



Peter M. Wehmeier

# Erfolg ist, wenn es mir gut geht!

Burnout vermeiden  
durch Selbstmanagement



Peter M. Wehmeier, Erfolg ist, wenn es mir gut geht!

V&R

Peter M. Wehmeier, Erfolg ist, wenn es mir gut geht!

Peter M. Wehmeier, Erfolg ist, wenn es mir gut geht!

Peter M. Wehmeier

# **Erfolg ist, wenn es mir gut geht!**

Burnout vermeiden durch  
Selbstmanagement

Mit 4 Abbildungen und 7 Tabellen

2., ergänzte Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

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.

ISBN 978-3-525-40470-6

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: [www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Umschlagabbildung: [gualtiero boffi/shutterstock.com](http://gualtiero.boffi/shutterstock.com)

© 2016, 2013, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen/  
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.  
[www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.  
Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen  
Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co GmbH & Co. KG,  
Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Erfolg ist, wenn ...</b> .....	11
Selbstmanagement – warum eigentlich? .....	12
Veränderungen mitgestalten .....	13
Die Wirklichkeit ist weit weniger witzig als ein Film .....	14
Was ist Erfolg? .....	18
Selbstmanagement – was ist darunter zu verstehen? .....	20
Fünf Aspekte des Selbstmanagements .....	25
<b>Erkenntnis: Den Blick für die Realität bewahren</b> .....	26
Alles klar? .....	27
Aneignung und Selbstmanagement .....	28
Formen der Aneignung .....	39
Beeinträchtigung der Aneignung .....	43
Zweideutigkeit und Aneignung .....	49
Schritte zu besserer Aneignung .....	53
<b>Beziehung: Ich bin nicht allein auf der Welt</b> .....	58
Welche Rolle spielen Beziehungen für das Selbstmanagement? .....	59
Beziehung und Selbstmanagement .....	61
Die Bedeutung der Kommunikation .....	63
Abhängigkeit und Unterstützung .....	71
Zeichen der Beeinträchtigung von Beziehungen .....	73
Verbesserung der Kommunikation .....	74
Schritte zur Verbesserung von Beziehungen .....	76

<b>Planen: Die Möglichkeiten entdecken</b> .....	79
Planung und Selbstmanagement .....	80
Ziele verfolgen: Was kann ich und was will ich? .....	87
Ziel-Wert-Klärung .....	88
Drei Phasen der Ziel-Wert-Klärung .....	91
Strukturierte Planung .....	94
Grenzen der Planbarkeit .....	101
<b>Entscheiden: Aus der Vielfalt wählen</b> .....	104
Entscheidungen treffen .....	106
Der Weg zur Entscheidung .....	110
Abwehr .....	112
Die Entscheidungsfindung optimieren .....	119
Auf dem Weg zu besseren Entscheidungen .....	123
Effektiv entscheiden .....	126
Intuitiv entscheiden .....	129
Die richtige Entscheidung? .....	131
<b>Handeln: Das Machbare umsetzen</b> .....	133
Was macht unser Handeln aus? .....	135
Strategien für unser Handeln .....	138
Grundregeln der Veränderung .....	141
Effektiver handeln .....	144
Nicht handeln .....	147
Hindernisse für effektives Handeln .....	149
<b>Schritte zu effektivem Selbstmanagement:</b>	
Worauf kommt es letztendlich an? .....	155
<b>Der Selbstmanagement-Selbsttest (SMST)</b> .....	162
<b>Literatur</b> .....	166
<b>Literaturempfehlungen</b> .....	168
<b>Personenregister</b> .....	170
<b>Sachregister</b> .....	171

Peter M. Wehmeier, Erfolg ist, wenn es mir gut geht!

**I can't solve your problems, but I can help you enjoy them.**

Postkarte, 160th Annual Meeting of the American Psychiatric Association, San Diego, 2007

Peter M. Wehmeier, Erfolg ist, wenn es mir gut geht!

## Vorwort

Burnout ist keine Modediagnose. Burnout ist überhaupt keine Diagnose. Burnout ist ein Erschöpfungsprozess, an dessen Ende eine klinisch relevante Depression stehen kann. Psychische Erschöpfung oder Burnout kann jeden von uns treffen. Eine Studie des Robert-Koch-Instituts aus dem Jahr 2012 zur Prävalenz von Burnout bei Erwachsenen in Deutschland zeigte, dass 5,2 % der befragten Frauen und 3,3 % der befragten Männer angaben, unter Burnout zu leiden. Diese Zahlen verdeutlichen auf eindrucksvolle Weise die Größe des Problems und vermitteln eine Vorstellung von dem Ausmaß der Belastung, unter der die Betroffenen stehen.

Während meiner Weiterbildung zum Psychotherapeuten stieß ich auf das Konzept der Selbstmanagement-Therapie des Psychologen Frederick H. Kanfer. Bei dieser Form der Therapie geht es um die konkrete Veränderung im Leben des Einzelnen. Auf konkrete Veränderungen kommt es auch bei Menschen an, die unter Überforderung, psychischer Erschöpfung oder Burnout leiden. Sie können von konkreten Zielsetzungen profitieren. Dazu soll dieses Buch beitragen.

Das vorliegende Selbstmanagement-Konzept beruht auf fünf Grundvorgängen: Aneignung oder Erkenntnis, Beziehung, Planung, Entscheidung und Handlung. Um Burnout zu vermeiden, müssen wir uns mit diesen fünf Grundvorgängen unseres Lebens auseinandersetzen. Wir müssen unseren Blick für die innere und äußere Realität bewahren, zwischenmenschliche Beziehungen als Kontext für unser gesamtes Fühlen, Denken und Handeln verstehen, die Vielfalt der verschiedenen Handlungsmöglichkeiten entdecken, aus dieser Vielfalt wählen und schließlich das Machbare umsetzen können. So können wir unsere Selbstmanagementkompetenz verbessern und Burnout vermeiden. Um diese Kompetenzen geht es in dem Buch.

Es liegt mir fern, die Gedanken anderer als meine eigenen auszugeben. Daher werden die Urheber der in diesem Buch enthaltenen Zitate im laufenden Text namentlich erwähnt. Bei Zitaten aus Büchern

oder Zeitschriften habe ich die Quelle im Literaturverzeichnis aufgeführt. Da ich aber auch Vorträge zitiere, die beispielsweise nur in Form von Videoclips vorliegen, war es nicht immer möglich, Zitate bibliografisch zu belegen. Entscheidend ist meines Erachtens aber, dass ein Zitat auf den Urheber zurückzuführen ist, und nicht, dass jedes Zitat philologisch korrekt bibliografiert wird. Da dieses Buch kein wissenschaftliches Fachbuch, sondern ein leicht zu lesendes Sachbuch sein soll, habe ich mich dazu entschlossen, im laufenden Text keine Jahreszahlen und auch keine Seitenzahlen anzugeben. Wer die Quelle eines Zitates unbedingt ausfindig machen möchte, wird das jeweilige Buch genau durchsehen müssen. Wer sich diese Mühe macht, wird durch die Lektüre sicherlich mehr als gut belohnt.

Dieses Buch wäre ohne die Unterstützung, Hilfe und Ermutigung zahlreicher Personen in dieser Form nicht entstanden. Mein Dank richtet sich zunächst an Astrid Papon, mit der ich ein Selbstmanagementprogramm für Führungskräfte entwickelt und bei einem amerikanischen Pharmaunternehmen erfolgreich eingeführt habe. Der Erfolg des Programms hat mich dazu ermuntert, die wesentlichen Inhalte zu einem Buch umzuarbeiten. Hans-Peter Unger und Matthias Bender danke ich für den jahrelangen fachlichen Diskurs zu den Themen Burnout, Erschöpfungsdepression und Bewältigung von arbeitsplatzbezogenem Stress. Wertvolle Anregungen zur inhaltlichen Konzeption des Buches kamen von Heidi Hoyck, der ich dafür sehr dankbar bin. Mein Dank richtet sich auch an Rebecca Meyer-Schrod, Andrea Fuchs und Alexandra Beschenar für die kritische Durchsicht des Manuskripts. Dorothea Metz-Schneider und Svenja Schmidt danke ich für ihre Korrekturvorschläge. Besonderer Dank gilt Barbara von Bechtolsheim, die sich eingehend mit dem Manuskript befasst und mich zur Publikation ermutigt hat. Zahlreiche Ergänzungsvorschläge für die 2. Auflage kamen von Christoph Tausch. Ganz herzlich danke ich meiner Frau Karola Wehmeier, die mich während der Entstehung dieses Buches begleitet und unterstützt hat. Sie hat sowohl das Manuskript als auch die Korrekturfahnen durchgesehen. Schließlich danke ich Sandra Englisch, Ulrike Rastin und Günter Presting vom Verlag Vandenhoeck & Ruprecht für die gute Zusammenarbeit bei der Realisierung dieses Buchprojekts.

Peter M. Wehmeier

## Erfolg ist, wenn ...

Wir leben in einer Welt des Erfolges. Erfolg scheint in der heutigen Welt zum höchsten Wert und damit zum Maßstab aller Dinge geworden zu sein – jedenfalls für viele von uns. Alles geht höher, schneller, weiter. Grenzen lösen sich auf, alles ist möglich. Wer möchte in einer solchen Welt schon im Abseits stehen und nicht auch erfolgreich sein? Erfolg ist allerdings für viele Menschen in unendlich weite Ferne gerückt. In einer Wettbewerbsgesellschaft, in der Konkurrenzdenken gerade unter Einzelpersonen immer stärker wird, ist der Erfolg des einen oft der Misserfolg des anderen. Manche Menschen betrachten sich als Gescheiterte oder zumindest als Erschöpfte. Dementsprechend klein und hilflos fühlen sie sich auch.

So wie Erfolg zur Maxime unseres Handelns avanciert ist, ist Überforderung das charakteristische Merkmal unserer Zeit geworden. Aber was ist Erfolg? Wenn wir von anderen gelobt, belohnt oder gehätschelt werden? Oder wenn wir anderen zur Erfüllung ihrer Wünsche verhelfen? Allzu häufig richten wir uns nach Bedürfnissen und Erwartungen anderer Menschen. Unsere eigenen Bedürfnisse stellen wir hingegen häufig zurück. Doch warum eigentlich?

Oft fällt es uns schwer, unsere eigenen Bedürfnisse zu erkennen. Noch schwerer fällt es uns, diese Bedürfnisse zu erfüllen. Das scheint darauf zurückzuführen zu sein, dass wir dazu neigen, übertriebene Erwartungen an uns selbst und andere zu stellen. Als Konsequenz sind wir von uns selbst und von anderen enttäuscht. Das beeinträchtigt unser Selbstbewusstsein. Verunsicherung und Angst sind häufig die Folgen. Solche Krisen unseres Selbstbewusstseins zeigen uns eindrucksvoll, dass sich die Wirklichkeit verändert hat. Veränderungen sind immer eine Herausforderung, da sie den Einzelnen dazu bringen, sich neu zu orientieren. Daher sollten wir uns mit diesen Veränderungen auseinandersetzen.

In den vergangenen Jahren sind unsere Handlungsspielräume sehr viel größer geworden. Damit haben sich auch unsere Entscheidungsoptionen bei der Lebensgestaltung vervielfacht. Die Vielfalt der Möglichkeiten stellt den Einzelnen allerdings unter einen hohen Entscheidungsdruck. Unentschlossenheit und Versagensängste können die Folgen sein. Bei der Bewältigung von Veränderungen sollten wir letztendlich bei uns selbst ansetzen. Wir sollten uns nicht in erster Linie darum bemühen, die Erwartungen der anderen zu erfüllen. Stattdessen sollten wir achtsam sein und unsere eigenen Bedürfnisse wahrnehmen. Hinterfragen Sie daher herkömmliche Definitionen von Erfolg. Scheitern Sie nicht an einem falschen Ideal. Sorgen Sie lieber für sich und gehen Sie behutsam mit sich und Ihren Kräften um.



Machen Sie sich klar: Erfolg ist *nicht*, wenn es den anderen gut geht – Erfolg ist, wenn es *mir* gut geht!

## Selbstmanagement – warum eigentlich?

Die steigende Komplexität der Informationen, die wir laufend verarbeiten und bewältigen müssen, stellt immer höhere Anforderungen an unser Denken, Fühlen und Handeln. Um auf die vielfältigen Anforderungen reagieren zu können, mit denen wir tagtäglich konfrontiert sind, müssen wir ständig Mittel und Wege finden, uns in der Welt zu orientieren. Wir leben in einem Geflecht zwischenmenschlicher Beziehungen, durchlaufen Lernprozesse und müssen ständig Dinge planen und Entscheidungen treffen, um angemessen und zielführend handeln zu können. Das tut jeder Mensch jeden Tag – mehr oder weniger erfolgreich – und ist insofern sein eigener »Manager«. Selbstmanagement ist eine Möglichkeit, diese Aufgabe so erfolgreich wie möglich zu gestalten. Doch was heißt »erfolgreich«? Es gibt viele Möglichkeiten, »erfolgreich« zu definieren. Wir meinen, dass Selbstzufriedenheit eine wichtige Komponente von Erfolg ist, vielleicht sogar die wichtigste. Daher sollte die Frage der Selbstzufriedenheit bei unseren Überlegungen zum Selbstmanagement einen hohen Stellenwert haben.

Die psychische Belastung vieler Menschen gerade an ihrem Arbeitsplatz hat in den letzten Jahren zugenommen. Das hat zu einer

deutlichen Zunahme von psychischer Erschöpfung, Burnout und Depression geführt. Als Gründe werden häufig Veränderungen in der Arbeitswelt genannt, beispielsweise steigende Anforderungen am Arbeitsplatz oder die fortlaufende Beschleunigung von Arbeitsprozessen. Aber viele Menschen stehen ihrer beruflichen Umgebung oder sogar ihrem Privatleben gleichgültig gegenüber. Über manche Dinge sind sie regelrecht enttäuscht. Selbstmanagement ist eine Möglichkeit, sich diese vielfältige Problematik bewusst zu machen und entsprechend zu reagieren. Selbstmanagement kann die Psychohygiene des Einzelnen fördern, gestattet aber auch eine realistische Sicht auf das, was ihn tagtäglich umgibt. So kann Selbstmanagement dazu beitragen, Wege aus der Orientierungslosigkeit und Hilflosigkeit zu finden, die viele Menschen in der heutigen Zeit befällt.

In diesem Buch bekommen Sie viele konkrete Hinweise und Anregungen zur Verbesserung Ihrer Selbstmanagementkompetenz. Effektives Selbstmanagement wird Sie dazu befähigen, Harmonie zwischen verschiedenen, zum Teil widersprüchlichen Anforderungen herbeizuführen und eine Ausgeglichenheit oder innere Balance (wieder)herzustellen. Selbstmanagement wird Ihnen dabei helfen, psychische Erschöpfung, Überforderung oder Burnout zu überwinden und ein Lebensgefühl zu entwickeln, das durch Gelassenheit geprägt ist.



Nehmen Sie sich genug Zeit, um über sich und Ihre Lebenssituation nachzudenken. Überlegen Sie, wie Sie Erfolg für sich definieren und was Erfolg für Sie bedeutet. Was benötigen Sie wirklich, damit es Ihnen gut geht?

## Veränderungen mitgestalten

Ständige Veränderung scheint die einzige Konstante in unserer schnelllebigen Welt zu sein. Aber nicht nur die Welt verändert sich, auch die Menschen verändern sich mit ihr. Dazu schreibt der Philosoph und Schriftsteller Michel de Montaigne: »Am Ende gibt es überhaupt kein beständiges Sein, weder in unserem Wesen noch im Wesen der Dinge. Und wir und unser Urteil und alle sterblichen Dinge fließen und wogen unaufhörlich dahin. So lässt sich nichts

Gewisses vom einen zum andern ermitteln und der Urteilende und das Beurteilte sind in fortwährender Wandlung und Schwankung begriffen.« Diese Feststellung gilt auch in der heutigen Zeit, in der Beschleunigung und gesellschaftlicher Wandel Auswirkungen auf jeden Einzelnen haben und uns alle fortlaufend verändern.

Selbstmanagement bedeutet daher immer auch den Umgang mit Veränderungen. Glücklicherweise ist der Mensch in der Regel sehr anpassungsfähig. Meistens sind wir in der Lage, Veränderungen in uns und unserer Umgebung wahrzunehmen und auf diese Veränderungen zu reagieren. Aber weil wir uns mit der Zeit auch selbst verändern (von grundlegenden Wesenszügen bzw. Persönlichkeitseigenschaften abgesehen!), dürfen wir uns nicht nur als Menschen in einer sich verändernden Welt verstehen, sondern sollten uns auch als sich verändernde Menschen in einer sich wandelnden Welt begreifen. Nur dann stehen wir wirklich mit der Realität in Kontakt und können Veränderungsprozesse zu unseren Gunsten mitgestalten.

Im Angesicht des Wandels können (und sollten) wir uns fragen: Was bedeutet die jeweilige Veränderung? Was bedeutet sie für mich persönlich? Ist die Veränderung gut oder schlecht? Wo liegen für mich die Chancen? Lohnt es sich, um etwas zu kämpfen, oder sollte ich lieber flüchten («fight or flight»)? Was habe ich von der Veränderung? Wo liegt für mich der Nutzen? Und welchen Preis bezahle ich dafür? Erfreulicherweise sind die meisten von uns gesunde Menschen mit Verstand! Daher dürfte es nicht unmöglich sein, Antworten auf diese Fragen zu finden. Die Suche erfordert allerdings Ehrlichkeit: sowohl mit anderen Menschen als auch mit sich selbst. Veränderungen mitzugestalten kostet aber Energie. Daher ist es für einen von psychischer Erschöpfung bedrohten Menschen wichtig, aktiv zu werden, solange es noch geht.

## **Die Wirklichkeit ist weit weniger witzig als ein Film**

In einer rasant sich verändernden Welt muss jeder selbst dafür sorgen, dass er (oder sie) nicht den Überblick verliert. Die Menschen, der Zeitgeist, die Politik: Alles scheint sich mit atemberaubender Geschwindigkeit zu verändern. Heute hat offenbar nur noch der

Wandel Bestand, zumal in einer Welt der Globalisierung. Darüber hinaus spielt die Kommerzialisierung fast aller unserer Lebensbereiche eine große Rolle. Daher bestimmen ökonomische Gesichtspunkte (d. h. Kosten-Nutzen-Rechnungen) oft unser Denken. Der Philosoph Peter Sloterdijk setzt sogar den »Zeitgeist« mit »Geldgeist« gleich! Geld ist aber bekanntlich nicht alles. Wichtig ist auch die unglaubliche Vielfalt der Entscheidungsmöglichkeiten, mit der jeder tagtäglich konfrontiert ist. Wir leben nämlich längst nicht mehr in einer Welt des Zuwenig, sondern in einer Welt des Zuviel. In dieser Welt müssen wir laufend Entscheidungen treffen: für das eine, gegen das andere ... Dieser andauernde Entscheidungsdruck bedeutet für den Einzelnen großen Stress, gerade weil jeder für seine Entscheidungen – und vor allem für die Folgen seiner Entscheidungen – selbst verantwortlich ist. Der Schriftsteller Javier Marías schreibt dazu: »Es ist bekannt, dass fast immer schlecht wählt, wer die größte Auswahl hat.« Wer also eine Fehlentscheidung trifft, kann heute niemand anderen verantwortlich machen: Er (oder sie) ist selbst schuld!

Dazu kommt die weltweite Vernetzung durch die neuen Kommunikationsmöglichkeiten. Auf diese Weise kann potenziell jeder mit jedem in Kontakt treten und jeder kann potenziell mit jedem konkurrieren. Auch Klassenunterschiede oder unterschiedliche Zeitzonen spielen in der heutigen globalen Marktwirtschaft eine untergeordnete Rolle. Genau das meint der amerikanische Wissenschaftler und Buchautor Thomas L. Friedman, wenn er sagt: »Die Welt ist flach.« Am global vernetzten Markt sind zunächst einmal alle gleich. Für den Einzelnen bedeutet auch dies großen Stress: Werde ich überhaupt wahrgenommen? Habe ich rechtzeitig reagiert? Habe ich vielleicht gerade eine einmalige Chance verpasst? Sloterdijk ist skeptisch und fragt: »Bezeichnet Vernetzung vielleicht selbst nur einen Zustand der organisierten Schwäche?«

In dieser Situation der totalen Vernetzung ist jeder damit beschäftigt, sich seinen Weg durch das Durcheinander zu bahnen. Der Philosoph Peter Sloterdijk meint dazu: »Wir leben in einem durch Ordnung kompensierten Chaos.« Diese Situation muss sich letztendlich nachteilig auf die zwischenmenschlichen Beziehungen auswirken. Der Philosoph Wilhelm Schmid beklagt zu Recht den »Verlust der Beziehungen zueinander, Fragmentierung, ja Auflösung

von Gemeinschaft in allen Bereichen und auf allen Ebenen«. Schmid fährt fort: »Beziehungen zerbrechen, Zusammenhänge lösen sich auf, und der Einzelne ist mit Situationen konfrontiert, die ihm von Grund auf fremd sind.« Eine mehr oder weniger starke Beeinträchtigung unseres Wohlbefindens ist die unmittelbare Folge dieser Entwicklung.

Dass also der Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt ein Thema ist, das viele Menschen sehr beschäftigt, zeigt ein Spiegel-Titel, der auf den Film »Moderne Zeiten« anspielt (Abbildung 1).



Abbildung 1: Spiegel-Titelbild zum Thema »Moderne Zeiten« in der Arbeitswelt

In dem Film erleidet ein Fabrikarbeiter (gespielt von Charlie Chaplin) gewissermaßen eine frühe Form des Burnouts und »dreht durch«. Aber leider ist die Wirklichkeit oft weitaus weniger witzig als dieser Film. Das zeigen auch die Bücher von Prominenten, die ebenfalls »ausgebrannt« waren oder an einer Depression litten und davon erzählen, wie sie in diese Situation geraten sind und was sie unternommen haben, um die Krise zu überwinden.

Der inzwischen durchaus kontrovers diskutierte Begriff »Burn-out« stammt ursprünglich von dem deutsch-amerikanischen Psychoanalytiker Herbert J. Freudenberger, der ihn in seinem 1974 publizierten Aufsatz »Staff Burn-Out« einführte. Damit begann eine Diskussion um das Burnout-Syndrom, die bis heute anhält. Was oft als »Burnout« bezeichnet wird, lässt sich auch einfach als Überforderung begreifen. In solchen Situationen kommt der Einzelne an die Grenzen seiner körperlichen und psychischen Belastbarkeit. Dann bestehen keinerlei Reserven mehr, so dass mit jeder weiteren Belastung eine Dekompensation in Richtung Depression droht. Daher kann es nicht überraschen, wenn heute immer häufiger Überlastungsreaktionen oder psychische Zusammenbrüche auftreten.

Unter dem Titel »Das erschöpfte Selbst« hat der französische Soziologe Alain Ehrenberg 1998 das Phänomen der Depression in unserer modernen Gesellschaft eingehend analysiert. Demnach ist die Depression die Kehrseite des souveränen Individuums, dessen Formel »psychische Befreiung und persönliche Initiative« auf der einen Seite und »Unsicherheit der Identität und Unfähigkeit zu handeln« auf der anderen Seite ist. Depression ist laut Ehrenberg ein Name, der dem Unbeherrschbaren gegeben wird, wenn es darum geht, die Initiative zu ergreifen und man selbst zu werden. Die Depression ist demnach das »Geländer des führungslosen Menschen, sie ist nicht nur sein Elend, sondern das Gegenstück zur Entfaltung seiner Energie«.

Der Psychiater Hans-Peter Unger betrachtet Burnout als einen Prozess, an dessen Ende eine stressbedingte Depression stehen kann. Den Weg dorthin beschreibt er als »Erschöpfungsspirale«. Auf dieser Spirale bewegt man sich abwärts bis hin zur Depression. Allerdings kann man sich auch aufwärts bewegen, wenn man die richtigen Maßnahmen ergreift, um die Spirale abwärts zu unterbrechen.

Der Dichter Eugen Roth hat ein Gedicht verfasst, das diese unglückliche Dynamik auf humorvolle Art und Weise aufgreift:

*Ein Mensch sagt – und ist stolz darauf –  
Er geh' in seinen Pflichten auf.  
Bald aber, nicht mehr ganz so munter,  
Geht er in seinen Pflichten unter.*

Für den Psychiater Hans-Peter Unger ist die stressbedingte Depression der »Arbeitsunfall der Moderne«. Der Psychiater Otto Benkert nennt die Stressdepression eine neue Volkskrankheit. Dieses zeigt, dass psychische Erschöpfung inzwischen als Problem gesehen wird, das die Gesellschaft als Ganze betrifft. Bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts schrieb der Psychoanalytiker Sigmund Freud in seinem Essay »Das Unbehagen in der Kultur«: »Es scheint festzustehen, dass wir uns in unserer heutigen Kultur nicht wohlfühlen.« Der Soziologe Alain Ehrenberg spricht heute vom »Unbehagen in der Gesellschaft«. Die Frage, wie wir uns in unserer Welt einrichten und wie wir darin zurechtkommen können, ist also ein »Dauerbrenner«. Als Antwort auf diese Frage wird heute gern extreme (räumliche und zeitliche) Flexibilität, maximale Offenheit für Neues und lebenslanges Lernen propagiert. Allerdings wird selten gefragt, was dem Einzelnen dadurch abverlangt wird und wie es ihm unter diesen Bedingungen geht. Durch die zunehmende Komplexität der Welt sind für den Einzelnen die Folgen seines Handelns immer weniger sichtbar. Dadurch, dass der Überblick verloren geht, nimmt das Gefühl der Entfremdung zu. Daher ist es vielen Menschen ein Bedürfnis, sich mit dem Spannungsfeld zwischen äußeren Gegebenheiten und eigenen Möglichkeiten zu befassen.

## Was ist Erfolg?

Wahrscheinlich gibt es etwa so viele Definitionen von »Erfolg«, wie es Menschen auf der Erde gibt. Das ist auch gut so, denn wer wollte für sich beanspruchen, eine für alle Menschen gleichermaßen gültige Definition vorgeben zu können? Die Definition von »Erfolg«

hängt stets von den »Werten« ab, die in einer Gesellschaft (oder einer Gemeinschaft) gelten. Zum einen ändern sich diese »Werte« mit der Zeit, zum anderen unterscheiden sich diese »Werte« auch von Kultur zu Kultur. Das heißt aber nicht, dass »Werte« völlig beliebig sind – im Gegenteil. Wir können bemerkenswerte Gemeinsamkeiten zwischen Wertesystemen erkennen, die beträchtliche zeitliche oder räumliche Grenzen trennen. Beispiel für einen sehr beständigen »Wert« ist die ethische Maxime, die von dem Philosophen Immanuel Kant als »kategorischer Imperativ« bezeichnet wurde und die als kleiner Reim große Verbreitung gefunden hat: »Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem andern zu!« Dieser Handlungsmaßstab zieht sich – natürlich in unterschiedlicher Form – durch alle Zeiten und Kulturen. Allerdings stehen Wertmaßstäbe niemals für alle Zeiten hundertprozentig fest. Das zeigen die Diskussionen um ethische Maßstäbe, die bereits vor der Antike in vollem Gange waren und die uns bis heute begleiten.

Bei diesen Diskussionen ging es immer auch um die »richtigen« Wertmaßstäbe. Aber welche ethischen Maßstäbe, Verhaltensregeln oder Gesetze sind »richtig«? Sigmund Freud merkt kritisch an: »Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass die Menschen gemeinhin mit falschen Maßstäben messen, Macht, Erfolg und Reichtum für sich anstreben und bei anderen bewundern, die wahren Werte des Lebens aber unterschätzen.« Damit kommen wir zu den »wahren« Werten, also den Werten, die uns wirklich etwas bedeuten. Nehmen wir diese ernst, relativieren wir zwangsläufig herkömmliche Wertmaßstäbe. So können (und sollten) wir auch die herkömmliche Definition von »Erfolg« (oder »Glück«) hinterfragen und für uns selbst neu definieren. Freud merkt dazu an: »Das Glück ist aber etwas durchaus Subjektives.« Es geht also darum, unseren eigenen Vorstellungen von Glück und Erfolg nachzuspüren. Diese Vorstellungen sind die »wahren« Werte, die wir als mentale und emotionale Anker brauchen, um auf Veränderungen reagieren zu können.

Es ist Zeit, herkömmliche Definitionen von Erfolg hinter sich zu lassen. Sie sollten Ihre eigene Vorstellung von Erfolg entwickeln und Erfolg für sich neu definieren. Dabei sollten Sie sich an den eigenen Wertvorstellungen und Bedürfnissen orientieren. Letztendlich sollte Gelassenheit das Ziel sein. Selbstmanagement

kann und soll dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen. Doch Sie müssen sich auf die Reise einlassen und den ersten Schritt in diese Richtung tun ...



Lassen Sie sich nicht von anderen vorschreiben, was als Erfolg zu gelten hat und was nicht. Es gibt keine Definition von Erfolg, die in gleicher Weise für alle gilt. Bestimmen Sie selbst, was Sie unter Erfolg verstehen wollen und welchen Weg Sie dorthin beschreiten.

## **Selbstmanagement – was ist darunter zu verstehen?**

Was ist Selbstmanagement eigentlich? Ein Weg zur Selbsterkenntnis? Eine Philosophie? Eine Möglichkeit der Auseinandersetzung mit der Realität? Eine Technik zur Problembewältigung? Ein Weg zu positivem Denken? Ein Allheilmittel? Die Wiederentdeckung der Lebenskunst? Vielleicht sogar der Weg zum Glück? Oder ist Selbstmanagement einfach nur ein Lernprozess? Vielleicht sind alle diese Definitionen zutreffend, vielleicht keine. Vielleicht kommt es nicht einmal auf eine genaue Definition von Selbstmanagement an.

Wenn man unterschiedliche Menschen fragt, welche Vorstellungen sie davon haben, was Selbstmanagement ausmache, sind die Antworten sehr vielfältig: Glück, Zufriedenheit, Freude, sich wohlfühlen, Work-Life-Balance, Ausgeglichenheit, sich Zeit nehmen, nicht immer die eingefahrenen Wege gehen, planen, eine Strategie entwickeln, Spaß haben, Selbstbestimmtheit, mutig sein, Nein sagen können, Spontaneität, Flexibilität, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, was (anders) sein könnte ...

Von all diesen Aspekten hat Selbstmanagement sicherlich etwas. Aber wir wollen Selbstmanagement als Möglichkeit der aktiven und eigenständigen Problembewältigung und damit der effektiven Selbststeuerung betrachten. Darin folgen wir dem Psychologen Frederick H. Kanfer, der Selbstmanagement als eine Methode zur Selbstkontrolle oder Selbstregulation auffasst. Demnach ist Selbstmanagement die Voraussetzung für einen guten Umgang mit sich selbst und mit anderen. In diesem Zusammenhang meint

der Philosoph Wilhelm Schmid: »Nur der, der den Umgang mit sich selbst zu gestalten weiß, ist fähig zur Gestaltung des Umgangs mit anderen.«

### Selbstmanagement als Grundlage für einen guten Umgang

»Selbstmanagement« ist ein Begriff aus dem angloamerikanischen Sprachraum, der für aktive und eigenständige Problembewältigung und damit für eine verbesserte Selbststeuerung steht. Selbstmanagement gründet sich auf Theorien der Selbstregulation, Selbstwirksamkeit (»self-efficacy« nach Bandura) und des sozialen Lernens. Dabei spielt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten eine wichtige Rolle. Jeder kann durch diese Art von Selbstmanagement einen Lern- und Veränderungsprozess durchlaufen, der ihn in die Lage versetzt, sein Leben in größerem Einklang mit den eigenen Wertvorstellungen und Zielen zu gestalten. Damit kann Selbstmanagement, ganz allgemein gesprochen, die Grundlage für einen guten Umgang mit sich selbst und mit anderen sein.

### Selbstmanagement als praktische Philosophie

Selbstmanagement kann als eine zur praktischen Anwendung geeignete Philosophie bezeichnet werden. Das betont der Psychologe Martin De Waele. Die ursprüngliche Bedeutung des Wortes Philosophie ist »Liebe zum Denken«. Folglich ist der Philosoph ein Freund des Denkens bzw. der Weisheit (*philos*, griechisch: Freund; *sophia*, griechisch: Weisheit). Dazu meint der Philosoph Wilhelm Schmid: »Die Liebe zur Weisheit [...] bemüht sich um Einsicht in das Wesen der Dinge, damit das Leben auf richtige und schöne Weise geführt werden kann.« Das ist letztendlich auch das Ziel erfolgreichen Selbstmanagements. Damit ist Selbstmanagement eine praktische Philosophie oder Lebensphilosophie, die dem Einzelnen dabei helfen kann, sich mit der inneren und äußeren Realität auseinanderzusetzen und sein Leben so weit wie möglich selbst in die Hand zu nehmen. Diese individuelle Lebensphilosophie ist jedoch keinesfalls mit bloßem »Lifestyle« zu verwechseln, den wir heute als »modernen« Lebensstil kennen und der oft durch ausgeprägtes Konsumverhalten gekennzeichnet ist. Mit

»Lebensphilosophie« sind vielmehr die individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen gemeint, die ein Mensch für sich übernommen hat. Diese gilt es näher zu betrachten und gegebenenfalls zu ändern.

Die individuelle Einstellung zu sich und der Welt entsteht in erster Linie aus der Erfahrung, die ein Individuum im Lauf seines Lebens in der Beziehung zu anderen Menschen macht. Dabei ist die Erfahrung von sicherer emotionaler Bindung in den ersten Lebensmonaten und -jahren ganz besonders wichtig. Diese individuelle Beziehungserfahrung wird in die Persönlichkeit integriert und macht einen festen Bestandteil der Person aus. So bilden sich beim Einzelnen bestimmte Wertvorstellungen und Sichtweisen heraus, die im Zuge der Entwicklung Grundlage für sein Denken, Fühlen und Handeln werden. Diese Wertvorstellungen und Sichtweisen sind sowohl Fixpunkt als auch Triebfeder für die Lebensweise des Einzelnen.

### **Selbstmanagement als eine Systemtheorie**

Systemtheorien können Grundlage für das Verständnis komplexer Vorgänge sein. Die Theorien übernehmen dabei lediglich die Funktion von Werkzeugen, da Theorien nicht *wahr* oder *falsch*, sondern mehr oder weniger *brauchbar* sind. Zu solchen Theorien zählen Systemmodelle, die unter anderem dazu dienen können, bestimmte Zusammenhänge transparenter und damit verständlicher zu machen. So helfen Systemtheorien, die Komplexität von Vorgängen zu reduzieren und unser Verständnis dieser Vorgänge zu verbessern. Einige Systemtheorien bieten gute Anwendungsmöglichkeiten für die Lebenspraxis. Auch Selbstmanagement kann als mehr oder weniger brauchbare Systemtheorie verstanden werden. Dann ist die Nützlichkeit des jeweiligen Selbstmanagementkonzepts wichtiger als dessen theoretische Konsistenz.

### **Selbstmanagement als Problemlösungsprozess**

Selbstmanagement ist ein vielschichtiger, dynamischer Prozess. Verwirrend sind zunächst vielleicht die vielen unterschiedlichen Aspekte, die beim Selbstmanagement eine Rolle spielen. Sie spiegeln aber nur die Komplexität der Welt und das Facettenreichtum unseres

Lebens wider. Manchmal kann Selbstmanagement wie ein Kochrezept angewendet werden, beispielsweise wenn wir unsere berufliche Entwicklung planen, während Selbstmanagement manchmal wie ein Hammer eingesetzt wird, beispielsweise wenn wir uns mit einem Befreiungsschlag aus einer scheinbar ausweglosen Situation lösen.

Laufend spielen sich dynamische Prozesse in den verschiedenen Lebensbereichen ab: bei der Kommunikation und Interaktion mit anderen, beim Lernen neuer Fertigkeiten, bei der Planung unserer Angelegenheiten, beim Treffen von Entscheidungen, in unserem täglichen Handeln usw. Meist hängen mehrere Prozesse auf nicht immer durchsichtige Weise zusammen. So stellen sich beispielsweise viele berufliche Schwierigkeiten letztendlich als komplexe Probleme dar, die eng mit der Privatsphäre verzahnt sind. Wenn institutionelle Zwänge oder gesellschaftliche Konventionen sowie Zeitdruck durch hohe Arbeitsbelastung hinzukommen, kann der Einzelne leicht den Überblick verlieren. Dann ist eine konstruktive Auseinandersetzung mit anstehenden Herausforderungen oft unmöglich. Wenden wir aber Selbstmanagement auf solche komplexen Prozesse an, werden wir in der Lage versetzt, diese Prozesse besser zu verstehen. Das kann uns die Lösung schwieriger Situationen und die Erledigung unserer Aufgaben sehr erleichtern.

### **Selbstmanagement – wozu?**

Wozu dient Selbstmanagement? Zu einem inneren Gleichgewicht? Zu unserem größeren Wohlbefinden? Zu einem besseren Umgang mit sich selbst? Zu psychischer Gesundheit? Zu Glück, Erfolg oder Zufriedenheit? Zu unserer persönlichen Entwicklung? Zur Verbesserung der psychischen Funktionsfähigkeit? Wenn man ganz unterschiedliche Menschen fragt, wozu ihrer Meinung nach »Selbstmanagement« dienen könnte, erhält man sehr vielfältige Antworten: zu effektiverem Zeitmanagement, zur Steigerung der Leistungsfähigkeit, zur Verbesserung der Kreativität, zur Erhöhung der Motivation, zur Erhaltung der Work-Life-Balance, zur Verbesserung des Umgangs mit anderen, zur Steigerung der Freude ...

Selbstmanagement kann als das Hinarbeiten auf eine optimale Integration der emotionalen, geistigen, intellektuellen und körper-

lichen Lebensweise in jeder Phase des Lebens verstanden werden. Effektives Selbstmanagement verlangt, dass wir unsere persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten erkennen, unsere Fähigkeiten entfalten und dabei unseren eigenen Bedürfnissen gerecht werden. So gesehen ist Selbstmanagement ein vielschichtiger, dynamischer Prozess, der dem Einzelnen die bessere Erledigung seiner Aufgaben und die Bewältigung schwieriger Situationen ermöglicht. Damit ist Selbstmanagement eine mögliche Maßnahme gegen die von dem Psychiater Hans-Peter Unger beschriebene »Erschöpfungsspirale«. Selbstmanagement sollte nämlich der Erhaltung der physischen und psychischen Funktionsfähigkeit und damit letztendlich der körperlichen und seelischen Gesundheit dienen. Selbstmanagement kann dem Einzelnen helfen, seine »eigenen und eigentlichen Lebensinteressen« (Sloterdijk) zu verfolgen. Dabei ist der unmittelbare Bezug zu Themen des alltäglichen Lebens außerordentlich wichtig. Selbstmanagement ist keine »Alles-ist-möglich«-Methode, kein Allheilmittel, keine Therapie. Selbstmanagement dient erst recht nicht der Selbstausbeutung oder der Manipulation anderer. Schließlich ist Selbstmanagement auch kein Weg, der irgendeine Art von Erleuchtung in Aussicht stellt. Wer Erleuchtung sucht, möge das Licht einschalten!

Selbstmanagementkompetenz kann übrigens nur derjenige erreichen, der einen Versuch macht und Selbstmanagement selbst ausprobiert. So wie man Fahrradfahren nicht durch das Lesen eines Buches lernt, kann man seine Selbstmanagementfähigkeiten nicht allein durch theoretische Überlegungen verbessern. Wer keinen ernsthaften Versuch unternimmt, den Selbstmanagementansatz in die Praxis umzusetzen, wird auch keinen Nutzen davontragen und keinen Sinn darin sehen können.



Entscheidend für den Erfolg des Selbstmanagements ist die konsequente Anwendung im täglichen Leben. Beurteilen Sie Ihren Erfolg anhand der konkreten Veränderungen, die Sie erzielen. Ihr Selbstmanagement ist dann effektiv, wenn Sie sich im Alltag weniger belastet fühlen, die Dinge gelassener sehen und mit sich selbst zufriedener sind.

## Fünf Aspekte des Selbstmanagements

Wenn wir Selbstmanagement als Vorgang näher betrachten, können wir fünf verschiedene Aspekte oder Grundvorgänge ausmachen. Jeder dieser Grundvorgänge ist ein wichtiger Teil unseres Lebens und macht – zusammen mit den anderen Grundvorgängen – Selbstmanagement aus. Wir wollen fünf Aspekte des Selbstmanagements herausgreifen:

- die *Aneignung* von Informationen über uns selbst und über die Welt, in der wir leben;
- die Gestaltung der *Beziehung* zu anderen Menschen und die Kommunikation mit ihnen;
- das Treffen von *Entscheidungen* vor dem Hintergrund unserer Werte und Ziele;
- die *Planung* unseres Handelns sowohl im Arbeitsumfeld als auch in der Privatsphäre;
- das zielorientierte Umsetzen von Plänen in konkretes *Handeln*.

Effektives Selbstmanagement umfasst diese fünf Grundvorgänge. Selbstmanagement ist jedoch mehr als die Summe dieser Teile. Erst durch das Zusammenspiel der fünf Grundvorgänge des Selbstmanagements entsteht ein Prozess, der sich aktiv gestalten lässt. Jeder dieser fünf Aspekte oder Grundvorgänge des Selbstmanagements hat es verdient, näher betrachtet zu werden (Tabelle 1). Daher wird in den nächsten Abschnitten auf jeden dieser fünf Aspekte ausführlich eingegangen.

**Tabelle 1:** Fünf Aspekte des Selbstmanagements

Erkenntnis:	Den Blick für die Realität bewahren
Beziehung:	Ich bin nicht allein auf der Welt
Planen:	Die Möglichkeiten entdecken
Entscheiden:	Aus der Vielfalt wählen
Handeln:	Das Machbare umsetzen