

# **Basteln am Selbst**

**Schneller, besser, authentischer:**

**Immer mehr Menschen wollen sich optimieren. Denn angeblich  
ist jeder seines Glückes Schmied.**

**Doch diese Verheißung**

**kann auch eine Drohung sein**

Von Andrea Teupke

Wenn das Telefon klingelt, muss Nina Schäfer überlegen, wer sie gerade ist. Ein kurzer Blick aufs Display sagt ihr dann, wen ihr Anrufer sprechen möchte: »Nina Schäfer, Blattwerk«, »Nina Schäfer, Yoga-Easy« oder »Nina Schäfer, Projekt- und Organisationsmanagement«. Die junge Frau ist Unternehmerin. Ihre Dienstleistung: Sie nimmt anderen Unternehmen Sekretariatsaufgaben ab. Erledigt Reisekostenabrechnungen, beantwortet Anrufe, organisiert Termine. Ihr Büro liegt im *Media Center* mitten in Hamburg. In dem Glasbau residieren 110 Start-ups. Kleine Unternehmen, die Namen tragen wie *effective minds*, *Greenwork* oder *Nexxt Level*. Hier gehen junge Menschen mit kantigen Brillen Tätigkeiten nach, von denen ihre Eltern vermutlich nicht einmal wissen, dass sich damit Geld verdienen lässt: entwickeln ein Onlineportal für Yogatraining; programmieren Redaktionssysteme für Internetauftritte; vertreiben Fotovoltaikanlagen oder optimieren »zielgruppenspezifische Kommunikationsstrategien«.

Wer hier als Unternehmensgründer bestehen will, braucht mehr als »nur einen Gewerbeschein«, sagt Nina Schäfer. Muss bereit sein, sein Leben selbst in die Hand zu nehmen. An sich und für seinen Erfolg arbeiten. Schneller, kreativer und flexibler sein als die Konkurrenz. Die Jungunternehmerin hat es nicht anders gewollt: Schon als sie noch Angestellte war, besuchte sie Zeitmanagement-Seminare, um effizienter zu werden. Später ließ sie sich coachen, um für die Selbstständigkeit gerüstet zu sein. Kürzlich hat sie noch einen Kurs belegt zum Thema »Marketing in Sozialen Netzwerken«.

»Natürlich kann man das alles auch aus Büchern lernen«, sagt Nina Schäfer, »aber warum soll ich alleine laufen?« Mit Begleitung lerne es sich effektiver, findet sie. Und mit Hilfestellung mache die Selbstoptimierung auch mehr Spaß. Zu dieser Erkenntnis gelangten nicht nur Firmengründer, beobachtet sie: »Bei Leuten, die vernünftig sind, ist mittlerweile angekommen, dass das effektiv ist und auch Spaß bringt.«

Effektiv: Das ist das Schlüsselwort. Schließlich ist die Arbeit am eigenen Selbst kein Selbstzweck, sondern Investition. Es geht darum, die eigene Arbeitskraft zu steigern. Sich selbst als Marke zu entwerfen. Die Angst, abgehängt zu werden, sitzt längst nicht nur Unternehmern im Nacken. Wenn möglichst viele Abteilungen als eigenständige »Profitcenter« organisiert werden, die Gewinn abwerfen sollen; wenn öffentliche Einrichtungen wie Schulen, Behörden oder Sozialstationen »Dienstleistungen« anbieten und sich in »Kundenorientierung« üben – dann müssen auch Arbeitnehmer sich selbst motivieren, organisieren und optimieren.

## **Gut ist nie gut genug**

»Das unternehmerische Selbst« nennt der Soziologe Ulrich Bröckling dieses Leitbild, das von Wirtschaftswissenschaftlern ebenso verbreitet wird wie von Politikern, von Managementberatern wie von Medien. Unternehmen werden nicht mehr als Maschinen gesehen, in denen jedes Rädchen seinen festen Platz hat, sondern als flexible, lernende, quasi lebendige Organismen. Starre Hierarchien und dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse werden zunehmend abgelöst von schnell vergänglichen Projektgruppen, die – ähnlich wie Zellen im Körper – kommunizieren, sich vernetzen, selbstständig Aufgaben übernehmen und dann auch wieder absterben sollen. In einer solchen Umgebung wird der fleißige Angestellte, der pflichtbewusst vorgegebene Aufgaben abarbeitet, zunehmend überflüssig. Gefragt sind weniger Disziplin, Ordnungsliebe und Pünktlichkeit als Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Vernetzung.

Dabei birgt das neue Paradigma auch eine Verheißung: Macht doch, was ihr wollt! Seid authentisch, kreativ, euer eigener Chef! Die passende Lektüre für begeisterte Selbstoptimierer liefert das Wirtschaftsmagazin *Brand Eins*. In der aktuellen Januar-Ausgabe werden »Prozesse optimiert, bis es kracht«, Chancen genutzt und Marktlücken besetzt, gründen dynamische Senioren oder auch Hartz-IV-Empfänger innovative Unternehmen, wird das Loblied gesungen auf unternehmerisches Denken und Handeln.

Schließlich war es nie leichter, sich selbstständig zu machen. Für viele Tätigkeiten genügen Know-how, ein Laptop und ein Zugang ins Internet. Am flachsten ist die Hierarchie, wenn jeder sich selbst ausbeutet. Dabei gibt es scheinbar nur Sieger. Scheitern kommt in der Brand-Eins-Logik jedenfalls nicht vor. Wer fällt, muss einfach wieder aufstehen. Grundsätzliche Bedenken dagegen gelten als »Klassenkampfkitsch«.

Kehrseite der schönen neuen Arbeitswelt: Das Rad dreht sich immer schneller, jeder Stillstand bedeutet Rückschritt. »Man ist nie kreativ, flexibel und effizient genug«, sagt der Soziologe Ulrich Bröckling und warnt vor einer »konstitutionellen Überforderung«. Für Selbstoptimierer gilt tatsächlich der Slogan aus der Baumarktwerbung: Es gibt immer etwas zu tun.

Arbeitssuchende, Berufseinsteiger und sogar Festangestellte brauchen immer mehr Kenntnisse und Fähigkeiten, die in keiner Schule auf dem Stundenplan stehen. Wie man sich organisiert, vernetzt und weiterentwickelt. Wie man Marktnischen findet. Wie man am eigenen Auftritt arbeitet – schließlich reicht es nicht, fachlich kompetent zu sein; Vorgesetzte, Personalchefs oder Auftraggeber müssen davon auch überzeugt werden. Und nicht zuletzt: Wie man mit sich selbst so gut umgeht, dass man den ständigen Druck ein ganzes Berufsleben lang aushält.

### **Nicht ohne meinen Coach**

Kein Wunder, dass der Beratungsmarkt boomt. Ein »Großteil der Bevölkerung – achtzig Prozent und mehr – könnte von einem Coaching profitieren«, schätzt Ludger Brüning, Vizepräsident der *European Coaching Association*. Weil die Welt sich immer rascher ändert, durch Umstrukturierungen und Fusionen, Globalisierung und Finanzkrise, fühlten sich viele »inhaltlich und kräftemäßig überfordert«, diagnostiziert er. Folgerichtig vertrauen nicht nur Führungskräfte den Karriereflüsterern.

Auch Simone Kleinert (*Name von der Redaktion geändert*) hat sich professionelle Unterstützung geleistet. Die ehemalige Dramaturgin arbeitet halbtags in einer Weiterbildungseinrichtung. Das Coaching half ihr zunächst, ihre alltägliche Arbeit effizienter zu erledigen, meint sie: Sie nicht so zu verzetteln. Ihre Ablage geschickter zu organisieren. To-Do-Listen anzulegen. Telefonate besser vorzubereiten. Die Entscheidung, welche Aufgaben dringend sind, welche wichtig, und welche in beide Kategorien fallen, ist ein klassisches Thema der Selbstoptimierung.

Doch der Coaching-Prozess ging weit übers Zeitmanagement hinaus, sagt Simone Kleinert. Sie nennt es »eine Art berufsbezogener Gesprächstherapie«, die ihr zu neuem Selbstvertrauen verhalf. »Man hangelt sich so durchs Leben und fühlt sich unterlegen, wenn man nicht mehr dreißig ist«, beschreibt sie ihre Ausgangslage. Für den Coach musste sie deshalb zunächst detailliert aufschreiben, was ihr als Kind besonderen Spaß gemacht hatte. Inzwischen findet sie, dass der Berater recht hatte, wenn er sagte: »Es ist toll, was du schon alles kannst und was du schon alles gemacht hast.« Mittlerweile hat sie sich ein zweites Standbein geschaffen, leitet Schülertheatergruppen und arbeitet bei einem Kulturfestival mit.

Coaching sei auch »eine Antwort auf die Orientierungslosigkeit, die Sinnfrage«, meint Michael Tomaschek, Managementtrainer, Unternehmensberater und Vorstand des *Austrian Coach Council*. »Das beginnt häufig mit Alltagsfragen und geht dann ganz schnell über in grundsätzliche Fragen.«

### **Basteln an der Ich-AG**

Dabei macht der Perfektionismus nicht an der Bürotür halt. Wer gewohnt ist, seine Arbeit als »Projekt« zu organisieren, »ergebnisorientiert« zu planen und zu handeln, will auch im Privatleben dem Zufall keine Chance lassen, sondern vertraut sich lieber Experten an. Eine »überzogene Professionalisierung« beobachtet Lutz Lemhöfer, Beauftragter für Weltanschauungsfragen beim Bistum Limburg. Ob Ernährung oder Erziehung, Einrichtung oder körperliche Ertüchtigung: Es wird gecoacht und beraten, was das Zeug hält.

Schließlich geht es nicht nur im Beruf ums richtige »Branding«; auch im Privatleben werde die Außenwirkung immer wichtiger, sagt der Therapeut und Psychologe Werner Gross. Der Druck, sich gut zu präsentieren, möglichst unverkennbar zu sein, sei besonders unter jungen Menschen »krasser geworden«. Er nennt das »Individuationszwang«.

In seine Praxis in Offenbach kommen Menschen, weil sie ein Coaching wollen – um noch besser zu werden. Oder sie brauchen eine Therapie – weil sie nicht mehr können. Das Leben auf der Überholspur hat seinen Preis. Erschöpfung, Arbeitssucht, Burn-out sind nur einige der Risiken, die der permanente Konkurrenzdruck mit sich bringt. Manche haben »auf der äußeren Ebene alles, Porsche, Loft, 200 000 Euro Einkommen, und sind innerlich verarmt«, sagt Gross. Diesen »abgestürzten Helden« hilft der Psychologe und Therapeut dann, herauszufinden, was ihnen wirklich guttut. Mitunter sei das »eine mühevollen Arbeit«, meint er, und gleichzeitig auch eine Chance: endlich nicht nur »nach außen zu gucken«,

nicht nur »die Fassade zu polieren«.

Sabine Bürger (*Name von der Redaktion geändert*) hat jahrelang ein hohes Tempo vorgelegt. Mit 17 hat sie Abitur gemacht, mit 22 ihr Studium abgeschlossen. Sie spricht mehrere Sprachen fließend, hat in London und Tokio gearbeitet und zwei Kinder bekommen. War die Belastung zu hoch? Als sie nach der zweiten Entbindung zum ersten Mal wieder aufs Pferd stieg, brachen mehrere Lendenwirbel. Monatlang war sie schwer krank, fast bewegungsunfähig. Ihr drohte eine Querschnittlähmung.

Ihre Rettung war der Sport, sagt Sabine Bürger heute. Ihrem *Personal Trainer* und der harten Arbeit an sich selbst verdanke sie, dass sie wieder laufen und reiten kann. Sie kommt gerade vom Lauftraining im Park – bei minus neun Grad. In ihrer Trainingskleidung wirkt sie schmal, fast zerbrechlich. Doch der Eindruck täuscht: Im März wird sie bei ihrem ersten Halbmarathon starten. Wenn die 33-Jährige joggen geht, dann läuft sie nicht einfach »ins Blaue« durch den Wald; ihr Trainer hat für sie einen individuellen Plan erstellt. In farbig unterlegten Kästchen steht dort, wie viele Minuten sie sprinten soll und wie lange sie zwischen den Intervallen Pause machen darf, wie viele Meter sie pro Kalenderwoche auf dem Rücken schwimmen soll und wie viele Bahnen sie zu kraulen hat. Sabine Reichert findet das »effektiv«.

Mit Ehrgeiz habe das nichts zu tun, beteuert sie: »Mir hat der Sport meinen Lebenswillen wiedergegeben!« Sie habe »mehr Power für das tägliche Leben«, und gesundheitlich gehe es ihr auch viel besser. Inzwischen kann sie 15 Kilometer laufen ohne Knieschmerzen. Keine Frage: Sie hat ihre persönliche Work-Life-Balance gefunden; das Wort Selbstoptimierung hat für sie keinen negativen Klang.

### **Jeder ist seines Unglücks Schmied**

Ist das die schöne neue Welt? Sich verausgaben und die Folgen durch noch größere Anstrengungen kurieren? Gabriele Scherle steht dem Glauben an die bedingungslose Selbstoptimierung skeptisch gegenüber. Immer mehr Menschen stünden bereits am Rande der Erschöpfung, sagt die Pröpstin für Rhein-Main der *Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau*. Ursache seien nicht nur die Verdichtung der Arbeit und der Veränderungsdruck, sondern auch der Glaube, dass jeder Mensch ganz allein für sein Leben verantwortlich sei. Eine gefährliche Sichtweise, findet die Pfarrerin. »Nach dieser Logik ist jeder seines Unglücks Schmied«, sagt sie: Wer scheitere, dem werde unterstellt, er habe »seine Ressourcen schlecht genutzt«, wer erschöpft ist, habe »sich selbst schlecht gemanagt«. Wer keine Arbeit findet, müsse »mehr gefordert werden«.

Ein Ausweg ist nicht in Sicht. Schließlich können wir die Dienstleistungsgesellschaft ebenso wenig abschaffen wie den globalisierten Markt. Die neue Freiheit bräuchte neue Formen von Widerstand und Solidarität; wie die allerdings aussehen könnten, weiß bislang niemand. Und sich dem Druck verweigern? Das muss man sich erst mal leisten können, sagt der Soziologe Bröckling. Folglich heißt es: Fröhlich weiterbasteln!

Wenn schon optimieren, dann richtig, rät der Wirtschaftsjournalist Klaus Werle. In seinem Buch »Die Perfektionierer« beschreibt er Menschen, die ihren gesamten Lebenslauf an Marktkriterien ausrichten – und damit scheitern. Seine Empfehlung: Authentisch sein und das tun, was man wirklich gerne tut.

Dabei wissen seriöse Berater: Es gibt kein Patentrezept für ein gelingendes Leben. Gabriele Golling, die seit fünf Jahren in Hamburg als Coach arbeitet, traut ihren Klienten viel zu. »Ich glaube daran, dass die Leute, die zu mir kommen, die Lösung für ihr Problem bereits kennen«, sagt sie. Doch auch wenn sie durch ihre Fragen »Hilfe zur Selbsthilfe« leisten könne, gebe es »unveränderbare Rahmenbedingungen«: Coaching könne die Chance erhöhen, »sich im Bewerbungsgespräch authentischer zu präsentieren«, aber nicht die Zahl der freien Stellen erhöhen. »Nur positiv zu denken funktioniert halt nicht«, sagt die Beraterin.

Nina Schäfer, die bereits alle Höhen und Tiefen des Berufslebens erlebt hat, Aufstieg und Rausschmiss, Sekt-Partys nach Großaufträgen ebenso wie Monate, in den sie nicht wusste, wie sie die Miete für ihr winziges Büro bezahlen sollte, glaubt nach wie vor an die Möglichkeit der Selbstoptimierung. Erst recht, wenn sie sieht, wie andere sich verzetteln und wie unzufrieden viele in ihrem Job sind. Dann denkt sie manchmal: »Das sollte jeder machen.« Die Jungunternehmerin ist glücklich – weil sie das tut, was sie gut kann. Optimal eben. ■