihrer Doppelrolle als Ernährer und Erzieher einem ständigen Raubbau von eigenen Energien und Ressourcen ausgesetzt, dem trotz enormen Anstrengungen und größten Bemühungen oft nur wenig entgegengesetzt werden kann.

Diesem Raubbau mit Wissen und Werkzeugen aktiv entgegenzutreten, ist das Anliegen des Selbstmanagements. Seine Anwendung soll den eigenen Alltag in Einklang bringen. Es hilft Körper und Geist durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise und modernen Managementideen fit für den Alltag zu machen.

## 2. Aufbau und Gliederung des Buches – Erste Gedanken

Jeder Mensch ist von Geburt an ein Unikum, das mit einer eigenen Persönlichkeit ausgestattet ist. Wie es in einem Menschen aussieht, das heißt wie er fühlt und denkt, kann man nie genau sagen. Nicht einmal den Psychologen gelingt es sich dem wahren Bild zu 100 % zu nähern. Im Beruf oder im Alltag – Menschen treffen aufeinander und interagieren! Die daraus entstehenden sozialen Beziehungen führen zwangsläufig zu emotionalen Situationen wie z. B. Liebe, Freude aber auch zu Konflikt, Konkurrenz oder gar Hass.

Der Konflikt mit sich, mit anderen, mit dem Leben oder dem Beruf wirft manchen aus der Bahn. Der Begriff Work-Life-Balance verdeutlicht, dass dieser Konflikt nicht sofort bzw. ad hoc lösbar ist. Die eigene Biographie, die eigene Lebenslage und die Zukunft geben Anlass dazu, die persönliche Arbeits- und Lebenswelt ganzheitlich zu überdenken und ggf. neu zu ordnen.

Individuen reagieren sehr unterschiedlich und teilweise weit entfernt von klarer und nachvollziehbarer Rationalität. Der Mensch als soziales Wesen<sup>1</sup> ist ein Gewohnheitstier, dessen Verhalten und Charakter relativ stabil und daher situativ prognostizierbar

---

<sup>1</sup> Auch „Homo Sociologicus“.

ist. Gerade Charaktereigenschaften sind zeitlich determiniert und somit für die psychologische Betrachtung des Menschen ein wichtiger Indikator.

Jeder Mensch verfügt über einen Kanon an Charakter- und Verhaltenseigenschaften. Manche davon sind positiv und daher sozial verträglich. Einige Eigenschaften wie z. B. Ungeduld, Sturheit oder Aggressivität gehören auch zu unserem Leben. Welche Eigenschaft in welcher Situation hinderlich oder förderlich ist, kann man nie genau vorhersagen. Oft sind es aber vermeintlich negative Eigenschaften, die uns bei Herausforderungen beflügeln können.

Zur Orientierung im Leben ist die Sinneswahrnehmung des Menschen maßgeblich. Menschen nehmen Situationen unterschiedlich wahr. Wahrnehmung beeinflusst die individuelle situative Interpretation des Geschehenen. Es kommt daher an einer Unfallstelle sehr oft vor, dass Zeugen sehr selektiv und unterschiedlich Situationen wiedergeben. Die Perspektive auf Gut und Böse oder Richtig und Falsch obliegt vielfach der jeweiligen Perspektive des Betrachters. Sinnestäuschung oder bewusste Wahrnehmungsfälschungen sind im täglichen Miteinander nicht vermeidbar.

Welchen Antrieb haben die Menschen? Ist es das Geld allein, was uns bewegt zur Arbeit zu gehen? Eher nicht! Nach dieser These gäbe es wohl nur noch Spitzenmanager, Besserverdiener oder Erwerbslose in unserer Welt. Was treibt eine Person an, auch eine Niedriglohnarbeit anzunehmen? Ist es ihre individuelle Befähigung oder aber auch ihr Interesse für die Aufgabe? Die Betrachtung von Motivation ist für ein erfolgreiches Selbstmanagement besonders bedeutend.

Die differenzielle Betrachtung von Frau und Mann ist für das Zusammenleben in Beruf und Alltag ebenfalls entscheidend. Auch wenn beide Geschlechter vor dem Gesetz gleich sind, sind sie noch lange nicht aus psychologischer und biologischer Sicht eins. Die Unterschiede zu begreifen und im täglichen Umgang nutzbar zu machen, setzt eine Genderbetrachtung im Selbstmanagement voraus.

Viele unterschätzen die Wichtigkeit physiologischer Aspekte auf das Leben. Erst wenn es zu spät ist, also dann wenn wir krank sind, suchen wir einen Arzt in der Hoffnung auf Heilung auf. Dass man mit präventiven Maßnahmen viele Erkrankungen im Vorfeld verhindern kann, wissen viele. Die meisten nutzen ihre Präventionsmöglichkeiten aber nicht.

Selbstmanagement benötigt Kompetenzen und Qualifikationen als Umsetzungswerkzeuge. Das bedeutet, dass Selbstmanagement erlernbar und trainierbar ist. Angefangen vom „Ganzheitlichen Denken“ bis hin zum „Zeitmanagement“ steht dem Selbstmanagement eine Vielzahl von Werkzeugen zur Verfügung.



In Kapitel A werden die Begriffe Selbst, Selbstmanagement und Work-Life-Balance, Person und Persönlichkeit als Einstieg in das Thema erläutert. Darauf aufbauend werden im Kapitel B die Charaktertypologie, in Kapitel C die Sinneswahrnehmung und in Kapitel D Motivation als psychologische Grundlagen des Selbstmanagements erläutert. Im Kapitel E werden physiologische Aspekte des Selbstmanagements behandelt. Die Kapitel F und G thematisieren wesentliche Managementkompetenzen und Qualifikationen die als Werkzeuge des Selbstmanagements dienen.

### **3. Mein Selbst – Ein Begriff**

Wenn vom Selbst gesprochen wird, dann verbindet man damit zum einen das Selbstkonzept und zum anderen das Selbstwertgefühl eines Individuums. Das Selbstkonzept ist die Zusammenfassung der individuellen Wahrnehmung und Beschreibung der eigenen Person. Jeder hat beispielsweise eine eigene Vorstellung seines Spiegelbildes. Blickt man aber in einen Spiegel, der mehrere Ansichten bietet, oder betrachtet man eigene Foto- oder Filmaufnahmen, erkennt man regelmäßig neue Facetten der eigenen Gestalt oder des eigenen Verhaltens, die dem gespeicherten Konzept nicht immer deckungsgleich entsprechen. Diese entdeckten Facetten (wie Augenringe, dicker Bauch, Körperhaltung etc.) sind nicht immer positiv.

Das Selbstwertgefühl ist eine Selbstbewertung. In der Regel ist diese Bewertung optimistisch und positiv. Depressive und psychisch kranke Menschen neigen aber dazu, sich ständig negativ zu bewerten. Da gerade die Überforderung bis hin zum chronischen Stress zur Depression führt, ist es gerade für viele Berufstätige wichtig zu wissen, was hinter einer langsam zunehmenden Negativbewertung des eigenen Selbst steckt. Ziel des Selbstmanagements ist eine reelle, aber dennoch positive Einschätzung des Selbst durch persönliche Entlastung von Druck und Überforderung.

Das Selbstwertgefühl ist die persönliche Identität, die aus dem Inneren eines Menschen heraus entsteht. „Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die schönste im ganzen Land?“, fragte einst die Königin in Grimms Märchen „Schneewittchen“. Wie fühlt man sich, wenn man in einen Spiegel blickt, wenn man beobachtet oder fotografiert wird?<sup>2</sup> Wie reagiert man, wenn der Spiegel, das Foto oder die Verhaltensbeschreibung des anderen nicht der eigenen Auffassung vom schönsten Wesen entspricht?

Jedes Individuum ist unbewusst damit beschäftigt, sich mit sich selbst auseinander zu setzen und ein Selbstkonzept zu erstellen. Wir verwenden jeden Tag bis zu 10 %

---

<sup>2</sup> Vgl. Forgas 1992, S. 94.

unserer Gedanken dazu, über uns nachzudenken.<sup>3</sup> Das eigene Handeln und Verhalten wird daher gründlich analysiert. Drei Dinge begleiten uns dabei ständig:<sup>4</sup>

- Selbsterkenntnis durch Nachdenken über uns – Introspektion
- Selbstwahrnehmung durch Selbstbeobachtung
- Selbstwahrnehmung durch Vergleich mit anderen

Diese Analyse ist für den Bestand einer Person von entscheidender Bedeutung. Sie gibt uns Aufschluss über folgende Fragen:

- Über welche Fähigkeiten verfüge ich?
- Welches Verhalten gibt mir in meiner Umwelt Sicherheit?
- Wo habe ich Defizite?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen habe ich?

Es gibt Personen, die geradezu meisterhaft darin sind, eine derartige Diagnostik durchzuführen und ohne Beratung durchs Leben zu kommen. Die größte Gruppe sind aber diejenigen, die regelmäßig Rat und weitere Impulse benötigen.

Jeder strebt nach einem positiven Selbstbild. Ist dieses positive Bild gefährdet, dann ist auch unser Selbst bedroht. Folgende Bedrohungsszenarien existieren beispielsweise:<sup>5</sup>

- Konfrontation mit eigenen Schwächen
- menschliche Zurückweisung
- kognitive Dissonanz – Handeln weicht von der Grundüberzeugung ab
- Verletzung der persönlichen Erwartungen
- Erinnerung an die eigene Sterblichkeit

Personen mit ausgeprägtem positivem Selbstwertgefühl sind in der Lage, den oben genannten Bedrohungen widerstandsfähig zu begegnen. Personen mit niedrigem Selbstwertgefühl gelingt dies dagegen in der Regel nicht so gut. Sie verfallen sehr schnell in eine Ausweichstrategie und nutzen indirekte oder irrealer Formen der Selbsterhöhung. Bedrohungen des Selbst werden dann aufgewertet oder es kommt beispielsweise zu Fluchtreaktionen in Umweltsituationen, in denen das Individuum mit positivem Zuspruch rechnen kann.

---

<sup>3</sup> Werth/Mayer 2008, S. 175.

<sup>4</sup> Werth/Mayer 2008, S. 175.

<sup>5</sup> Werth/Mayer 2008, S. 190 – 192.

Sportler, die etwa bei einem Tennismatch deklassiert wurden, bezeichnen ihren Gegner dann als unschlagbar. Die eigene Unterlegenheit, eine schwache Tagesform oder Trainingsdefizite werden nicht selbstkritisch betrachtet. Kommt es zu oft zu Niederlagen, neigen Menschen mit schwachem Selbstwertgefühl dazu, konfliktorientierte Gruppen zu meiden. Ein anderes Beispiel: Bei der Vorbereitung eines Vereinsfestes hat sich ein Organisationsteam gebildet. Eine Person mit geringem Selbstwertgefühl hat einen Planungsfehler begangen und wird dafür gerügt. Sie weicht der Situation aus, indem sie sich in ihr persönliches bzw. familiäres Umfeld zurückzieht (Muttersöhncheneffekt), anstatt offen die eigene Fehlleistung im Team zu reflektieren und weiterzuarbeiten.

#### **4. Selbstmanagement – Ein Begriff**

Selbstmanagement ist eine Arbeits- bzw. Gestaltungstechnik für das eigene Leben, die neue Ressourcen und Potenziale erschließt. Ziel ist es, die eigene Lebens- und Arbeitssituation nach individuellen Wünschen und Vorlieben zu verbessern, wodurch der Grad der Fremdbestimmung reduziert und die Selbstbestimmung ausgebaut wird!

„Wer alles so nimmt, wie es im Moment wirkt, der managt nicht,  
sondern wird von anderen gemanagt!“<sup>6</sup>

Wenn die Vorstellungen von Privatleben und Beruf nicht harmonisieren, leiden Menschen ungemain. Die psychologische Situation gibt viele Rückschlüsse darauf, welche Vorlieben und Wünsche man hat, mit welchem Charaktertypen man zusammenleben oder -arbeiten kann, was uns motiviert und wie wir Dinge wahrnehmen. Ohne Kenntnis psychologischer Faktoren ist die Herstellung von Lebensharmonie nur ein Glückstreffer.

Die Beschaffenheit des Arbeitsplatzes, die Einschätzung der eigenen Leistungs- und Widerstandsfähigkeit, der eigene Biorhythmus und das Regenerationsverhalten sowie die Gestaltung der Ernährung sind physiologische Einflussfaktoren, die im Rahmen des Selbstmanagements erläutert werden müssen.

Physiologische und psychologische Fehler der Lebensgestaltung können krank machen. Viele leiden unter so genannten Zivilisationskrankheiten. Diese Wohlstandskrankheiten wie Herzinfarkt, Bluthochdruck, Diabetes, Übergewicht, Allergien oder psychiatrische Erkrankungen kommen nicht von ungefähr. Sie können Kennzeichen von einer immer schnelleren und intensiveren Arbeitssituation sein. Selbstmana-

---

<sup>6</sup> Seiwert 1999, S. 9.