



# Selbstmanagement – individuell und im Team

Denkpause #6 | Think Tank «Zukunft der Arbeit» | November 2022

# Selbstmanagement ja – aber wie?

Die aktuellen flexiblen Arbeitsformen verlangen nach einem erhöhten Selbstmanagement aller Beteiligten. Der Think Tank «Zukunft der Arbeit» hat deshalb seinen ersten Publikumsanlass diesem Thema gewidmet. Im Rahmen eines Worldcafés haben die Teilnehmenden intensiv über das Verständnis, Umsetzungsideen und Rahmenbedingungen diskutiert.

Eines wurde am Worldcafé schnell klar: Ohne Selbstmanagement geht es heute nicht mehr. Dennoch wird im Rahmen vieler Aus- und Weiterbildungen Selbstmanagement nur als «Nebenprodukt» angesehen. Eine Umfrage bei den Teilnehmenden hat zudem gezeigt, dass viele Methoden bekannt sind, jedoch in keiner Organisation ein einheitliches Verständnis von Selbstmanagement definiert wurde. Diese Definition wäre aber aus Sicht des Think Tanks enorm wichtig. Denn wenn sich Mitarbeitende ausschliesslich eigenverantwortlich mit Selbstmanagement auseinandersetzen müssen, kann es sehr schnell zu Konflikten und/oder Überforderung kommen.

## Was ist Selbstmanagement?

Selbstmanagement ist mehr als nur «seine Zeit gut einteilen» zu können. Im beruflichen Kontext umfasst es die Analyse von Aufgaben auf deren unternehmerisches Ziel, das Setzen von Prioritäten und die Strukturierung der eigenen Arbeit. Zusätzlich soll ein nachhaltiger und gesunder Umgang mit den eigenen Ressourcen entwickelt werden. So beinhalten Selbstmanagement-Kompetenzen auch das eigene Gesundheitsmanagement und die persönliche bzw. individuelle Resilienz.

### Individuelle Resilienz

Resilienz ist die Fähigkeit, gut auf Herausforderungen und Veränderungen zu reagieren. Individuelle Resilienz gilt heute als trainierbar. Persönliche Konstitutionen können Lernfortschritte einschränken, aber die praktisch relevante Einschränkung liegt im mangelnden Problembewusstsein: Personen, die nicht betroffen sind, engagieren sich selten hinreichend für die Entwicklung der eigenen Resilienz. Eine strukturierte Auseinandersetzung über 2 Monate hinweg hat spür- und messbare Wirkungen. Diese bestehen nicht nur im Vermeiden von Krankheit und Burnout, sondern auch in mehr Lebensfreude und Schaffenskraft sowie in verbesserter Gesundheit, Leistung und weniger Absentismus.

### Kein Ersatz der Führungsverantwortung

Selbstmanagement ist keine Delegation von Managementaufgaben an die Mitarbeitenden, denn: In flexiblen Arbeitswelten sind Führungskräfte erst recht gefordert. Unterlassen sie es, zu führen, und delegieren ihre Verantwortung an das Selbstmanagement der Mitarbeitenden, kann dies schnell negative Auswirkungen auf deren Motivation und Engagement haben. Je umfassender das Selbstmanagement der Mitarbeitenden sein soll, desto anspruchsvoller wird die Führung: Ein bewussterer Führungsrhythmus und mehr Kommunikation sind nötig, damit das gemeinsame unternehmerische Ziel nicht aus den Augen verloren geht. Ausserdem braucht es eine individuellere Begleitung (z.B. Coaching oder Mentoring) des/der Einzelnen.

### Kollektive Resilienz

Resilienz hat immer auch eine kollektive Komponente: Ob man an einer Belastung zerbricht oder nicht, hängt mitunter vom Klima im Team ab. Gruppennormen und Rituale sind wichtig und können psychologische Sicherheit bieten. Führungskräfte können lernen, entsprechende Praktiken zu fördern und somit kollektive Resilienz aufzubauen. Dies wird als «Positive Leadership» bezeichnet.

### Selbstmanagement ist eine Gemeinschaftsaufgabe

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter interagiert mit ihrem/seinem Umfeld. Das individuelle Selbstmanagement hat deshalb immer auch Auswirkungen auf das Team und die Arbeitsumgebung. Die Diskussionen am Worldcafé zeigten eindrücklich, dass das Selbstmanagement gut in die Kultur und Organisation eines Unternehmens eingebettet sein muss. Es empfiehlt sich deshalb, das eigene Selbstmanagement regelmässig im Team und/oder mit Peers zu reflektieren und gemeinsam weiterzuentwickeln.



## Kontakt

Berner Fachhochschule Wirtschaft  
Think Tank «Zukunft der Arbeit»  
Brückenstrasse 73  
3005 Bern  
[andrea.gurtner@bfh.ch](mailto:andrea.gurtner@bfh.ch)



## Über uns

Der Think Tank «Zukunft der Arbeit» bringt Expert\*innen aus der Unternehmens- und Verwaltungspraxis mit Forscher\*innen am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule BFH zusammen. Die vielfältigen Aufgabengebiete und Positionen seiner Mitglieder erlauben einen breiten Blick auf Herausforderungen und Lösungsansätze der zukünftigen Arbeitswelt, insbesondere für den Espace Mittelland. Erkenntnisse publiziert der Think Tank u.a. in regelmässig erscheinenden Denkpausen, für die Sie sich auf [der Webseite](#) registrieren können.