



CHRISTIAN GRÜTTER

Sparring Partner in Führungs- und Organisationsfragen

# BRENNEN OHNE AUSZUBRENNEN

Die Kunst, souverän und gelassen mit Herausforderungen umzugehen



# Gesund bleiben in einer «verrückten» Welt

Durch die Erwerbstätigkeit werden unsere Bedürfnisse nach Sinn, Sicherheit, Leistung, Zugehörigkeit und Anerkennung erfüllt. Arbeit ist also für unser Wohlbefinden zentral. Dennoch nehmen die negativen gesundheitlichen Folgen wie z.B. Burn-out, Depressionen oder Herz- und Kreislauferkrankungen zu.

**Was sind die Gründe für diese auf den ersten Blick widersprüchliche Entwicklung? Unsere Arbeits- und Lebensqualität wird immer mehr beeinträchtigt durch:**

- zunehmenden Konkurrenz- und damit Kostendruck durch die globalisierte Wirtschaft
- permanente Erreichbarkeit
- kontinuierliche Veränderungen
- zunehmende Komplexität und Informationsfülle sowie
- vermehrte Delegation von Eigenverantwortung durch Selbstorganisation.

Der Druck auf die Arbeitnehmenden steigt jedoch nicht nur bei der Arbeit, sondern auch während der Freizeit. So haben die Menschen heute höhere Erwartungen an das Leben («du musst in deinem Leben etwas erreichen, du musst das Leben auskosten»), es stehen mehr Wahlmöglichkeiten offen (beim Konsum,

in der Freizeitgestaltung) und die Geschwindigkeit (z.B. in der Kommunikation, beim Reisen etc.) nimmt laufend zu.

Organisationen sind auf gut ausgebildete, motivierte, leistungsfähige und gesunde Mitarbeitende angewiesen. Auf Mitarbeitende also, die Belastungen managen können und auch in anspruchsvollen Zeiten leistungsfähig bleiben. Krankheitsbedingte Absenzen oder auch Präsentismus kosten Unternehmen viel Geld (Schätzungen gehen von rund 1.5 Mio. stressbelasteten Arbeitnehmenden und dadurch verursachten Kosten von insgesamt CHF 4.2 Mia aus. Dies entspricht einem Betrag von rund CHF 3'000.— pro betroffenen Arbeitnehmer alleine für die krankheitsbedingten Absenzen).

Wenn es gelingt, diese Quote durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und durch die Unterstützung der Mitarbeitenden zu senken, können Unternehmen viel Geld einsparen. Zudem können attraktive Arbeitsbedingungen und Weiterbildungsmöglichkeiten das Unternehmen attraktiv machen für die heute so gesuchten qualifizierten Mitarbeitenden.

Doch die Investition in die Selbstkompetenz der Arbeitnehmenden bringt nicht nur dem Unternehmen Vorteile. Mitarbeitende, Selbständige und Unternehmer befinden sich mindestens 50 Jahre im Arbeitsprozess. Es ist davon auszugehen, dass sich der Zeitpunkt der Pensionierung nach hinten schieben und damit die Lebensarbeitszeit zunehmen wird. Die Herausforderung ist es, bis zur Pensionierung leistungsfähig und gesund zu bleiben. Um verantwortungsvolle Aufgaben in der Wirtschaft übernehmen zu können, müssen Führungskräfte bereit sein, Leistung zu erbringen und mit Druck umgehen zu können. Da standardisierte Abläufe immer häufiger durch Maschinen ersetzt werden, wird von den

Mitarbeitenden Kreativität und Innovation verlangt, welche erwiesenermassen durch Stress vermindert oder gar verhindert wird. Immer mehr Menschen wünschen sich einen Ausgleich der verschiedenen Lebensbereiche. Wir wollen nicht nur für die Arbeit leben, sondern auch Zeit für Freunde, Erholung und Abenteuer haben. Dies verlangt von den Arbeitnehmenden die Fähigkeit, ihr Leben langfristig zu planen und zu gestalten, also eine Art Lebens- und Arbeitskompetenz.

**Die Entwicklung einer hohen Selbstkompetenz ist besonders wichtig für Führungskräfte, Mitarbeitende mit einem hohen Grad an Selbstverantwortung, für Unternehmer und Selbständigerwerbende, welche mit einem hohen Arbeitsdruck umgehen müssen und über eine grosse Zeitautonomie verfügen!**

---

«Du kannst die Wellen nicht aufhalten,  
doch du kannst lernen, zu surfen

Joseph Goldstein

---

# «Surfen lernen»: ganzheitliches Selbstmanagement

---

«Selbstmanagement-Kompetenz umfasst die Bereitschaft und die Fähigkeit, das eigene Leben selbstverantwortlich zu steuern und so zu gestalten, dass Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance gefördert und langfristig erhalten werden.»

Anita Graf

---

Die Welt können wir nicht verändern. Doch können wir unsere Kompetenzen im Umgang mit diesen Rahmenbedingungen ausbauen und unsere Selbstkompetenz stärken. Ziele dieser Kompetenzentwicklung sind unter anderem:

1. Erhaltung der Leistungsfähigkeit (Wissen, Kompetenzen, Arbeitsmarktfähigkeit, Gesundheit, mentale und körperliche Fitness)
2. Leistungsbereitschaft (Identifikation mit dem eigenen Tun, Engagement)
3. Wohlbefinden, Lebensqualität und Balance der verschiedenen Lebensbereiche
4. Entwicklung eines Gefühls der Gelassenheit und Souveränität im Umgang mit Herausforderungen
5. Verhinderung eines Burnouts und anderer stressbedingter Erkrankungen

Selbstmanagement umfasst also sehr viel mehr als «nur» Arbeitstechnik und Zeitmanagement. Folgende Komponenten tragen dazu bei, die Lebens- und Arbeitsqualität langfristig zu sichern respektive zu erhöhen:



## A | Autonomie entwickeln

In früher Kindheit werden die Grundsteine unserer Persönlichkeit gelegt. Wir lernen von unseren Vorbildern, entwickeln Vorstellungen über das Leben im Allgemeinen und über unseren eigenen Lebensplan im Speziellen. Zudem entdecken und entwickeln wir Strategien, wie wir unsere Bedürfnisse erfüllen können. Nicht selten kommt es vor, dass wir als Erwachsene diese in der Kindheit entwickelten Weltvorstellungen und Strategien nicht mehr hinterfragen. Wir verhalten uns der aktuellen Situation nicht mehr angemessen, haben keine Wahlmöglichkeiten und / oder leben sogar ein Leben, das jemand anderer für uns angedacht hat.

Autonomie entwickeln bedeutet, die innere Freiheit zu haben, selbständige Entscheide für das Leben zu fällen und Wahlmöglichkeiten zu haben. Dies gelingt uns, wenn wir unser Leben und unser Verhalten verstehen und nicht mehr passende Muster erkennen und verändern.

---

«Wer andere kennt, ist klug. Wer sich selbst kennt, ist weise.»

Lao-Tse

---

### Zentrale Fragen zur eigenen Persönlichkeit sind zum Beispiel:

- Welches sind meine zentralen Bedürfnisse und welche Strategien habe ich entwickelt, um diese zu erfüllen?
- Wie gelingt es mir, eine respektvolle und lebensbejahende Haltung zu entwickeln?
- Welche Glaubenssätze und Annahmen über mich, über andere Menschen sowie über das Leben habe ich und wie beeinflussen diese meinen Lebensweg?
- Welche Ideale und Wertvorstellungen leiten mich in meinem Tun 
- Wie gelingt es mir, meine Einstellung und Haltung zu verändern?
- Wie gestalte ich gelingende und positive Beziehungen zu anderen?

## B | Dem Leben Richtung geben

5 / 6

Die Grundvoraussetzung für unsere Lebenszufriedenheit ist die Erfüllung unserer Bedürfnisse und die Abstimmung unseres Lebens- und Arbeitsweges mit unseren Kompetenzen, Talenten und Stärken. Deshalb ist das Erkennen der eigenen Bedürfnisse und Kompetenzen ein wichtiger Grundstein für ein gelingendes Leben. Die Entwicklung einer Vision seines Lebens - wenn man so will eines «Lebensplanes» - ist ein zentraler Bestandteil für ein erfolgreiches Selbstmanagement. Erst ein solcher Plan erlaubt es uns auch, Prioritäten zu setzen und unwichtige Dinge wegzulassen.

---

«Achte darauf, dass du nicht dein Leben lang eine Leiter hochkletterst, um an Ende festzustellen, dass die Leiter an der falschen Wand lehnt!»

Unbekannt

---

Folgende Fragen gilt es zu beantworten:

- Was ist mir in meinem Leben wirklich wirklich wichtig?
- Woran messe ich meinen «Lebenserfolg»?
- Habe ich eine längerfristige Vision für mein Leben?
- Sehe ich einen Sinn in meinem Leben?
- Worin sehe ich meine Aufgabe auf dieser Welt?
- Wie könnte ich meine Talente einsetzen, um die Welt ein klein bisschen besser zu machen?
- Kenne ich meine übergeordneten Werte, nach denen ich leben will?
- Wie will ich mein Leben leben?
- Wenn ich am Ende meines Lebens zurückblicke: was will ich auf jeden Fall getan, auf keinen Fall verpasst haben?

## c | Selbstorganisation

Zufriedenheit entsteht, wenn wir in unserem Leben möglichst viel Zeit mit den Dingen verbringen, die uns wichtig sind. Aus diesem Grund ist die Definition der grossen Steine im Leben die Grundlage für den zweiten Schritt. Dabei geht es darum, diese Prioritäten zu leben und in den Alltag zu integrieren. Das bedeutet einerseits, die grossen Steine in der Wochenplanung zu berücksichtigen und andererseits, all die täglichen Aufgaben effektiv und effizient zu gestalten - mit dem Ziel, Zeit für die wirklich wichtigen Dinge zu gewinnen.

---

«Nur wenige Führungskräfte sehen ein, dass sie letztendlich nur eine Person führen müssen. Diese Person sind sie selbst.»

Peter F. Drucker

---

Hier geht es um die Frage eines wirksamen Zeitmanagements und der Reflexion der eigenen Arbeitsorganisation:

- Wie vermeide ich, mein Leben durch Dringlichkeiten steuern zu lassen und meine eigenen Ziele aus dem Blick zu verlieren?
- Nehme ich mir ausreichend Zeit für die Planung? Habe ich ein funktionierendes System?
- Bin ich in der Bewältigung meiner Arbeiten effizient?
- Kann ich mich auf die aktuelle Arbeit ausreichend konzentrieren?
- Kenne ich meine Grenzen und kann ich diese verteidigen, wenn dies notwendig ist?

Die Anwendung all der zur Verfügung stehenden Methoden und Instrumente führt dazu, den Alltag gelassener und souveräner zu gestalten und Stress und unnötigen Druck zu vermeiden respektive zu reduzieren.

## ▫ I Das Feuer am Brennen halten

7 / 8

Die Erfüllung der sehr individuellen Bedürfnisse ist ein zentraler Faktor für unsere Lebens- und Arbeitszufriedenheit. Das Erkennen dieser Bedürfnisse und die Entwicklung geeigneter Strategien zu deren Erfüllung gelingt nicht allen Menschen gleich gut und gerät gerade in Zeiten hoher Belastung in den Hintergrund.

Zugehörigkeit, Anerkennung, Beziehungen, Sinn im eigenen Leben erkennen, Leistung erbringen und die Verwirklichung der eigenen Ziele und Talente zählen zu den psychologischen Bedürfnissen. Körperliche Integrität, wie es Remo Largo in seinem neuen Buch «das passende Leben» nennt, umfasst sämtliche körperlichen Bedürfnisse wie zum Beispiel eine ausgewogene Ernährung, Bewegung, Schlaf und Entspannung. Diese Faktoren sind unabdingbar, um die eigenen Batterien aufzuladen und damit die körperliche und mentale Fitness.

---

«Die Kunst des Ausruhens ist Teil der Kunst des Arbeitens.»

John Steinbeck

---

## € | Veränderungen nachhaltig umsetzen

Wir alle haben Erfahrungen gemacht mit Vorsätzen und Zielen, die wir irgendwann auf dem Weg zur Umsetzung aus den Augen verloren haben. Aus ziel- und motivationspsychologischer Sicht lässt sich dies in der Zwischenzeit gut erklären. Disziplin als Ausdruck unseres Verstandes und unseres Willens hilft uns kurzfristig, Dinge umzusetzen. Disziplin ist jedoch eine begrenzte Ressource, welche sich nicht über längere Zeit aufrecht erhalten lässt. Zudem funktioniert Disziplin erwiesenermaßen nicht bei Stress, Reizüberflutung oder auch bei Langeweile. Nur wenn die Ziele unseren Bedürfnissen entsprechen, lassen sich diese über einen längeren Zeitraum verfolgen.

An der Universität Zürich wurde ein Selbstmanagementprozess entwickelt, welcher erlaubt, Vorsätze und Ziele über einen längeren Zeitraum zu verfolgen und in Handlung umzusetzen. Dabei geht es um den Abgleich zwischen den Zielen und den eigenen Bedürfnissen (Vermeidung von Zielkonflikten), der Entwicklung von Haltungs- statt Verhaltenszielen, dem Aufbau von Ressourcen für die Umsetzung sowie um die Planung ganz konkreter herausfordernder Situationen.

Folgende Fragestellungen sollen beantwortet werden:

- Was ist mein aktuelles Lebensthema? Wie erkenne ich nicht erfüllte Bedürfnisse? Was will ich wirklich?
- Wie formuliere ich motivierende Ziele? Was unterscheidet Haltungs- und Verhaltenszielen?
- Wie gelingt es mir, eingefahrene Verhaltensmuster zu verändern?
- Wie baue ich Ressourcen auf, um neue Verhaltensweisen zu etablieren?
- Wie plane ich die Umsetzung ganz konkret in der Praxis?

---

«Tu es oder tu es nicht. Es gibt kein  
„Ich-werd’s-versuchen“»

Yoda

---

# Selbstmanagement als Kompetenz entwickeln

Selbstmanagement als Schlüsselkompetenz der Zukunft lässt sich erlernen. Das Entwickeln von Zielen und Visionen, deren Umsetzung in den Alltag, die Bewältigung der täglichen Arbeitsflut, das regelmässige Aufladen der Batterien, die Auseinandersetzung mit der eigenen Person sowie die Technik des ressourcenorientierten Selbstmanagements sind Inhalte verschiedener Weiterbildungsangebote.

Für die Entwicklung der eigenen Selbstkompetenz stehen verschiedene Angebote zur Verfügung:

## Für Unternehmen

Für Unternehmen besteht die Möglichkeit, ein massgeschneidertes Konzept zur Förderung des Selbstmanagements der Mitarbeitenden erstellen zu lassen. Der Umfang reicht von Kurzreferaten bis zur vollständigen Vermittlung aller beschriebenen Inhalte (6 Seminartage).

Als Partner der Wellenreiter GmbH begleite ich auch Organisationen in Veränderungsprozessen, insbesondere auf dem Weg zu mehr Agilität und Selbstorganisation.

[www.wellenreiter.consulting](http://www.wellenreiter.consulting)

---

«Wenn du dich durch jeden Hund anbellen lässt,  
der dir auf deinem Weg begegnet, wirst du nie  
ans Ziel kommen.»

Orientalisches Sprichwort

---

## Offene Angebote für interessierte Personen

- KV Business School, Zürich:  
«Zeitmanagement», «Selbstmanagement»,  
«Selbstmanagement für Führungskräfte»  
[www.kvz-schule.ch](http://www.kvz-schule.ch)
- Bau und Wissen, Wildeggen:  
«Selbst- und Menschenkenntnisse erweitern»,  
«Brennen ohne auszubrennen», «Selbstmanagement»  
[www.bauundwissen.ch](http://www.bauundwissen.ch)
- Christian Grütter:  
«Ressourcenorientiertes Selbstmanagement mit  
dem Zürcher Ressourcenmodell»,  
«Souveränität und Gelassenheit im Führungsalltag»  
[www.christian-gruetter.ch](http://www.christian-gruetter.ch)

## Weitere Informationen

### **Christian Grütter**

Sparring-Partner in Führungs- und Organisationsfragen

Zürichstrasse 135, 8910 Affoltern am Albis

Telefon 043 333 94 90, [info@christian-gruetter.ch](mailto:info@christian-gruetter.ch)

[www.christian-gruetter.ch](http://www.christian-gruetter.ch)

# Über mich

## Hintergrund

Die Arbeitswelt stellt an Menschen hohe Anforderungen. Dabei nehmen Führungskräfte einen besonderen Stellenwert ein. Sie stehen in einem Spannungsfeld zwischen

- Den Zielen und Anforderungen der Organisation
- Den Zielen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden und
- Ihren eigenen Zielen und Wünschen.

Meine Aufgabe liegt darin, Führungskräfte, Teams und geforderte Mitarbeitende zu unterstützen, um nachhaltig leistungsfähig, motiviert und gesund zu bleiben. Mein Ziel ist die Entwicklung in Richtung Autonomie: Führungskräfte übernehmen Verantwortung für ihr tun, werden sich ihrer eigenen Ziele und Bedürfnisse bewusst, fällen Entscheide im Hier und Jetzt und haben Handlungs- und Entscheidungsoptionen.

## Leistungen

Beratung, Coaching, Trainings und Team-Entwicklungen

## Berufserfahrungen

- 15-jährige Führungserfahrung, davon 5 Jahre als CEO mit Personalverantwortung für 200 Mitarbeitende
- Seit 9 Jahren selbständiger Organisationsberater, Coach und Erwachsenenbildner

## Ausbildungen

- Wirtschaftspsychologe MAS
- Betriebswirtschaftler FH
- Transaktionsanalytiker CTA in Organisationen
- Erwachsenenbildner mit Fachausweis
- Zertifizierter Trainer im ressourcenorientierten Selbstmanagement ZRM
- Drogist HF

## Diverses

BSO anerkannter Organisationsberater





CHRISTIAN GRÜTTER

**Christian Grütter**

Sparring-Partner in Führungs- und Organisationsfragen

Zürichstrasse 135, 8910 Affoltern am Albis

Telefon 043 333 94 90, [info@christian-gruetter.ch](mailto:info@christian-gruetter.ch)

[www.christian-gruetter.ch](http://www.christian-gruetter.ch)