



Denise Grauwiler

# Selbst- management im Job

Berufliches Wohlbefinden mit ZRM®



# Selbstmanagement im Job

# Selbstmanagement im Job

Denise Grauwiler

**Denise Grauwiler**

# **Selbstmanagement im Job**

Berufliches Wohlbefinden mit ZRM®



**Denise Grauwiler**, MAS FHNW in Coaching  
Denise Grauwiler Laufbahncoaching  
Emil Frey-Straße 179  
4142 Münchenstein  
Schweiz  
dg@grauwiler-coaching.ch  
www.grauwiler-coaching.ch

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG  
Lektorat Psychologie  
Länggass-Strasse 76  
3000 Bern 9  
Schweiz  
Tel: +41 31 300 45 00  
E-Mail: [verlag@hogrefe.ch](mailto:verlag@hogrefe.ch)  
Internet: <http://www.hogrefe.ch>

Lektorat: Dr. Susanne Lauri  
Bearbeitung: Sigrid Weber, Freiburg  
Herstellung: René Tschirren  
Umschlagabbildung: @ Getty Images/Niki van Velden  
Umschlag: Claude Borer, Riehen  
Illustrationen (Innenteil): Claude Borer, Riehen  
Satz: punktgenau GmbH, Bühl  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co., Göttingen  
Printed in Germany

1. Auflage 2016  
© 2016 Hogrefe Verlag, Bern  
(E-Book-ISBN\_PDF 978-3-456-95469-1)  
(E-Book-ISBN\_EPUB 978-3-456-75469-7)  
ISBN 978-3-456-85469-4

**Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

**Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

# Inhalt

<b>Einleitung</b> . . . . .	9
<b>1 Hauptursachen für berufliches Unbehagen</b> . . . . .	13
1.1 <b>Angst vor dem Verlust finanzieller Sicherheit</b> . . . . .	13
1.2 <b>Verlust von Leidenschaft für die Arbeit</b> . . . . .	16
1.3 <b>Bedrohung oder Verlust der beruflichen Identität</b> . . . . .	19
1.4 <b>Konflikte mit Vorgesetzten und Arbeitskollegen</b> . . . . .	23
1.5 <b>Burn-out-Anzeichen</b> . . . . .	27
<b>2 Grundlegendes zum Selbstmanagement</b> . . . . .	31
<b>3 Selbstmanagement in der Praxis</b> . . . . .	35
<b>3.1 Fallbeispiel Dominik Murbach: Gefangen im goldenen Hamsterrad</b> . . . . .	36
Zur Ausgangslage . . . . .	36
Wenn der Verstand nicht mehr weiterhilft: Selbstwahrnehmung als erster Schritt im Selbstmanagement . . . . .	38
Sich spüren: Wahrnehmung somatischer Marker . . . . .	40
Zu einer stimmigen Entscheidung kommen: Erstellen einer Affektbilanz . . . . .	47
Wie es mit Dominik Murbach weiterging . . . . .	57
<b>3.2 Fallbeispiel Susanne Stückelberger: Unzufriedenheit trotz Erfolg und Anerkennung.</b> . . . . .	58

Zur Ausgangslage . . . . .	59
Diffuse Gefühle als Hinweis für unbewusste Bedürfnisse . . . . .	60
Unbewusste Bedürfnisse erkennen: Die Bilderwahl-Methode . . . . .	61
Ideen von anderen einbeziehen: Die Ideenkorb-Methode . . . . .	64
Wie es mit Susanne Stückelberger weiterging . . . . .	67
<b>3.3 Fallbeispiel Olivia Meister: Fern der einstigen Visionen . . . . .</b>	<b>68</b>
Zur Ausgangslage . . . . .	68
Berufliche Standortbestimmung: Die Lebenslaufanalyse . . . . .	70
Orientierung finden mithilfe der Bilderwahl- und Ideenkorb- Methode. . . . .	74
Wünsche in Worte fassen: Die Absichtsformulierung . . . . .	76
Von der Absicht zum klaren Ziel kommen: Das Motto-Ziel . . . . .	79
Motto-Ziel verinnerlichen durch Erinnerungshilfen: Das Priming . . . . .	89
Wie es mit Olivia Meister weiterging . . . . .	96
<b>3.4 Fallbeispiel Doris Wettstein: Keine Perspektiven unter dem neuen Chef . . . . .</b>	<b>97</b>
Zur Ausgangslage . . . . .	97
Erkennen und Steuern eigener Verhaltensmuster in Konflikten . . . . .	99
Persönlichkeits-System-Interaktionen PSI: Erkennen und Steuern von Arbeitsschwerpunkten . . . . .	101
Sich ein genaues Bild machen: Informations-Interviews . . . . .	119
Wie es mit Doris Wettstein weiterging . . . . .	124
<b>3.5 Fallbeispiel Anouk Grandjean: Bedürfnisse der anderen vor die eigenen stellen . . . . .</b>	<b>125</b>
Anmerkungen zum Phänomen Burn-out . . . . .	125
Zur Ausgangslage . . . . .	126
Voraussetzung zum Erkennen eigener Bedürfnisse: Zwischen Selbstkontrolle und Selbstregulation unterscheiden . . . . .	128



Vorsatz mit einer guten Gefühlsbilanz versehen – mit der Methode der Wunschelemente . . . . .	130
Konkretisierung: Von den Wunschelementen zum Motto-Ziel . . . . .	134
Unterstützung bei der Umsetzung von Vorsätzen: Motiviertes Planen und Wenn-Dann-Pläne . . . . .	142
Wie es mit Anouk Grandjean weiterging . . . . .	155
<b>4 Wo stehe ich? Einschätzungshilfen für die eigene berufliche Situation und erste Maßnahmen . . . . .</b>	<b>157</b>
<b>4.1 Konfliktfeld Angst vor Verlust finanzieller Sicherheit . . . . .</b>	<b>158</b>
Einschätzungshilfen . . . . .	158
Erste Maßnahmen im Selbstmanagement . . . . .	159
Weiterführende Maßnahmen . . . . .	160
<b>4.2 Konfliktfeld Verlust von Leidenschaft für Arbeit . . . . .</b>	<b>161</b>
Einschätzungshilfen . . . . .	161
Erste Maßnahmen im Selbstmanagement . . . . .	161
Weiterführende Maßnahmen . . . . .	163
<b>4.3 Konfliktfeld Bedrohung oder Verlust der beruflichen Identität . . . . .</b>	<b>163</b>
Einschätzungshilfen . . . . .	163
Erste Maßnahmen im Selbstmanagement . . . . .	164
Weiterführende Maßnahmen . . . . .	165
<b>4.4 Konfliktfeld Konflikte mit Vorgesetzten und Arbeitskollegen . . . . .</b>	<b>166</b>
Einschätzungshilfen . . . . .	166
Erste Maßnahmen im Selbstmanagement . . . . .	167
Weiterführende Maßnahmen . . . . .	168
<b>4.5 Konfliktfeld Burn-out-Anzeichen . . . . .</b>	<b>169</b>
Einschätzungshilfen . . . . .	169

Erste Maßnahmen im Selbstmanagement . . . . .	169
Weiterführende Maßnahmen . . . . .	171
<b>5 Selbstmanagement als Arbeitsgrundlage . . . . .</b>	<b>173</b>
Selbstmanagement-Kompetenz strahlt auf andere aus . . . . .	173
Regelmäßige Überprüfung des Wohlbefindens . . . . .	173
Die besondere Situation von Selbstständigen . . . . .	174
Tipps für Arbeitnehmer in Leitungsfunktionen und für Personal- verantwortliche . . . . .	174
<b>Anhang. . . . .</b>	<b>177</b>
<b>Kurzanleitungen für die Methoden. . . . .</b>	<b>177</b>
<b>Arbeitsblätter . . . . .</b>	<b>185</b>
<b>Internet-Links zu Formularen und Theorie . . . . .</b>	<b>220</b>
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>221</b>
<b>Angaben zur Autorin . . . . .</b>	<b>223</b>

# Einleitung

Arbeit ist einer der größten Glücksfaktoren – im positiven Fall. Sie kann aber auch einer der größten Unglücksfaktoren sein. Arbeit prägt uns, sie gibt uns eine Aufgabe, sichert unsere Existenz, Arbeit ermöglicht Status, Struktur und Beziehungen. Arbeit vermittelt uns ein Gefühl von Zugehörigkeit, und oft ist es auch die Arbeit, die unserem Leben Sinn stiftet. Arbeiten zu wollen und nicht arbeiten zu können, weckt Zweifel am Selbst. Entspannt in der Hängematte zu liegen, mag für viele verführerisch klingen. Arbeitslose oder Ausbildungsabgänger ohne Aussicht auf eine Stelle sehen das jedoch anders. Arbeit dient der Existenzsicherung und trägt maßgeblich zu einem erfüllten Leben bei. Darüber hinaus ist Arbeit die Grundlage für stabile Gesellschaften, denn sie ermöglicht Wohlstand, Wachstum und Wohlbefinden.

Aufgrund von Globalisierung, technologischen Entwicklungen und Wirtschaftskrisen befindet sich unsere Arbeitswelt in einem fundamentalen Veränderungsprozess. Das ist einerseits bedrohlich, weil sich der Druck auf die Arbeitnehmenden erhöht, andererseits entstehen aber auch neue Möglichkeiten. Die Arbeitskultur wandelt sich: Neue Kompetenzen sind gefragt wie Kreativität, Selbstverantwortung und Veränderungsbereitschaft. Zusammenhänge müssen ständig neu hergestellt werden, Bestehendes hinterfragt und unterschiedliche Perspektiven integriert werden.

Auch die Beschäftigungsverhältnisse verändern sich. Das Konzept von der sicheren Lebensstellung ist überholt, viele Arbeitnehmende arbeiten auf zeitlich befristeten Stellen. Der Konkurrenzdruck auf dem Arbeitsmarkt wächst. Je nach Bedarf werden Vollzeitstellen durch Teilzeitanstellungen ersetzt, Festanstellungen durch selbstständige Erwerbstätigkeit. Immer öfter kommen Menschen mit spezifischen Fähigkeiten zur Ausführung eines bestimmten Projekts zusammen, um sich im Anschluss daran zu neuen Projekten mit anderen Menschen zusammenzufinden. Manche arbeiten auch auf mehreren Stellen parallel. Und nicht zuletzt gewinnt unbezahlte Arbeit für gemeinnützige, gesellschaftliche Zwecke an Bedeutung.

Die stetigen Veränderungen in der Arbeitswelt betreffen alle Berufstätigen, unabhängig von Hierarchiestufen, Branchen und Aufgabengebieten. Nicht alle kommen damit zurecht. Nur selten werden sie dabei professionell begleitet. Ihre individuellen Bedürfnisse werden häufig nicht berücksichtigt, sodass sie Blockaden erleben und ihre Kompetenzen und Interessen nicht vollumfänglich in ihre Arbeit einbringen können. Dies kann zu einem Teufelskreis führen, in dem sie sich im Arbeitsumfeld als nicht wirksam erleben, ihre Arbeitsziele nur teilweise erreichen, sodass Erfolg und Anerkennung ausbleiben, was wiederum die Verunsicherung verstärkt. Gefühle der Hilflosigkeit und des Ausgeliefertseins treten auf mit weiteren Folgen wie Burn-out, Karriereknick oder Kündigung ohne Anschlusslösung. Auch die dauernde Selbstoptimierung, um für den Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben, kann eine ungesunde Dynamik annehmen. Menschen, die hierfür nicht gewappnet sind, sich ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten nicht bewusst sind, haben es schwer.

Wie können sich Arbeitnehmende angesichts stetiger Veränderungsprozesse und zunehmender Komplexitäten sicher selber durch ihr Arbeitsleben steuern, um ihr Wohlbefinden aufrechtzuerhalten? Wie manövriert man sich selbst aus der Opfer- in die Gestalterrolle? Wie findet man im Dschungel der fremdbestimmten Arbeitswelt die eigene Motivation und erkennt für sich den Sinn in seiner Arbeit?

In meiner Praxis als Laufbahncoach mache ich die Erfahrung, dass Menschen, die zum Teil sehr belastende Arbeitsumstände erleben, diese durch die gezielte Anwendung von Selbstmanagement-Methoden wesentlich entschärfen können. Durch Selbstmanagement entwickeln sie ein klares Gespür für die Belange und Themen, die ihnen in ihrem Arbeitsleben persönlich wichtig sind, und werden darin bestärkt, die Weichen für ein zufriedenes und gesundes Leben zu stellen. Arbeitnehmende aller Hierarchiestufen können sich dadurch selbstverantwortlich durch die Klippen herausfordernder Arbeitssituationen manövrieren.

Mit diesem Ratgeber möchte ich Arbeitnehmenden das Handwerkzeug vermitteln, einem mehr oder weniger diffusen Unbehagen bei ihrer Arbeit nachzugehen, mögliche Ursachen zu erkennen und sich selbst auf dem Weg zu mehr Wohlbefinden zu unterstützen. Indem sich Arbeitnehmende durch geeignete Selbstmanagement-Methoden als selbstwirksam und als Gestalter ihrer eigenen Rolle und Umgebung erleben, können Zustände der Hilflosigkeit und

Fremdbestimmung oft vermieden werden. Dies trägt entscheidend zum psychischen und physischen Wohlbefinden bei.

Obwohl die Ausgangslagen meiner Klientinnen und Klienten im Laufbahncoaching individuell sind, stoßen sie aus meiner Erfahrung immer wieder auf die gleichen Themen, die sich in fünf Bereiche fassen lassen:

- Angst vor dem Verlust finanzieller Sicherheit
- Verlust von Leidenschaft für Arbeit
- Bedrohung oder Verlust der beruflichen Identität
- Konflikte mit Vorgesetzten und Arbeitskollegen
- Burn-out-Anzeichen.

Diese Hauptursachen für berufliches Unbehagen werden in Kapitel 1 genauer dargestellt. Nachdem ich in Kapitel 2 kurz auf die Vorgehensweisen im Selbstmanagement eingehe, stelle ich dann in Kapitel 3 zu jedem Problemfeld jeweils anhand eines konkreten Falles dar, wie Arbeitnehmende in solche Situationen geraten können, welche Folgen dies für ihr Befinden und Handeln hat, wie sie sich mithilfe von Selbstmanagement-Methoden mit ihrer Arbeitssituation auseinandersetzen, Selbstmanagement-Kompetenz erlangen und so wieder Wohlbefinden erfahren können. Dabei werden jeweils am konkreten Fall ausführlich die Selbstmanagement-Methoden erläutert, sodass der Leser sie in seinem eigenen Arbeitsumfeld einsetzen und erproben kann. Bei den Protagonisten handelt es sich um fiktive Personen, deren Geschichten jedoch auf realen Fällen basieren; entsprechende Anonymisierungen wurden vorgenommen. Eventuell erkennen sich die Leserin und der Leser in der einen oder anderen Geschichte wieder, eventuell auch in mehreren.

Die dargestellten Techniken für das Selbstmanagement basieren mehrheitlich auf dem Zürcher Ressourcen Modell (Storch & Krause, 2014). Auch auf die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (Kuhl, 2001) wird in vereinfachter Form Bezug genommen. Zu beiden Theorien finden Sie Links im Anhang.

Der ungeduldige Leser, der in seinem Arbeitsumfeld möglichst schnell erste Maßnahmen umsetzen möchte und einen pragmatischen Ansatz wünscht,