

Selbstmanagement im Beruf

Guido Wenski

Selbstmanagement im Beruf

Gestalten Sie Ihr Arbeitsleben selbst –
sonst tun es andere

 Springer

Guido Wenski
Guido Wenski Consulting
Burghausen, Bayern, Deutschland

ISBN 978-3-658-33248-8 ISBN 978-3-658-33249-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33249-5>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Manuela Eckstein

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Für meine Frau Karola, stetige Unterstützerin und
kritische Korrekturleserin*

Vorwort

Die Corona-Krise hat die Welt verändert, in vielerlei Hinsicht. Die Arbeitssituation ist durch die mit der Pandemiebekämpfung verbundenen Einschränkungen für viele Menschen neu. Dadurch treten zusätzliche Probleme etwa im Bereich der Kommunikation auf. Andere Dinge haben sich vereinfacht; ein Beispiel sind die teilweise eingesparten Fahrzeiten zum Arbeitsort. Insbesondere die Arbeit im Homeoffice bietet vielen die Möglichkeit einer freieren Zeiteinteilung, was sich positiv auf die Leistung und das persönliche Befinden auswirken kann.

Die mehrmonatige unfreiwillige Zeit im Homeoffice hat mir die Gelegenheit gegeben, die schon lange in meinem Kopf herumschwirrenden Ideen zum Thema *Selbstmanagement* in geordneter Form schriftlich darzustellen. Teile des Materials kamen in der einen oder anderen Schulung von Kunden bereits in der Vergangenheit zur Anwendung und haben sich als Lehrstoff bewährt. Die Einbettung in eine Gesamtsystematik führt zu einem soliden Verständnis der Möglichkeiten im Umgang mit sich selbst und seinen Ressourcen. Dabei kommen verschiedene Ursache-Wirkungs-Betrachtungen zum Tragen, die in anschaulicher Weise zeigen, auf was es bei der Führung der eigenen Person im Berufsleben ankommt.

Viele Menschen fühlen sich in ihrem Job nicht wohl, trotz erworbener Privilegien. Die individuellen Gründe können vielfacher Natur sein: persönliche Desorganisation, falsche Berufswahl, negatives Umfeld, Überlastung, fehlende Erfolgserlebnisse, generelle Unzufriedenheit usw. Diesen Angestellten und Selbstständigen, Mitarbeitern und Führungskräften möchte ich mit einer systematischen Analyse der Umstände, nützlichen Tipps und praktischen Beispielen helfen, sich

- ihrer Situation mit schonungsloser Offenheit klar zu werden und
- gezielt bei den Defiziten Verbesserungen herbeizuführen und damit zufriedenerer Leistungsträger zu werden – oder zu bleiben.

In diesem Buch werden Sie eine Reihe von Richtigstellungen kollektiver Irrtümer (teils aus Vor-Internet-Zeiten) finden, die sich um die hier besprochene Thematik ranken, etwa um so pauschale Fehleinschätzungen wie „Früher war alles besser“ und „Ab morgen wird alles anders“ oder die beliebte Selbsttäuschung „Ich habe neben meiner anstrengenden Arbeit keine Zeit, Sport zu treiben“. Nicht zu vergessen die Binsenweisheit „Kartoffeln machen dick“, der ebenfalls vehement zu widersprechen ist.

Hintergründe und Erkenntnisse zum Selbstmanagement im Berufsalltag sind praxisnah und verständlich dargestellt, und die möglichen Vorgehensweisen und alternativen Wege erläutere ich mit Beispielen und Tipps. Dabei wird die Notwendigkeit einer ausgeglichenen Work-Life-Balance ebenso hervorgehoben wie die Bedeutung von gesunder Ernährung und aktivem Ausgleich – was mir als begeisterten Sportler umso leichter fällt. Insbesondere im Lichte der Corona-bedingten Änderungen in manchen Arbeitsabläufen gehe ich detailliert auf die Sinnfrage in der Arbeit ein. Dabei definiere ich als oberstes Ziel für ein gelungenes Selbstmanagement im Job nicht ein üppiges Gehalt (bzw. ein höheres, als es vergleichbare Kollegen erhalten), möglichst viele Mitarbeiter, die Verantwortung über umfangreiche Investitionsbudgets oder die Gewährung von Privilegien wie Dienstwagen oder Vielfliegerstatus – sondern *Erfüllung* und daraus resultierend *Zufriedenheit*.

Selbstmanagement ist viel mehr als lediglich Zeitmanagement und eine unerlässliche Voraussetzung dafür, seinen Weg im (Berufs-)Leben zu finden und sich in unterschiedlichen Fähigkeiten und als Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Feedback von Dritten dient als wertvolles Hilfsmittel, um Selbst- und Fremdbild in Einklang zu bringen. Es bedeutet, seine Talente und Chancen zu nutzen und zwischenzeitlich durchaus Risiken einzugehen. Gewisse Eigenschaften, zu denen Souveränität und Resilienz, aber auch Führungskompetenz und unternehmerisches Denken und Handeln gehören, entwickeln und stärken sich gewöhnlich erst im Laufe einer Karriere.

Auf dem Weg zum Erfolg besitzt selbstbestimmtes Agieren einen hohen Stellenwert. Ob dies heißt, dass Sie sich für höhere Aufgaben empfehlen, das Vertrauen eines Mentors gewinnen, Netzwerke aufbauen und pflegen, Probleme und Krisen überwinden oder sogar nach einer neuen Stelle oder

einer gänzlich anderen Herausforderung Ausschau halten – jede Führungskraft und alle Mitarbeiter, Selbstständige und Privatiers, jeder Mensch schlechthin sollte dafür Sorge tragen, beim Streben nach *Selbstverwirklichung* das Heft des Handelns nicht aus der Hand zu geben.

Das erfordert Willensstärke, Zeit und Energie, denn in unserer sich schnell verändernden Welt bekommt man nur wenig geschenkt und nicht immer eine zweite Chance. Das Handeln darf jedoch nicht in Stress und Überforderung münden, was ebenso wie eine permanente Unterforderung zu psychischen und physischen Problemen führen kann. Ein vernünftiges Zeit- und Veränderungsmanagement sowie der bewusste Umgang mit seinen Kräften sind Voraussetzungen für ein glückliches und zufriedenes Leben.

Das Buch ist modular aufgebaut und lässt sich auch in unterschiedlicher Reihenfolge lesen bzw. durcharbeiten. Im Einzelnen werden die folgenden Gedanken aufgegriffen:

Kap. 1 versteht sich als Türöffner zur Problematik des Selbstmanagements im Beruf. Anhand von praktischen Beispielen für Karrieren und Lebensentwürfe geht es um das Motto dieses Buchs: *Neues wagen, Chancen nutzen, selbstbestimmt agieren*. Dazu biete ich arbeitspsychologische Grundlagen und stelle einen Bezug zwischen Selbstbestimmung und Zufriedenheit her. Zudem liefert der Vergleich von Individual- und Teamarbeit interessante Einsichten.

Kap. 2 gibt eine subjektive Übersicht über pragmatische Ansätze zum Umgang mit dem *begrenzten Rohstoff Zeit*: das klassische Selbstmanagementfeld. Wir werfen einen kritischen Blick auf die Priorisierung von Aufgaben, die Eliminierung von Zeitdieben, die tägliche Kommunikation im Job und auf die zumindest vor der Corona-Pandemie vielfach ausufernden Dienstreisen. Auch die Sinnhaftigkeit unangemessener Überstunden und permanenter Erreichbarkeit kommt auf den Prüfstand.

Kap. 3 beginnt mit einigen kritischen Fragen zur gegenwärtigen Arbeitssituation, die manche Leser wachrütteln werden, die sich in ihrer Tätigkeit und ihrer Umgebung nicht wohlfühlen. Nur wenn der gewählte Beruf eine wirkliche *Berufung* darstellt und den eigenen Neigungen entspricht, besteht die Chance, Zufriedenheit zu erlangen und Frustration oder gar innere Kündigung zu vermeiden. Für die aktive Karriereplanung wird eine Erfolgsgleichung eingeführt, die die wesentlichen Einflussfaktoren enthält.

Kap. 4 behandelt den Aspekt der *Selbstmotivation*, der für Berufstätige und Sportler gleichermaßen bedeutend ist. Dabei unterscheiden wir zwischen notwendiger Willensstärke und innerem Antrieb einerseits und extrinsischer Motivation andererseits.

Kap. 5 widmet sich dem Management unserer individuellen Ressourcen und stellt den zentralen Teil des Buchs dar. Kein Arbeitnehmer oder Selbstständiger kann über Jahrzehnte hinweg unter Volldampf arbeiten. Daher kommt der Reduktion von nachteiligem Stress, der Ermöglichung von Arbeitsphasen im *Flow* und dem bewussten Umgang mit dem natürlichen Schlafbedürfnis sowie Genussmitteln und Angstzuständen eine wichtige Rolle zu. *Sinnstiftende* Arbeit und Burnout-Prävention sind Themen, die alle angehen.

Kap. 6 befasst sich mit sportlicher Betätigung als wertvollem Ausgleich zu den Anforderungen im Beruf. Während in jüngeren Jahren, etwa bei Schülern, Studenten und Berufsanfängern, Schnellkraft-getriebene Sportarten im Vordergrund stehen, gewinnt mit zunehmendem Alter *Ausdauertraining* an Relevanz. Nach einem näheren Blick auf den Laufsport mit einigen Tipps für Anfänger beschäftigen wir uns mit dem Einfluss der Ernährung auf Sport und Körperbefinden.

Kap. 7 steht unter dem Motto „Stagnation bedeutet Rückschritt“: Insbesondere in unserer modernen Zeit ist das Leben durch ständige *Veränderungen* bestimmt – obwohl sich jeder nach Stabilität sehnt. Derartige Veränderungsprozesse sind immer von bestimmten Gesetzmäßigkeiten geprägt. Eine Kraftfeldanalyse illustriert, welche Kontakte einem selbst Energie geben oder diese eher absaugen. Daneben sind Feedback von anderen und dessen Akzeptanz erfolgskritisch und essenziell für die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit.

Kap. 8 zeigt Alternativen für den Fall auf, dass es nicht gelingt, die bestehenden Arbeitsbedingungen für sich zu akzeptieren oder sie zur Erhöhung des Wohlbefindens zu verbessern. Außerdem wird erläutert, wie körpereigene Botenstoffe Glücks- und Euphoriegefühle entstehen lassen.

Die Anleitung zum Selbstmanagement, wie sie hier erklärt und zusammengefasst wird, soll Sie keineswegs dazu auffordern, sich vor Arbeit und Verantwortung zu drücken. Vielmehr möchte ich Sie ermuntern, stets Ihr Bestes zu geben und Ihre beruflichen Möglichkeiten zu nutzen, jedoch ohne sich in scheinbar ausweglose Situationen zu verrennen. Sie entwickeln sich so als Persönlichkeit und in Ihrer Stellung als Leistungsträger und

vielleicht auch als Führungskraft zum Vorbild. Trachten Sie danach, Neues zu wagen und Ihre Chancen zu nutzen sowie selbstbestimmt zu agieren.¹

im Januar 2021

Dr. Guido Wenski

¹Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung geschlechtsspezifischer Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen beziehen sich auf alle Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

1 Die Zukunft hat bereits begonnen	1
1.1 Umgang mit der eigenen Arbeitskraft	1
1.2 Lebensentwürfe	6
1.3 Kraftwerk als Ideengeber	11
1.4 Neues wagen, Chancen nutzen, selbstbestimmt agieren	13
1.5 Einzelkämpfer und Gruppen	20
Literatur	27
2 Zeit – ein volatiler Rohstoff	29
2.1 Keine Zeit heißt keine Priorität	30
2.2 Zeitdieben das Handwerk legen	37
2.3 Unter Kollegen und im Homeoffice	42
2.4 Dienstreisen: notwendig oder überflüssig?	49
2.5 Lange Arbeitszeiten und ständige Erreichbarkeit	55
Literatur	64
3 Standortbestimmung Job und Karriere	67
3.1 Einige kritische Fragen	68
3.2 Beruf und Berufung	73
3.3 Innere Kündigung und Intrapreneurship	76
3.4 Die Erfolgsgleichung: Glück gehört dazu	81
3.5 Können und Mentoring: wesentliche Erfolgsfaktoren	86
Literatur	92

4	Selbstmotivation	93
4.1	Motivation und Willensstärke	94
4.2	Ohne Anstrengung keine Zufriedenheit	101
4.3	Resilienz: Versicherung gegen Rückschläge	107
4.4	Begriffe zum klaren Denken	111
4.5	Nehmen Sie sich und andere nicht zu ernst	117
	Literatur	125
5	Wohlbefinden durch Ressourcenmanagement	127
5.1	Stress und Stressfaktoren	128
5.2	Arbeiten im Flow	137
5.3	Gesunder Schlaf	145
5.4	Genussmittel, Medikamente und Drogen	151
5.5	Work-Life-Balance	158
	Literatur	166
6	Ein Plädoyer für den Sport	169
6.1	Amateure und Profis	171
6.2	Ball- und Ausdauersportarten	175
6.3	Lauf Tipps für Einsteiger und Fortgeschrittene	181
6.4	Die Welt der Kohlenhydrate	189
6.5	Sportlerernährung	197
	Literatur	202
7	Veränderungsmanagement	205
7.1	Private und berufliche Veränderungen	206
7.2	Verlassen der Komfortzone	211
7.3	Kraftfeldanalyse	215
7.4	Feedback und blinde Flecken	217
7.5	Streben nach Stabilität	224
	Literatur	231
8	Glück und Zufriedenheit	233
8.1	Keine Arbeit ist auch keine Lösung	233
8.2	Glück und die Botenstoffe	239
8.3	Angst, Belohnung und Zufriedenheit	245

8.4	Zufriedenheitsmanagement	250
8.5	Ein Schlusswort zur Aufmunterung	257
	Literatur	262
	Weitere Leseempfehlungen	263

Über den Autor



Guido Wenski, promovierter Chemiker, wurde 1960 in Köln geboren und wuchs in Dormagen auf. Er kennt die Höhen und Tiefen, Chancen und Risiken des Berufslebens nicht nur aus der Theorie, sondern vor allem aus persönlicher Erfahrung. Nach technologisch und kaufmännisch geprägten Funktionen mit Fach- und Führungsaufgaben im In- und Ausland wagte er 2015 als selbstständiger Verhandlungstrainer, Berater und Autor den Sprung in die Selbstständigkeit – und hat dies bis heute nicht bereut. Seine Seminare in den Bereichen Selbstmanagement und Kommunikation sowie zu verschiedenen Verhandlungsthemen finden in deutscher und in englischer Sprache statt.

Der begeisterte Sportler und ehemalige Handballspieler hält sich inzwischen mit Laufen, Radfahren und Gymnastik fit. Ebenfalls bei Springer Gabler erschienen sind seine Bücher *Lösungsorientiert verhandeln*

XVIII Über den Autor

im Technischen Vertrieb (2019), *Beraterverkauf im globalen B2B-Equipment-geschäft* (2020) und *Nachhaltig verhandeln im Technischen Einkauf* (2020). Er ist Botschafter des *Sustainable Procurement Pledge* (spp.earth) und wohnt in Burghausen.

Kontakt:

guido@wenski-consulting.com

www.wenski-consulting.com