



Peter M. Wehmeier

Erfolg ist, wenn es mir gut geht!

Burnout vermeiden
durch Selbstmanagement



V&R

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 978-3-647-99766-7

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

Umschlagabbildung: 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

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.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Inhalt

Vorwort

Erfolg ist, wenn

Selbstmanagement – warum eigentlich?

Veränderungen mitgestalten

Die Wirklichkeit ist weit weniger witzig als ein Film

Was ist Erfolg?

Selbstmanagement – was ist darunter zu verstehen?

Fünf Aspekte des Selbstmanagements

Erkenntnis: Den Blick für die Realität bewahren

Alles klar?

Aneignung und Selbstmanagement

Formen der Aneignung

Beeinträchtigung der Aneignung

Zweideutigkeit und Aneignung

Schritte zu besserer Aneignung

Beziehung: Ich bin nicht allein auf der Welt

Welche Rolle spielen Beziehungen für das

Selbstmanagement?

Beziehung und Selbstmanagement

Die Bedeutung der Kommunikation

Abhängigkeit und Unterstützung

Zeichen der Beeinträchtigung von Beziehungen

Verbesserung der Kommunikation
Schritte zur Verbesserung von Beziehungen

Planen: Die Möglichkeiten entdecken

Planung und Selbstmanagement
Ziele verfolgen: Was kann ich und was will ich?
Ziel-Wert-Klärung
Drei Phasen der Ziel-Wert-Klärung
Strukturierte Planung
Grenzen der Planbarkeit

Entscheiden: Aus der Vielfalt wählen

Entscheidungen treffen
Der Weg zur Entscheidung
Abwehr
Die Entscheidungsfindung optimieren
Auf dem Weg zu besseren Entscheidungen
Effektiv entscheiden
Intuitiv entscheiden
Die richtige Entscheidung?

Handeln: Das Machbare umsetzen

Was macht unser Handeln aus?
Strategien für unser Handeln
Grundregeln der Veränderung
Effektiver handeln
Nicht handeln
Hindernisse für effektives Handeln

Schritte zu effektivem Selbstmanagement: Worauf kommt es letztendlich an?

Der Selbstmanagement-Selbsttest (SMST)

Literatur

Literaturempfehlungen

Personenregister

Sachregister

**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

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](#)).

DER SPIEGEL

Nr. 12 / 22.3.10
Deutschland: 3,80 €



4 190700 703809 12

PRINTED
IN GERMANY

Seite 12
Jahrgang 11, 2010

Verlag: Der Spiegel
Postfach 10 15 50
20090 Hamburg
Telefon: 040 3062-1
Telefax: 040 3062-2000
E-Mail: bestellung@spiegel.de

Abonnementpreise
Einzelheft 3,80 €
Jahresabonnement 45,60 €
Halbjahresabonnement 22,80 €

Druck: Dr. G. G. G.
Hamburg
Postfach 10 15 50
20090 Hamburg
Telefon: 040 3062-1
Telefax: 040 3062-2000

Vertriebspartner
Hugenduberg AG
Postfach 10 15 50
20090 Hamburg
Telefon: 040 3062-1
Telefax: 040 3062-2000

Vertrieb
Hugenduberg AG
Postfach 10 15 50
20090 Hamburg
Telefon: 040 3062-1
Telefax: 040 3062-2000

SPIN 12 10



Moderne Zeiten

Ausleihen, befristen, kündigen:
Die neue Arbeitswelt

www.spiegel.de

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 »Burnout« 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