

Shamsey Oloko

Die Masterclass für den Geist

**Erfolgreiche Selbstführung mit dem Besten aus
westlicher und östlicher Philosophie**

WILEY
WILEY-VCH GmbH

Alle Bücher von WILEY-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© 2026 Wiley-VCH GmbH, Boschstraße 12,
69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Alle Rechte bezüglich Text und Data Mining sowie Training von künstlicher Intelligenz oder ähnlichen Technologien bleiben vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Bevollmächtigte des Herstellers gemäß EU-Produktsicherheitsverordnung ist die Wiley-VCH GmbH, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Deutschland, E-Mail: Product_Safety@wiley.com.

KI-Haftungsausschluss:

Der Verlag und die Autoren dieses Werks haben nach bestem Wissen und Gewissen gearbeitet, einschließlich einer gründlichen Überprüfung des Inhalts. Jedoch übernehmen weder der Verlag noch die Autoren Garantien oder Gewährleistungen hinsichtlich der Genauigkeit oder Vollständigkeit des Inhalts dieses Werks. Insbesondere schließen sie jegliche ausdrücklichen oder stillschweigenden Gewährleistungen

aus, einschließlich Gewährleistungen der Handelsüblichkeit oder Eignung für einen bestimmten Zweck. Bei der Erstellung dieses Werks wurden bestimmte KI-Systeme eingesetzt. Es kann keine Garantie durch Vertriebsmitarbeiter, schriftliche Verkaufsunterlagen oder Werbeaussagen übernommen oder erweitert werden. Der Verweis auf eine Organisation, Website oder ein Produkt als Quelle für weitere Informationen impliziert keine Unterstützung oder Empfehlungen durch den Verlag und die Autoren. Der Verkauf dieses Werks erfolgt unter der Voraussetzung, dass der Verlag keine professionellen Dienstleistungen erbringt. Die enthaltenen Ratschläge und Strategien sind möglicherweise nicht für Ihre Situation geeignet. Konsultieren Sie gegebenenfalls einen Spezialisten. Leser sollten sich darüber im Klaren sein, dass die in diesem Werk aufgeführten Websites zwischen dem Zeitpunkt der Erstellung und dem Zeitpunkt des Lesens geändert sein können oder nicht mehr existieren. Weder der Verlag noch die Autoren haften für entgangene Gewinne oder sonstige wirtschaftliche Schäden, einschließlich besonderer, zufälliger, Folgeschäden oder sonstiger Schäden.

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.

Print ISBN: 978-3-527-51273-7

ePub ISBN: 978-3-527-85837-8

Coverbilder: MidoSemsem - stock.adobe.com;
mech - stock.adobe.com

Satz: Straive, Chennai, India

Druck und Bindung:

Gedruckt auf säurefreiem Papier.

Inhalt

Vorwort von Shi Heng Yi	7
Über den Autor – meine eigene Reise	9
So nutzt du dieses Buch	17

Teil I Grundlage der Selbstführung

1. Bedeutung von Selbstführung für Führungskräfte	27
2. Antike Wurzeln moderner Selbstführung	35
3. Ziele der inneren Meisterschaft	59
4. Drei Disziplinen im Fitnessstudio des Geistes	89

Teil II Achtsamkeit als Grundlagentraining für den Geist

5. Achtsamkeit – Mythen und Missverständnisse im Faktencheck	103
6. Achtsamkeit als Superkraft	115
7. Formen der Übungspraxis – Teil II	127
8. Jenseits von Achtsamkeit – die Natur des Geistes	147
9. Hindernisse beim Meditieren	165

Teil III Kritisches Denken als Training der Geisteskraft

10. Kritisches Denken – Mythen und Missverständnisse im Faktencheck	175
11. Drei Kompetenzen des kritischen Denkens	191
12. Stolperfallen des Denkens	205
13. Formen der Übungspraxis – Teil III	221
14. Hindernisse beim kritischen Denken	249

Teil IV Philosophische Lebenskunst als Training der geistigen Tiefenmuskulatur

15. Philosophie – Mythen und Missverständnisse im Faktencheck	261
16. Philosophie als Lebenskunst	271
17. Grundsätze und Regeln	281
18. Formen der Übungspraxis – Teil IV	287
19. Hindernisse auf dem Weg der Lebenskunst	299

Teil V Fortschritt in der Masterclass für den Geist

20. Rückblick – Selbstführung und Geistesschulung	305
21. Ausblick – der Weg der Selbstführung geht weiter	309
Anmerkungen	315
Literaturverzeichnis	327

Vorwort von Shi Heng Yi

Es erfüllt mich mit Freude zu sehen, wenn Menschen Brücken zwischen östlicher Weisheit und der westlichen Welt bauen. Dieses Buch, *Die Masterclass für den Geist*, ist eine solche Brücke.

In einer Zeit, in der Führung oftmals mit Geschwindigkeit und Erfolg mit äußerem Status verwechselt wird, erinnert uns auch dieses Werk an eine zeitlose Wahrheit: Wer andere führen möchte, muss zuerst sich selbst führen können. Und wer sich selbst führen möchte, muss seinen eigenen Geist schulen.

Es beginnt alles mit einer einfachen Frage: Wer führt hier eigentlich? Ist es der Geist oder sind es die Gewohnheiten? Ist es die Klarheit oder ist es die Reaktion? Ist es das Gewahrsein oder ist es das Ego?

Die östlichen Traditionen, insbesondere die des Buddhismus und des Daoismus, haben über Jahrhunderte hinweg erforscht, wie der menschliche Geist interagiert. Der Westen hingegen hat präzise Modelle entwickelt, um Organisationen zu strukturieren, Strategien zu entwickeln und messbare Ergebnisse zu erzielen.

Wahre Führung beginnt nicht im Außen, sondern im Innern und in der Stille. Ein unruhiger Geist trifft unklare Entscheidungen und ein ungeklärtes Herz erzeugt unsichere Strukturen. Ein ungeführtes Ego erschafft geführte Konflikte.

Wenn wir von Selbstführung reden, verfolgen wir keinen Trend, denn wer bereit ist, seinen Geist zu schulen, wird feststellen, dass Klarheit kein Zufall und Gelassenheit kein Talent ist.

Dieses Werk zeigt, dass Selbstführung kein Luxus für spirituell Interessierte ist, sondern eine Notwendigkeit für Menschen in Verantwortung. Es lädt dazu ein, den Geist mit Reflexion und

bewusster Praxis zu kultivieren. Ich wünsche Ihnen beim Lesen nicht nur neue Einsichten, sondern neue Gewohnheiten. Möge dieses Buch Sie daran erinnern, dass die höchste Form von Führung nicht die Kontrolle, sondern die Bewusstheit ist. Möge Ihre größte Meisterschaft nicht die über Märkte oder Menschen sein, sondern die über Ihren eigenen Geist.

Shi Heng Yi

So nutzt du dieses Buch

An dieser Stelle lade ich dich ein, einen Moment innezuhalten und zu prüfen, ob dir eine oder mehrere der folgenden Situationen vertraut vorkommen:

- Deine Gedanken kreisen immer wieder um dieselben Themen, obwohl du weißt, dass dir das Grübeln gerade nicht guttut. Dennoch kommst du nicht davon los.
- Du setzt dich selbst unter Druck, willst alles richtig machen oder Erwartungen erfüllen und merkst dabei, wie dich Perfektionismus oder der Wunsch nach Anerkennung innerlich antreiben.
- In angespannten Momenten reagierst du impulsiv, sagst oder tust Dinge, die sich im Nachhinein nicht stimmig anfühlen, und fragst dich später, warum du nicht anders handeln konntest.

An wen sich dieses Buch richtet

Wenn du dich in mindestens einer dieser Situationen wiedererkennst und den Wunsch verspürst, daran etwas zu ändern, dann gehörst du zu den Menschen, für die die Kunst der Selbstführung ein erstrebenswertes Ziel ist. Wenn du zudem bereit bist, diese Kunst durch ein systematisches, regelmäßiges und diszipliniertes Training des Geistes zu kultivieren, findest du in der *Masterclass für den Geist* einen passenden Begleiter.

Zugleich gibt es Leser:innen, die aufgrund ihrer beruflichen Rolle eine besondere Verantwortung für Menschen, Teams, Organisationen und gesellschaftliche Entwicklungen tragen: Führungskräfte. Gerade für diese Zielgruppe ist die Kunst der Selbstführung von hoher Relevanz – wie es auch der US-amerikanische Managementtheoretiker Peter F. Drucker, einer der einflussreichsten Vordenker des modernen Managements, prägnant auf den Punkt brachte: »Alle Managementbücher, auch die von mir, konzentrieren sich auf die Führung anderer Menschen. Doch man kann andere nicht führen, ohne sich selbst zuerst zu führen.«¹

Um der besonderen Verantwortung dieser Zielgruppe gerecht zu werden, greift dieses Buch daher immer wieder auf Beispiele, Fragestellungen und Situationen aus der Lebenswelt von Führungskräften zurück. Zugleich soll dabei nicht der Eindruck entstehen, dass Selbstführung ein exklusives Anliegen von Führungskräften sei. Der Kontext mag sich im beruflichen Setting verändern, die grundlegenden Herausforderungen jedoch bleiben dieselben. Ob ich mich gegenüber Freunden unfair verhalte oder gegenüber meinem Team, ob ich mich privat fremdgesteuert erlebe oder beruflich – es ist dieselbe innere Herausforderung, die sich lediglich in einem anderen Gewand zeigt und von einem systematischen Training des Geistes profitieren kann.

Geistesschulung statt Therapie

Dieses Buch ist weder therapeutisch angelegt noch als Leitfaden für Self-Care gedacht. Inhaltlich und methodisch geht es daher nicht um Ansätze wie Traumabearbeitung, Biografiearbeit, Affirmation oder Manifestation. Der Fokus der *Masterclass für den Geist* liegt vielmehr auf Ansätzen der Geistesschulung, die zum einen überwiegend kognitiv ausgerichtet sind und zum anderen ein systematisches, diszipliniertes und mitunter auch anspruchsvolles Training erfordern.

Anders ausgedrückt: Im Fokus stehen weder therapeutische Kategorien von Heilung und Störung noch die Jagd nach angenehmen Gefühlen. Vielmehr geht es um die Kultivierung von Selbstführung durch ein bewusstes Training des Geistes. Ziel ist es, die eigene Haltung zu formen, geistige Klarheit zu entwickeln und handlungsfähig zu bleiben – auch und insbesondere dann, wenn innere oder äußere Zustände herausfordernd sind.

Diese Ausrichtung hat einen einfachen Grund: Sowohl was und wie wir denken als auch unsere Beziehung zu den eigenen Gedanken lassen sich systematisch, diszipliniert und über längere Zeit hinweg trainieren. Da sich all dies im Geist vollzieht, versteht

sich die *Masterclass für den Geist* als ein Programm für gezielte Geistesschulung, das auf die Kunst der Selbstführung einzahlt. Andere hilfreiche Ansätze wie etwa Körperarbeit, Emotional Release oder ausdrucks- und verarbeitungsorientierte Verfahren verfolgen einen anderen Zugang. Sie zielen weniger auf Training und Schulung des Geistes ab als auf Entladung, Regulation oder emotionale Verarbeitung. Daher werden sie in diesem Buch nicht weiter vertieft.

Damit wird deutlich: Der hier vorgestellte Weg wird aufgrund seiner kognitiven und trainingsorientierten Ausrichtung nicht jeden Menschen gleichermaßen ansprechen. Insbesondere Leser:innen, die auf unmittelbare emotionale Entlastung oder schnelle Lösungen hoffen, werden in der *Masterclass für den Geist* vermutlich nicht das finden, was sie suchen. Wer jedoch bereit ist, den eigenen Geist ähnlich wie den eigenen Körper über einen längeren Zeitraum hinweg zu trainieren, um auf diese Weise – in guten wie in schlechten Zeiten – Selbstführung zu praktizieren und Gelassenheit zu kultivieren, findet in diesem Buch ein strukturiertes, praxisnahes und alltagstaugliches Trainingsprogramm.

Der Aufbau dieses Buches

Teil I führt in die **Grundlagen der Selbstführung** ein. Zunächst wird ihre Bedeutung im Führungsalltag beleuchtet, bevor ihr ursprünglicher Kern in den Weisheitstraditionen der Antike freigelegt und mit dem antiken Ideal der Gelassenheit verbunden wird. Darauf aufbauend wird ein konkreter Trainingsansatz entwickelt, der das Fundament der *Masterclass für den Geist* bildet und sich in drei klar voneinander abgegrenzte Trainingsdisziplinen auffächert.

Teil II widmet sich der aus dem Buddhismus hervorgegangenen **Achtsamkeitspraxis**. Sie kultiviert Präsenz im gegenwärtigen Moment und schärft das Verständnis für den Unterschied zwischen Geist und Inhalten des Geistes. Wer Achtsamkeit praktiziert, lernt, dass die Beziehung zu Gedanken, Gefühlen und

inneren Zuständen bewusst gestaltet werden kann. Da dieses Training den Geist in seiner Gesamtheit schult, bildet es das *Grundlagentraining des Geistes*.

Teil III behandelt die Trainingsdisziplin des **kritischen Denkens**. Im Zentrum stehen die Fähigkeiten zur Selbstreflexion, zum Erkennen von Denkfehlern und Selbsttäuschungen, zur begründeten Entscheidungsfindung sowie zur Entwicklung geistiger Klarheit. Das Denken, das uns im Alltag ständig begleitet, wird so erstmals zu einem bewusst einsetzbaren Werkzeug, das sich selbst hinterfragen kann. Da diese Disziplin die geistige Urteilskraft stärkt, wird sie als *Training der Geisteskraft* bezeichnet.

Teil IV vertieft die Trainingsdisziplin, die sich aus den Übungen und Ansätzen der **philosophischen Lebenskunst** speist. Sie wurzelt vor allem im Erbe der antiken philosophischen Schulen und wird durch Elemente der zeitgenössischen Philosophischen Praxis ergänzt. Diese Disziplin strukturiert und formt die innere Haltung und lässt sich daher als *Training der geistigen Tiefenmuskulatur* beschreiben.

Teil V beschreibt konkrete **Entwicklungsstufen**, anhand derer Leser:innen ihren eigenen Fortschritt einschätzen können, und bietet konkrete Hinweise für Aufbau und Pflege einer regelmäßigen Trainingspraxis.

Dein persönliches Trainingsprogramm

Wenn dich der Ansatz eines kontinuierlichen Trainings des Geistes überzeugt, besteht der nächste Schritt darin, dein *persönliches* Trainingsprogramm zu entwickeln, das zu deinen Zielen, deinen Stärken und deinem verfügbaren Zeitbudget passt. Meine Aufgabe sehe ich darin, dich dabei als eine Art *Personal Trainer für den Geist* zu begleiten, indem ich dir die drei Disziplinen der Geistes-schulung und ihre jeweiligen Übungen verständlich erläutere. Um das Gelesene auf dein eigenes Leben anzuwenden und zu

vertiefen, findest du am Ende eines Kapitels oftmals *Reflexionsfragen*. Sie sollen dir helfen, das Gelesene auf dein eigenes Leben anzuwenden und zu vertiefen.

Im Verlauf des Buches begegnest du außerdem der *Kunstfigur Max*, einer kürzlich beförderten Führungskraft. Max' Leben steht stellvertretend für viele typische Herausforderungen im Berufsalltag und soll dir auf deiner eigenen Reise durch die *Masterclass für den Geist* als Spiegel und Begleiter dienen. Auch wenn du selbst keine Führungsrolle innehast, kannst du von seinen Gedanken und Einsichten profitieren, indem du sie auf deinen eigenen beruflichen oder privaten Kontext überträgst.

Um dir die Gestaltung deines persönlichen Trainingsprogramms zu erleichtern, sind die Übungen der drei Trainingsdisziplinen zudem zweifach strukturiert: zum einen nach ihrem *Schwierigkeitsgrad* (Stufe 1–3), zum anderen nach der *Art des Trainings*.

- *Fitnessstudio*: Dabei handelt es sich um längere, formale Übungseinheiten außerhalb des Alltags. Für diese Übungen nimmst du dir bewusst Zeit und investierst auf diese Weise in die Tiefe deiner Fähigkeiten. Sie sind vergleichbar mit dem Besuch eines Fitnessstudios, um gezielt körperliche Kraft und Ausdauer aufzubauen.
- *Alltagstraining*: Das sind kurze, informelle Übungen mitten im täglichen Leben. Du integrierst sie direkt in deinen Alltag und stärkst so die Breite deiner Fähigkeiten, indem du stets einen konkreten Anwendungsbezug herstellst. Vergleichbar ist dies mit der Entscheidung, im Alltag öfter die Treppe statt des Fahrstuhls zu nehmen, um körperlich fit zu bleiben.

Die Übungen der drei Disziplinen lassen sich flexibel miteinander kombinieren. Vielleicht liegt dir eine bestimmte Übung besonders gut und wird Teil deiner täglichen Routine. Vielleicht sorgst du bewusst für Abwechslung, um unterschiedliche Aspekte des geistigen Trainings zu stärken. Entscheidend ist, dass du deinen eigenen Weg findest und deinem eigenen Tempo folgst.

Dein direkter Weg ins Training

Wenn du die theoretischen Grundlagen aus Teil I überspringen und sofort ins Training einsteigen möchtest, kannst du direkt mit Teil II, III oder IV beginnen. In jedem dieser Teile findest du ein Kapitel mit dem Titel *Formen der Übungspraxis*, in dem die jeweiligen Übungen ausführlich erklärt werden. Der Erfolg der *Masterclass für den Geist* entscheidet sich nicht an einem einzelnen Schritt, sondern an der Bereitschaft, immer wieder aufzubrechen und an sich selbst zu arbeiten. Begleitende Materialien, die dich auf diesem Weg unterstützen können, findest du unter www.shamseyoloko.de. Dort findest du beispielhafte Trainingspläne und andere hilfreiche Unterlagen.

Alles Weitere liegt nun an dir! Wähle dein Tempo, spüre, wo der Weg tragfähig ist, und finde deinen eigenen Rhythmus. Selbstführung durch Geistesschulung ist kein erreichbarer Zielpunkt, sondern ein Weg, der sich mit jeder bewussten Übungseinheit weiter entfaltet. Schließlich geht niemand nur ein einziges Mal ins Fitnessstudio und glaubt danach »fertig« zu sein. In diesem Sinne wünsche ich dir eine kurzweilige Lektüre, die dich inspiriert und motiviert.

Teil I

GRUNDLAGE DER SELBSTFÜHRUNG

»Sich selbst zu führen, ist die höchste Form der Führung.«

– Seneca

2 Antike Wurzeln moderner Selbstführung

Um den Kern von Selbstführung freizulegen und zugleich das verbindende Element zwischen westlichen und fernöstlichen Weisheitstraditionen herauszuarbeiten, lohnt sich ein Blick zurück zu ihren Wurzeln. Dabei zeigt sich ein faszinierendes, kulturübergreifendes Phänomen: In der sogenannten *Achsenzeit*, einem Begriff, den der deutsch-schweizerische Psychiater und Philosoph Karl Jaspers geprägt hat, kam es zwischen etwa 800 und 200 vor Christus in vier voneinander unabhängigen Kulturkreisen zu tiefgreifenden geistigen Umbrüchen.¹

Das ist insofern bemerkenswert, als dass der anatomisch moderne Mensch bereits seit rund 300 000 Jahren existiert und ab etwa 10 000 vor Christus begann, sesshaft zu werden. Trotz dieser langen biologischen und kulturellen Vorgeschichte ragen demnach diese sechs Jahrhunderte der Achsenzeit besonders heraus. In dieser Epoche entstehen Philosophien, Religionen und Weisheitslehren, in denen sich unter anderem klare Hinweise auf das finden, was wir bis heute als Kern der Selbstführung verstehen können. Obwohl das Konzept der Achsenzeit nicht gänzlich unumstritten ist, dient es hier als Rahmen, um parallele geistige Entwicklungen in den Weisheitstraditionen sichtbar zu machen.

Das antike China

Im antiken China fallen die Lehren von Laotse (6. bis 5. Jahrhundert vor Christus) in den Zeitraum der Achsenzeit. Er gilt als der Begründer des Daoismus, wenngleich unklar ist, ob er tatsächlich gelebt hat. Von ihm ist folgende Aussage überliefert:

*Wer andere kennt, ist klug, wer sich selbst kennt, ist weise. Wer andere besiegt, hat Kraft, wer sich selbst besiegt, ist stark.*²

Ein Zeitgenosse Laotses und die zweite prägende Figur im alten China ist Konfuzius (6. bis 5. Jahrhundert vor Christus). Er war Philosoph, Staatsmann und Begründer des Konfuzianismus. Ihm wird folgende Aussage zugeschrieben:

*Wer sich selbst regiert, was soll der für Schwierigkeiten haben, bei der Regierung tätig zu sein? Wer sich selbst nicht regieren kann, was geht den das Regieren von anderen an?*³

In diesen beiden Überlieferungen lässt sich erkennen, dass in den Formulierungen »sich selbst besiegen« und »sich selbst regieren« bereits die Idee der Selbstbeherrschung angelegt ist. Wer sich selbst besiegen oder regieren will, benötigt zum einen die Fähigkeit, Einfluss auf das eigene Denken und Handeln auszuüben, und zum anderen ein Ideal, das diesen gezielten Einfluss grundsätzlich als erstrebenswert betrachtet. Beide Elemente sind in der Idee der Selbstbeherrschung untrennbar miteinander verbunden.

Das antike Indien

Im antiken Indien fällt sowohl das Wirken des Siddhartha Gautama (6. bis 5. Jahrhundert vor Christus) in den Zeitraum der Achsenzeit als auch die Entstehung der ältesten Aufzeichnungen zum Yoga, die dem mythischen Gelehrten Patanjali zugeschrieben werden. Von Siddhartha Gautama – auch Buddha genannt – ist folgende Aussage überliefert:

*Besser, als Tausende von Kriegeren in einer Schlacht zu besiegen, ist es, einzig nur dein Selbst zu besiegen, dann bist du wirklich siegreich im Kampf.*⁴

Patanjali beschreibt Yoga wie folgt:

*Yoga ist jener innere Zustand, in dem die seelisch-geistigen Vorgänge zur Ruhe kommen.*⁵

Auch in diesen Aussagen begegnet uns die Idee der Selbstbeherrschung. Bei Buddha als Tätigkeit des »Selbstbesiegens«, bei Patanjali als das Ziel des »Zur-Ruhe-Kommens der Bewegungen des Geistes«. Während sich Buddhas Idee des Selbstbesiegens nahtlos in die Formulierungen von Laotse und Konfuzius einreicht, erfordert Patanjalis Verständnis von Selbstbeherrschung eine genauere Einordnung. Im Yoga bedeutet das Zur-Ruhe-Kommen des Geistes nicht Unterdrückung ungewollter Geistesinhalte, sondern die Fähigkeit, Impulse, Gedanken und Affekte wahrzunehmen, ohne sich mit ihnen zu identifizieren oder ihnen automatisch zu folgen. Es geht nicht darum, den Geist gewaltsam zu kontrollieren, sondern ihn so zu schulen, dass innere Freiheit und Geistesruhe entstehen können.

Der antike Mittelmeerraum

Im antiken Griechenland gibt der Philosoph Platon (5. bis 4. Jahrhundert vor Christus) folgende Aussage seines Lehrers Sokrates wieder:

Zuschwachsein gegen sich selbst ist also nichts anderes als Unverstand und das Sichselbstbeherrschen nichts anderes als Weisheit.⁶

Und im jüdischen *Tanach*, dessen Schriften teilweise in die Zeit um oder nach der von Jaspers so genannten Achsenzeit datiert werden und das im Mittelmeerraum seine philosophisch-religiöse Wirkung entfaltet hat, findet sich unter anderem in den Sprüchen des mythischen König Salomos:

Ein Geduldiger ist besser als ein Starker und wer sich selbst beherrscht, besser als einer, der Städte einnimmt.⁷

Auch hier begegnen uns Aussagen, die die Idee der Selbstbeherrschung aufgreifen und deutliche Parallelen zu den Formulierungen in den anderen antiken Kulturräumen erkennen lassen.

Selbstbeherrschung als Kern der Selbstführung

Es lässt sich also festhalten, dass in nahezu allen großen Philosophie-, Religions- und Weisheitstraditionen der Antike die Idee der Selbstführung untrennbar mit **Selbstbeherrschung** verbunden ist. Sich selbst zu beherrschen, zu besiegen oder zu regieren bedeutet, das eigene Handeln bewusst zu gestalten und sich aus der Fremdbestimmung durch ungewollte Gefühle, Gedanken und Begierden zu lösen.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, mit einem Missverständnis aufzuräumen: Sich selbst zu beherrschen bedeutet nicht, die vollständige Kontrolle über Gefühle, Gedanken und Begierden zu erlangen, wie es in vereinfachten Zuspitzungen oft suggeriert wird. Niemand kann sich *jederzeit, dauerhaft* und *auf Knopfdruck* in einen bestimmten, authentisch empfundenen Gefühlszustand versetzen oder das eigene Gedankenkarussell abstellen und fortan ausschließlich angenehme Gedanken haben. Der Versuch, intensive Gefühle oder rastloses Denken zu beherrschen, ist wie der Versuch, mit der Luftpumpe die Windrichtung zu verändern. Vielmehr geht es darum, sich zu den eigenen Gedanken, Gefühlen und Begierden bewusst zu verhalten.

Selbstbeherrschung meint also nicht die völlige Kontrolle über das Entstehen und Vergehen der inneren Regungen, sondern die bewusste Entscheidung, wie auf sie reagiert wird, wenn sie bereits da sind. Wer das trainiert, entwickelt eine innere Haltung, die in entsprechenden Situationen als eingeübtes Reaktionsmuster zur neuen Gewohnheit wird.

Die Freiheit zur Wahl als erste Voraussetzung

Wie wir später noch sehen werden, ist Selbstbeherrschung lediglich ein Aspekt von Selbstführung und nicht mit ihr gleichzusetzen. Bevor wir uns jedoch dem zweiten Aspekt zuwenden, lohnt es sich, zunächst zu klären, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, da-

mit Selbstführung im Allgemeinen und Selbstbeherrschung im Besonderen überhaupt möglich und sinnvoll werden.

1. **Möglichkeit:** Die *Freiheit zur Wahl*, das heißt, ich *kann* mich selbst führen und beherrschen.
2. **Sinnhaftigkeit:** Das *Streben nach einem guten Leben*, das heißt, ich *will* mich selbst führen und beherrschen.

Mit Blick auf die erste Voraussetzung lässt sich die Aussage des französischen Philosophen Jean-Paul Sartre zuspitzen: Der Mensch ist mit Beginn seiner Existenz zur Wahl verurteilt.⁸ Wir alle müssen uns ständig entscheiden, und selbst die Verweigerung einer Wahl, also die Nicht-Wahl, ist bereits eine Wahl. Die Tatsache, dass ich gerade an meinem Schreibtisch sitze und an diesem Buch schreibe, ist das Ergebnis meiner vorherigen Entscheidungen – ebenso wie der heiße Kaffee neben meinem Notebook und das geöffnete Fenster im Hintergrund. Nur das Vorhandensein einer Wahl, wie zum Beispiel angesichts der Frage, ob ich jetzt einen weiteren Kaffee, ein anderes Getränk oder aber gar nichts trinken möchte, ermöglicht eine Entscheidung, für die ich auch Verantwortung übernehmen kann und muss.

Gäbe es diese Wahl nicht, bräuchte es auch keine Entscheidung und folglich nichts, wofür ich Verantwortung tragen könnte. Alles wäre dann entweder *vorherbestimmt* oder vollständig *fremdbestimmt*. So könnte etwa eine göttliche Macht oder das Schicksal meine Entscheidung für oder gegen einen weiteren Kaffee lenken. Ebenso könnten physikalische Gesetzmäßigkeiten oder innere Zwänge wie etwa eine genetisch bedingte Koffeinsucht mein Handeln determinieren und mich meiner Freiheit berauben. In einem solchen Fall wäre meine Entscheidung nicht Ausdruck einer echten Wahl, sondern lediglich die zwingende Folge von Vor- oder Fremdbestimmung.

Einer solchen deterministischen Sichtweise widersprach der österreichische Psychiater Viktor Frankl mit bemerkenswerter Klarheit:

Das Leben selbst ist es, das dem Menschen Fragen stellt. Er hat nicht zu fragen, er ist vielmehr der vom Leben her Befragte, der dem Leben zu antworten – das Leben zu ver-antworten hat.⁹

Dieses wunderbare Wortspiel, auf die Fragen des Lebens Antworten zu finden und diese Antworten zu »ver-antworten«, drückt die Freiheit zur Wahl und die Pflicht zur Entscheidung aus. In meinem Beispiel ist die vergleichsweise profane Frage des Lebens in diesem Moment der Wunsch nach Kaffee, der aufgrund von Appetit, aufkommender Müdigkeit oder schlichtweg aus reiner Gewohnheit in mir aufkommt. Wofür ich mich letztlich entscheide, ist meine Antwort auf diese Frage, für die ich auch Verantwortung übernehmen muss.¹⁰

Der existenzielle Zwang zur Wahl und die damit verbundene Pflicht zur Entscheidung im Hier und Jetzt bilden zudem auch das Fundament für das Narrativ unseres Lebens. Unser gesamtes Leben wird durch die Summe unserer Entscheidungen geformt. Rückblickend verdichten wir diese Entscheidungen zu einer kohärenten Erzählung, nennen sie Lebensweg und identifizieren uns mit dieser selbsterschaffenen Geschichte.

Wie meine eigene Geschichte aussieht, lässt sich im Abschnitt *Über den Autor* nachlesen. Sie erscheint als Abfolge zahlreicher mehr oder weniger bewusster Entscheidungen, die mein Leben immer wieder aufs Neue in eine bestimmte Richtung gelenkt haben. Zum jetzigen Zeitpunkt sind es zwar nur noch Erinnerungen, die zudem verzerrt sein können, um rückblickend eine kohärente Erzählung zu erzeugen. Aber dennoch identifiziere ich mich mit diesen Erinnerungen und schreibe meine Lebensgeschichte mit jeder weiteren Entscheidung fort. Wir *sind*, was wir *getan haben*, und nicht, was wir *sein möchten*.

Max erkennt: Reagieren ist eine Entscheidung

Zunächst lehnt Max die Vorstellung ab, dass er in jeder Situation eine Wahl hat. Wenn ihm seine Chefin unverhofft den Bonus streicht oder sein Kunde mit dem Projektergebnis wider Erwarten unzufrieden ist, empfindet Max Wut und Enttäuschung. Weder die Situationen noch die Gefühle hat er sich selbst ausgesucht. Deshalb ist es auch nicht seine Schuld, wenn er mit entsprechend unfreundlichen E-Mails reagiert, ja sogar reagieren muss! Das hat er schon immer so getan und würde schließlich auch jeder andere so tun ... oder nicht?

Je länger Max darüber nachdenkt, desto klarer erkennt er seinen Irrtum. Die Freiheit zur Wahl und die Pflicht zur Entscheidung bedeuten nicht, dass er die äußeren Umstände nach Belieben formen kann – also etwa, dass seine Chefin den Bonus doch gewährt oder der Kunde doch begeistert ist. Und es bedeutet auch nicht, dass er unmittelbar in der konkreten Situation die Wahl hat, auf Knopfdruck eine andere, angenehmere Emotion zu empfinden. Ein solches Verständnis entspräche der naiven Illusion einer vollständigen Kontrolle.

Worum es vielmehr geht, ist, zu erkennen, dass er die Verantwortung dafür trägt, wie er auf diese Situationen und damit auf die Frage des Lebens in diesem Moment reagieren möchte. Nicht die Kontrolle von Situation oder Emotion steht in seiner Macht, sondern seine Reaktion, also die Frage, ob und wie er seiner Chefin und dem Kunden antworten möchte. Kurzum: seine Haltung zu dem, was passiert ist.

Max erkennt, dass es kein Naturgesetz ist, aus Wut oder Enttäuschung heraus eine schnippische E-Mail schreiben

zu müssen. Auch wenn diese Reaktion tief eingeübt und über Jahre hinweg womöglich zur Gewohnheit geworden ist, heißt das nicht, dass sie deswegen unveränderlich ist. Und genau darin liegt Max' Erkenntnis: Wenn Gewohnheiten und Reaktionen prinzipiell veränderbar sind, dann muss an der Idee der Wahlfreiheit etwas dran sein. Denn gäbe es keine Möglichkeit zur Veränderung, dann wären Coaching oder Psychotherapie völlig sinnlos, und auch ein Training zur Selbstführung würde im Grunde nichts nützen.

Das gute Leben als zweite Voraussetzung

Die zweite Voraussetzung, die gelten muss, damit Selbstführung einen Sinn hat, liegt in unserem grundlegenden und unaufhörlichen Streben nach einem *guten Leben*. Was genau »gut« bedeutet, ist dabei individuell sehr unterschiedlich. Zum Beispiel: glücklich, erfolgreich, angenehm, erfüllt, gelingend, genussvoll, sinnvoll, asketisch, ethisch, religiös oder spirituell.

Die konkrete Ausgestaltung des guten Lebens ist somit zum einen höchst individuell und findet zum anderen vor dem Bewusstsein unserer eigenen Endlichkeit statt. Ein zentraler Aspekt, der uns von anderen Lebewesen unterscheidet, denn weder Tiere noch Pflanzen denken an ihre Altersvorsorge und das unausweichliche Verfallsdatum ihrer eigenen Existenz. Nach allem, was wir derzeit mit Sicherheit wissen können, ist das Leben wie eine Art Kurzurlaub zwischen zwei Phasen der Nicht-Existenz und fordert uns daher zu dessen Gestaltung auf. Der deutsche Philosoph Wilhelm Schmid bringt es poetisch auf den Punkt:

Wenn das Motiv dafür, das Leben überhaupt zu gestalten, von der Kürze des Lebens herrührt, dann der Anstoß, es schön zu gestalten, von der Sehnsucht nach der Möglichkeit, es voll bejahen zu können.¹¹

Mit anderen Worten: Weil ich ein gutes und bejahenswertes Leben anstrebe, möchte ich mich selbst führen – ganz gleich wie individuell unterschiedlich das gute Leben auch definiert wird. Zwar lässt sich daher auch keine universelle, das heißt für alle Menschen gleichermaßen gültige Vorstellung eines guten Lebens formulieren, jedoch ist zumindest eine gemeinsame Grundlage erkennbar: Ohne eine Vorstellung davon, was ein glückliches Leben ausmacht oder ausmachen könnte, fehlt jeglicher innere Maßstab, an dem wir unsere Entscheidungen ausrichten können.

Ein Leben ohne einen solchen Maßstab wäre im Grunde willkürlich und bedeutungslos, denn jede Entscheidung wäre *gleich gültig* oder *gleichgültig*. Wenn ich weder bewusst noch unbewusst nach etwas strebe, ist das eine nicht wichtiger als das andere. Ob ich den zweiten Kaffee nun trinke, ein anderes Getränk wähle oder gar nichts trinke und verdurste – ohne Vorstellung oder Gefühl davon, was ich kurz- und langfristig will und wovon ich glaube, dass es mich glücklich machen könnte, wäre meine Entscheidung bedeutungslos. Im schlimmsten Fall erginge es mir wie *Buridans Esel*. Diese klassische Denkfigur aus der Philosophie beschreibt einen Esel, der zwischen zwei gleich großen, gleich weit entfernten und gleich schmackhaften Heuhaufen steht. Da beide Optionen für ihn völlig identisch sind, findet er keinen Grund, sich für die eine oder andere Seite zu entscheiden, und verhungert schließlich vor lauter Unentschlossenheit.

Wer dennoch den Versuch unternehmen möchte, einen gemeinsamen Nenner des guten Lebens für alle Lebewesen zu benennen, könnte im Streben nach dem Angenehmen und im Vermeiden des Unangenehmen fündig werden. Selbst wenn ich keine klare Vorstellung davon habe, was für mich ein gutes Leben im Einzelnen ausmacht, werde ich intuitiv mehr von dem Angenehmen und weniger von dem Unangenehmen anstreben. Ähnlich wie Tiere vermeide ich Schmerz und suche angenehme Bewusstseinszustände. Auch Pflanzen reagieren auf günstige Bedingungen, wenden sich dem Licht zu und sind in der Lage, über

chemische Signale auf Bedrohungen zu reagieren und andere Pflanzen zu warnen.

Im Umkehrschluss bedeutet das: Wir treffen unsere Entscheidungen in der Regel so, dass sie weitestgehend zu unserer individuellen, gegenwärtigen und mehr oder minder bewussten Vorstellung eines guten Lebens passen. Mal mit kurzfristigem, mal mit langfristigem Zeithorizont und mal mit größerer, mal mit geringerer Tragweite für das eigene Leben. Weil ich also nach einem guten Leben strebe und nicht bloß Zeit totschiessen will, spielt es durchaus eine Rolle, *welche* Entscheidungen ich treffe.

Selbstführung trägt dieser Bedeutung Rechnung, indem sie es mir ermöglicht, mich durch bewusste und gut begründete Entscheidungen meiner individuellen Vorstellung eines guten Lebens anzunähern. Zugleich sagt Selbstführung nichts darüber aus, ob meine gegenwärtige Vorstellung dieses guten Lebens *tatsächlich* und *dauerhaft* »gut« oder »richtig« ist. Ich kann mich irren und womöglich ein Leben führen, das ich im Grunde nicht vollständig bejahen kann – etwa, weil ich den Vorstellungen und Erwartungen anderer folge und nie ernsthaft reflektiert habe, was ich selbst unter einem guten Leben verstehe. Auch die jeweilige Lebensphase spielt dabei eine Rolle: Als Jugendlicher wäre mir meine heutige Vorstellung eines guten Lebens vermutlich rätselhaft, vielleicht sogar unattraktiv erschienen.

Selbsterkenntnis als zweiter Aspekt der Selbstführung

Vor diesem Hintergrund rückt neben der Selbstbeherrschung ein weiterer zentraler Aspekt der Selbstführung in den Fokus. Ein Aspekt, auf den bereits der griechische Philosoph Sokrates hingewiesen hat. Seine berühmte Überzeugung lautet, dass nur das *geprüfte Leben* ein lebenswertes Leben ist.¹² Damit fordert Sokrates nichts weniger als eine kontinuierliche Selbstreflexion, das heißt eine bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Entscheidungen – seien sie geplant oder bereits getroffen. Das

Ergebnis dieser Selbstreflexion ist **Selbsterkenntnis**. Sie ist notwendig, um zum einen eine für mich stimmige Vorstellung vom guten Leben zu entwickeln und zum anderen, um meine zukünftigen Entscheidungen daran auszurichten und meine vergangenen Entscheidungen daran zu messen.

Im Kontext von Selbstführung bedeutet dies: Wer sich selbst nicht kennt, kann sich weder wirksam selbst beherrschen noch bewusst führen. Es fehlen Maßstäbe, Kriterien und Orientierungspunkte, um den eigenen Entscheidungen Richtung und Gewicht zu verleihen. Aus diesem Grund bildet Selbsterkenntnis den zweiten Kernaspekt der Selbstführung und steht gleichberechtigt neben der Selbstbeherrschung.

Was also ist Selbstführung?

Nachdem der antike Kern von Selbstführung freigelegt und die zentrale Bedeutung der beiden Aspekte Selbstbeherrschung und Selbsterkenntnis herausgearbeitet wurden, definiere ich Selbstführung wie folgt:

Die Kunst, sich selbst zu erkennen und die Beziehung zu sich selbst und zur Welt mithilfe von Entscheidungen bewusst zu gestalten.

Diese Definition von Selbstführung weist folgende Merkmale auf.

- *Zwei Kernaspekte:* Sie umfasst die beiden Aspekte Selbsterkenntnis und Selbstbeherrschung. Letztere wird hier bewusst als Selbstgestaltung formuliert, um die schöpferische Kraft hervorzuheben, mit der das eigene Leben nicht nur beherrscht, sondern aktiv und bewusst geformt wird.
- *Selbstführung als Kunst:* Im Gegensatz zur Wissenschaft, insbesondere der Naturwissenschaft, die Exaktheit und objektive Richtigkeit anstrebt, entzieht sich Selbstführung eines solchen Anspruches. Sie erfordert individuelle Auslegung, Übung und Erfahrung und damit genau das, was man gemeinhin als »Kunst« bezeichnet.

- *Beziehung als Gestaltungsobjekt*: Selbstführung betrifft einerseits die Frage, wie ich die Beziehung zu mir selbst gestalte, und schließt andererseits auch die Beziehung zur Welt mit ein, das heißt, wie ich zu anderen Menschen, zur Natur und dem größeren Ganzen stehen möchte.

Die Entscheidung als Vollzug der Selbstführung

Ein zentrales Merkmal meiner Definition von Selbstführung ist die Bedeutung der **Entscheidung**. Erst durch sie wird Selbstführung in mir und in der Welt wirksam. Denn unabhängig davon, ob ich mich selbst reflektieren oder meine Beziehungen bewusst gestalten möchte: Am Anfang steht stets die Entscheidung, genau dies zu tun.

Vereinfacht und auf das Kaffeebeispiel übertragen bedeutet das: Ich nehme meine Wahlfreiheit wahr (ich könnte einen zweiten Kaffee trinken oder nicht), ich treffe eine Entscheidung (ich trinke einen zweiten Kaffee) und gestalte auf diese Weise mein Leben (ich fühle mich wacher, stimuliert und geschmacklich verwöhnt). Der Entscheidungsprozess wird in Abbildung 2.1 dargestellt.

Schritt 1: Entscheidungen erkennen

Zu jedem Zeitpunkt existieren je nach Situation unterschiedlich viele Wahlmöglichkeiten, mindestens jedoch zwei: Wahl und Nicht-Wahl. Eine Zunahme an Wahlmöglichkeiten erweitert den subjektiv empfundenen Freiheitsraum und kann auf zwei Wegen passieren:

- die *faktische Anzahl* an Wahlmöglichkeiten,
- die Bewusstheit für die *Möglichkeit zur Wahl* an sich.

Grundsätzlich macht es einen Unterschied, ob ich aus zwei oder sechs Optionen wählen kann. Diese Erweiterung an tatsächlichen Wahlmöglichkeiten ist faktisch, das heißt, im gegenwärtigen Moment kommen neue, konkrete Wahlmöglichkeiten hinzu, an die

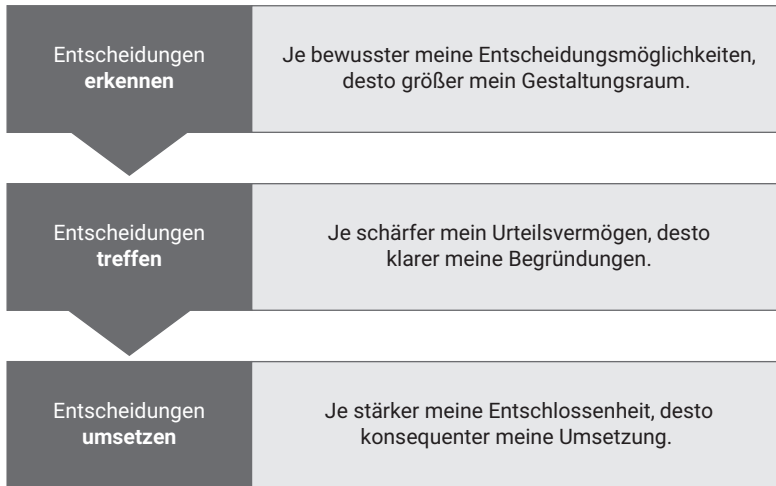


Abbildung 2.1: Der Entscheidungsprozess als Vollzug der Selbstführung

ich vorher nicht gedacht hatte oder die mir vorher nicht zur Verfügung standen.

Obwohl dadurch mein Entscheidungsraum insgesamt größer wird und sich der Gedanke aufdrängt, dass dies stets eine gute Sache sei, können diese zusätzlichen Wahlmöglichkeiten auch zur Überforderung führen. Ein bekanntes Beispiel für diese Überforderung, die auch als *Auswahlparadoxon* bezeichnet wird, liefert ein Experiment aus dem Jahr 2000.¹³ In einem Supermarkt wurden an einem Verkostungsstand an zwei aufeinanderfolgenden Samstagen einmal sechs und einmal 24 verschiedene Marmeladensorten angeboten. Obwohl der Stand mit der größeren Auswahl deutlich mehr Aufmerksamkeit auf sich zog, entschieden sich am Ende wesentlich weniger Menschen für einen Kauf. Die kleinere Auswahl führte dagegen zu signifikant höheren Abverkäufen.

Das Experiment zeigt, dass eine Ausweitung von Wahlmöglichkeiten zwar subjektiv mehr Freiheit verspricht, faktisch jedoch zu Entscheidungshemmung und Überforderung führen kann. Eine Erfahrung, die viele aus dem Alltag kennen, etwa morgens vor

dem Kleiderschrank oder abends im Restaurant beim Blick in eine umfangreiche Speisekarte. Verstärkt wird dieser Effekt durch die Angst, eine falsche oder nur mittelmäßige Entscheidung zu treffen. Wer den Anspruch hat, stets die beste Option zu wählen, fühlt sich schnell gedrängt, möglichst alle Alternativen zu prüfen. Hinter diesem inneren Zwang steht häufig die Befürchtung, etwas Besseres zu verpassen. Diese spezifische Form der Entscheidungsangst wird heute als *Fear of Missing Out (FOMO)* bezeichnet und beschreibt die Sorge, dass andere Menschen bessere Erfahrungen machen oder bessere Entscheidungen treffen könnten als man selbst.¹⁴

Hinter dieser Befürchtung stecken häufig unbewusste Glaubenssätze und Erwartungshaltungen, etwa die Annahme, stets die beste Option wählen zu *müssen*, um dem eigenen Leben nur auf diese Weise gerecht werden zu können. In zugespitzter Form zeigt sich dies in inneren Überzeugungen wie: »Ich muss das beste Gericht wählen, weil ich sonst nicht das beste Leben lebe, und das wäre eine Verschwendung.«

Der zweite Weg zur Vergrößerung des subjektiv empfundenen Freiheitsraums ist grundsätzlicher Natur. Er betrifft nicht die Anzahl der Optionen, sondern die Bewusstheit für die Möglichkeit zur Wahl an sich. Mit anderen Worten: Ich erkenne in einem bestimmten Moment, dass ich überhaupt wählen kann, anstatt diesen Moment unbewusst verstreichen zu lassen. Dass diese Wahlmöglichkeit im gegenwärtigen Moment häufig übersehen wird, hat verschiedene Gründe: Unbewusste Tagträumerei, gewohnheitsmäßiges Verhalten im Autopiloten oder ein abgelenkter Geist führen dazu, dass wir Situationen automatisch durchlaufen, ohne innezuhalten und bewusst zu entscheiden.

Wie verbreitet dieser Zustand ist, zeigt eine Studie aus dem Jahr 2010.¹⁵ In einer Stichprobe von rund 2.250 Teilnehmenden wurde festgestellt, dass Menschen im Durchschnitt 47 Prozent ihrer Wachzeit gedanklich nicht bei der gerade durchgeführten

Tätigkeit, sondern abgelenkt waren. In diesen Phasen des sogenannten *Mind Wandering* handeln wir überwiegend automatisiert und übersehen gerade dadurch jene grundsätzliche Wahlfreiheit, die Selbstführung überhaupt erst möglich macht.

Sowohl die Bewusstheit für die Möglichkeit zur Wahl an sich als auch die faktische Erweiterung der verfügbaren Optionen erhöhen – vereinfacht ausgedrückt – die wahrgenommene *Anzahl meiner täglichen Entscheidungen*. Entweder entscheide ich *häufiger*, weil ich bewusster wahrnehme, dass ich wählen kann, oder ich entscheide *zwischen mehr Alternativen*, weil mir zusätzliche Optionen zur Verfügung stehen.

Ein Beispiel: Statt wie gewohnt und weitgehend automatisch um 14 Uhr einen zweiten Kaffee zu trinken, halte ich bewusst inne, spüre in mich hinein und bemerke, dass ich diesmal lieber etwas anderes trinken möchte. In diesem Moment erinnere ich mich daran, dass ich kürzlich einen Smoothie geschenkt bekommen habe. Neben Tee und Wasser stehen mir nun drei statt zwei Alternativen zum Kaffee zur Verfügung. Das Innehalten in diesem Beispiel erlaubt es mir, die Möglichkeit zur Wahl überhaupt erst wahrzunehmen und in der Folge bewusst zu entscheiden. Der Smoothie im Kühlschrank hingegen erweitert die faktischen Wahlmöglichkeiten. Zusammengenommen vergrößern beide Aspekte meinen subjektiv empfundenen Freiheitsraum im gegenwärtigen Moment.

Schritt 2: Entscheidungen treffen

Bin ich mir sowohl der Möglichkeit zur Wahl an sich als auch der verfügbaren Alternativen im gegenwärtigen Moment bewusst, besteht der nächste Schritt darin, diese Alternativen zu bewerten. An dieser Stelle tritt meine persönliche Vorstellung vom guten Leben in den Vordergrund. Aus ihr leiten sich Werte, Überzeugungen und Regeln ab, die sich zu einer Art innerem *Kriterienkatalog* verdichten. Anhand dieses Katalogs kann ich die vorhandenen Alternativen prüfen und gegeneinander abwägen.

Die Klarheit, Differenziertheit und innere Stimmigkeit dieses Kriterienkatalogs stehen in direktem Zusammenhang mit der Schärfe meines Urteilsvermögens. Sie beeinflussen maßgeblich die wahrgenommene Qualität meiner Entscheidungen, weil ich nunmehr nachvollziehen kann, warum ich einer Option den Vorzug gebe und meine Entscheidung klar begründen kann. Anders ausgedrückt: Ich treffe bessere Entscheidungen, weil ich sie bewusst prüfe und vor dem Hintergrund klarer Maßstäbe treffe, anstatt sie dem Zufall oder bloßen Gewohnheiten zu überlassen.

Ein Beispiel: In Bezug auf die Entscheidung für oder gegen einen zweiten Kaffee am Nachmittag stehen mir nun mehrere Alternativen zur Verfügung. Ich kann Kaffee, Tee, Wasser oder den Smoothie trinken, verschiedene Optionen miteinander kombinieren oder bewusst ganz darauf verzichten. Die Frage lautet also nicht nur, *wofür* ich mich entscheide, sondern auch *aus welchen Gründen*.

Geht es mir in diesem Moment vor allem um Wachheit, um ein angenehmes Geschmackserlebnis oder darum, meinem Körper etwas Nahrhaftes zuzuführen? Kaffee verspricht den bekannten Energieschub, könnte jedoch meine innere Unruhe verstärken und meinen Schlaf beeinträchtigen. Tee wirkt milder und unterstützt das Ziel, am Abend entspannt zu bleiben, entspricht jedoch weniger meinem Geschmack. Der Smoothie liefert Vitamine und zahlt auf das langfristige Ziel einer gesunden Ernährung ein, ist allerdings vergleichsweise zuckerhaltig. Wasser schließlich enthält weder Koffein noch Zucker und beeinflusst weder Kreislauf noch Stimmung, ist geschmacklich jedoch eher neutral.

Indem ich diese Überlegungen bewusst anstelle, treffe ich keine rein impulsive Entscheidung, sondern eine, die sowohl meine momentane Situation – ich möchte schreiben und brauche Energie – als auch meine übergeordneten Ziele – ich möchte langfristig gesund leben – berücksichtigt. Nachdem ich die verfügbaren Wahlmöglichkeiten bewusst und differenziert abgewogen habe, entscheide

ich mich für Wasser und priorisiere damit Gesundheit gegenüber kurzfristiger Leistungssteigerung.

An dieser Stelle sind drei Anmerkungen wichtig. Erstens: Dieser bewusste Abgleich der Wahlmöglichkeiten mit meinem inneren Kriterienkatalog kann anstrengend und zeitaufwendig sein. Das bereits erwähnte Auswahlparadoxon tritt nicht ohne Grund bei einer Zunahme von Alternativen auf. Es ist weder möglich noch sinnvoll, jede noch so kleine Entscheidung auf diese Weise bewusst zu treffen. Wie wir später noch sehen werden, betrifft Selbstführung daher nur einen begrenzten Ausschnitt unserer täglichen Entscheidungen.

Die zweite Anmerkung betrifft den Zusammenhang zwischen einzelnen Entscheidungen und der Vorstellung vom guten Leben. Wir erinnern uns, dass das gute Leben ein bejahenswertes und stimmiges Leben meint: Ich lebe so, wie ich es für richtig halte, und ich halte es für richtig, weil es mich glücklich macht. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie eine konkrete Entscheidung, etwa für oder gegen einen Kaffee, mit diesem übergeordneten Ziel zusammenhängt. Hilfreich ist hier die Methode der *Means-End Chain*.¹⁶ Sie beschreibt, wie konkrete Handlungen oder Mittel (means) über ihre wahrgenommenen Konsequenzen mit übergeordneten Zielen und Werten (ends) verknüpft sind. Erschlossen wird diese Verbindung mithilfe der sogenannten *Laddering-Methode*, einer Fragetechnik, bei der schrittweise nach den Gründen einer Entscheidung gefragt wird.¹⁷

Ein Beispiel: Warum entscheide ich mich für Wasser? Weil ich ein gesundes Leben führen möchte. Warum ist mir ein gesundes Leben wichtig? Weil ich möglichst lange aktiv sein möchte. Und warum möchte ich möglichst lange aktiv sein? Weil es mich glücklich macht. An diesem Punkt verliert jede weitere Frage nach dem Warum ihren Sinn. Die Laddering-Methode hat eine Ebene erreicht, die nicht mehr weiter begründet werden kann, sondern ein Endziel darstellt. Ausgehend von der Vorstellung

eines guten Lebens lassen sich also abstrakte Werte wie zum Beispiel Gesundheit ableiten, die sich in konkreten Überzeugungen verdichten. Diese Überzeugungen – etwa, dass Wasser trinken der Gesundheit zuträglich ist – wirken im Alltag als Entscheidungskriterien und prägen, oft unbemerkt, unsere Entscheidungen und Handlungen im jeweiligen Moment.

Eine dritte Anmerkung betrifft die *Dynamik des Kriterienkatalogs*. Wer schon einmal schwierige Entscheidungen getroffen hat, weiß, dass selbst bei einem klaren und differenzierten Kriterienkatalog die Gewichtung einzelner Kriterien variieren kann, zum Beispiel abhängig von Tageszeit, Energielevel oder emotionalem Zustand. Was morgens noch eindeutig als wichtig erscheint, kann abends, bei nachlassender Konzentration und spürbarer Erschöpfung, an Bedeutung verlieren.

Diese situative Verschiebung der Gewichtungen führt nicht selten zu inneren Konflikten. Es stellt sich die Frage, was in solchen Momenten der »wahre Wille« ist oder welche Entscheidung die »richtige« wäre. Die nüchterne Erkenntnis lautet: Dafür gibt es keine einfache, allgemeingültige Lösung. Es gibt jedoch hilfreiche Vorgehensweisen, um mit dieser Dynamik umzugehen. Eine Möglichkeit besteht darin, eine Entscheidung – sofern es die Situation erlaubt – über mehrere Tage oder zu unterschiedlichen Zeitpunkten hinweg gedanklich und emotional zu bewerten und anschließend eine Art inneren Mittel- oder Summenwert zu bilden: Zu welcher Option neige ich insgesamt häufiger?

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, sich zu fragen, wie man sich entscheiden würde, wenn man aus dem eigenen »besten Selbst« heraus handeln könnte, also beispielsweise aus einem Zustand innerer Klarheit, Weisheit und Gelassenheit. Auch wenn sich der gegenwärtige Moment womöglich nicht danach anfühlt, lässt sich aus der eigenen Lebenserfahrung oft einschätzen, welche Entscheidung langfristig vernünftig wäre. Darauf zu vertrauen, bedeutet anzuerkennen, dass sich die Kluft zwischen gegenwärtigem

Empfinden und begründeter Entscheidung mit der Zeit schließen kann – und wird.

Schritt 3: Entscheidungen umsetzen

Eine im Geist getroffene Entscheidung bleibt selbst bei größter Klarheit und feinsten Differenzierung zunächst lediglich eine *mentale Absichtserklärung*. Damit sie in der Welt wirksam wird, braucht es eine konkrete Handlung. Der Grad meiner Entschlossenheit wirkt sich dabei unmittelbar auf die Wahrscheinlichkeit aus, dass diese Handlung tatsächlich ausgeführt wird.

Ein Beispiel: Ich habe mich bewusst gegen den zweiten Kaffee und für das Wasser entschieden. Doch dieser Vorsatz allein bringt mir weder das Wasser an den Schreibtisch, noch entfaltet er irgendeine Wirkung in meinem Körper. Dafür muss ich meinen Arbeitsplatz verlassen, zum Kühlschrank gehen, die Wasserflasche herausnehmen, ein Glas füllen und schlussendlich daraus trinken. Jeder dieser Schritte ist unspektakulär, aber notwendig, um den inneren Beschluss in äußere Realität zu überführen.

Interessanterweise können bereits geringe Widerstände wie etwa Trägheit, spontane Ablenkungen oder der angenehme Schreibfluss ausreichen, um die Umsetzung scheitern zu lassen. In solchen Momenten greife ich entweder zu gar nichts oder falle unbemerkt in alte Gewohnheiten zurück und trinke doch wieder Kaffee. Bin ich jedoch entschlossen, meine bewusst getroffene Entscheidung in die Tat umzusetzen, dann handle ich entsprechend. Entschlossenheit zeigt sich genau darin, kleine Widerstände nicht als Ausrede gelten zu lassen, sondern die Entscheidung tatsächlich in Handlung zu übersetzen.

Grenzen der bewussten Selbstführung im Alltag

Der hier vorgestellte Prozess, Entscheidungen bewusst zu erkennen, zu treffen und umzusetzen, betrifft nur einen kleinen Teil unserer täglichen Entscheidungen. Aus der Forschung wissen wir, dass die allermeisten Entscheidungen *unbewusst* und *automatisch* getroffen werden (müssen), um Zeit und Energie zu sparen.

In diesem Zusammenhang entwickelte der israelisch-US-amerikanische Psychologe und Nobelpreisträger Daniel Kahneman das Modell der zwei Denksysteme. Das sogenannte *System 1* arbeitet schnell, intuitiv und automatisch und ist für den überwiegenden Teil unserer alltäglichen Urteile und Reaktionen verantwortlich. *System 2* hingegen ist langsam, bewusst und reflektierend. Es wird aktiviert, wenn wir innehalten, abwägen und begründete Entscheidungen treffen.¹⁸

Im Alltag verlassen wir uns überwiegend auf System 1, was effizient ist, uns aber zugleich anfällig für Denkfehler und kognitive Verzerrungen macht. System 2 kann diese Fehler korrigieren, wird jedoch nur dann aktiviert, wenn wir innehalten und bewusst reflektieren. Für die Selbstführung bedeutet dies zweierlei: Einerseits ist es unrealistisch, anzunehmen, dass wir alle Entscheidungen willentlich und rational steuern. Andererseits eröffnet gerade das Wissen um diese beiden Systeme die Möglichkeit, sich bewusster zu machen, wann ein Wechsel vom schnellen zum langsamen Denken notwendig ist, beispielsweise bei wichtigen oder komplexen Entscheidungen.

Vor diesem Hintergrund lässt sich die Kunst der Selbstführung in erster Linie dem System 2 zuordnen und nimmt gegenüber der Vielzahl automatischer Entscheidungen zunächst nur einen begrenzten Raum ein. Zugleich kann ein regelmäßiges Training des Geistes auf Ebene von System 2 langfristig auch automatische Reaktionsmuster in System 1 beeinflussen: Was anfangs bewusst reflektiert entschieden wird, kann mit der Zeit zur Gewohnheit werden – zum Beispiel, wenn kritisches Feedback nicht mehr als persönlicher Angriff erlebt und entsprechend weniger emotional darauf reagiert wird.

Abgrenzung von Selbstführung zu anderen Konzepten

Meine Definition von *Selbstführung* grenzt diese von Konzepten wie *Selbstmanagement* oder *Selbstoptimierung* ab. *Selbstführung*

im hier verstandenen Sinne ist gerade nicht Selbstmanagement, also die effiziente Verwaltung begrenzter Ressourcen, die oftmals im Hinblick auf Zeitmanagement, Energiemanagement und Selbstorganisation erfolgt. Auch ist sie keine Selbstoptimierung, die zumindest im beruflichen Kontext oftmals den Ausbau der eigenen Leistungsfähigkeit verfolgt und auch mit gegenwärtigen Trends wie *Longevity* zusammenhängt, also dem Streben nach einem möglichst langen und gesunden Leben.¹⁹ Der Unterschied zwischen den drei ähnlich klingenden Konzepten ist wie folgt.

- *Selbstmanagement*: Organisiert den effizienten Einsatz vorhandener Ressourcen wie Zeit, Energie und Fokus.
- *Selbstoptimierung*: Vergrößert Quantität, Qualität und Verfügbarkeit dieser Ressourcen.
- *Selbstführung*: Entscheidet darüber, welche Ziele aus welchen Gründen überhaupt verfolgt werden sollen, und verleiht Selbstmanagement und Selbstoptimierung dadurch ihre Legitimation.

Fehlt Selbstführung, besteht die Gefahr, immer effizienter und leistungsfähiger zu werden, ohne je zu klären, ob dabei tatsächlich die richtige Richtung eingeschlagen wird.

Ein Beispiel: Eine Führungskraft wird immer besser darin, mehr und schneller zu arbeiten, weil sie ihre verfügbare Zeit und Energie effizienter managt. Gleichzeitig nimmt sie im Sinne der Selbstoptimierung verschiedene Nahrungsergänzungsmittel, um ihre Konzentrationsfähigkeit zu steigern, mit weniger Pausen auszukommen und dauerhaft leistungsfähig zu bleiben. Doch wenn sich diese Führungskraft eines Tages ausgebrannt, innerlich getrieben oder fremdbestimmt fühlt und sich eine innere Leere einstellt, verlieren Selbstmanagement und Selbstoptimierung schlagartig an Bedeutung. In diesem Moment wird der Mangel an Selbstführung schmerzhaft offenbart, da der Führungskraft nicht mehr einleuchtet, *warum* und *wozu* sie sich so sehr anstrengt und was sie *wirklich* vom Leben will.

Dem Management-Vordenker Peter F. Drucker wird eine Aussage zugeschrieben, die Management und Führung prägnant voneinander abgrenzt:

*Management is doing things right; leadership is doing the right things.*²⁰

Diese Unterscheidung lässt sich unmittelbar auf Selbstmanagement und Selbstführung übertragen. Es reicht nicht aus, die Dinge effizient und korrekt zu tun, wenn sie nicht zugleich auch regelmäßig hinterfragt und gegebenenfalls neu ausgerichtet werden. Erst durch diese Reflexion wird sichergestellt, dass nicht nur die *Dinge richtig*, sondern auch die *richtigen Dinge* getan werden. Ohne Selbstführung droht Selbstmanagement zur Perfektion im Falschen zu werden.

Jenseits der Abgrenzung zu Selbstmanagement und Selbstoptimierung gibt es weitere hilfreiche und anschlussfähige Ansätze wie Resilienz, emotionale Intelligenz oder mentale Stärke. Sie bewegen sich im Fahrwasser von Selbstführung und lassen sich gut mit der hier vorgeschlagenen Definition verbinden. Denn unabhängig vom jeweiligen Ziel bleibt der zugrunde liegende Mechanismus derselbe: Es sind die getroffenen Entscheidungen, durch die sich diese Ansätze und Fähigkeiten weiterentwickeln – oder eben nicht.

Wer etwa resilienter werden möchte, muss wiederholt Entscheidungen treffen, die die eigene psychische Widerstandsfähigkeit stärken. Dafür braucht es zum einen Selbsterkenntnis, um einschätzen zu können, was in einer konkreten Situation überhaupt eine stimmige oder förderliche Entscheidung ist. Zum anderen braucht es Selbstbeherrschung, um kurzfristigen Impulsen nicht zu folgen, die diese Erkenntnis untergraben würden.

Max und die Frage nach der richtigen Entscheidung

Max erkennt, dass Bücher und Kurse zu Themen wie Resilienz, emotionaler Intelligenz oder Selbstmanagement etwas anderes sind als Selbstführung und dennoch auf ihr basieren. Denn grundsätzlich alles, was er als Führungskraft erlernen kann, basiert auf dem Prinzip, sich dafür bewusst zu entscheiden und diese Entscheidung auch umzusetzen. Unabhängig davon, in welchem Bereich er persönlich wachsen möchte: Stets braucht es bewusste, differenzierte und konsequente Entscheidungen, um das zu erreichen, was er erreichen will. Wenn er also eine dauerhaft gute Führungskraft sein möchte, muss sich das in seiner Haltung und seinem Handeln nachhaltig widerspiegeln.

Doch wenn Selbstführung auf bewusste, klare und entschlossene Entscheidungen setzt, was genau ist dann eine »richtige« Entscheidung? Max ist irritiert. Eine Kollegin hat ihn kürzlich darauf hingewiesen, dass er in Meetings manchmal sehr laut wird und sich dabei im Ton vergreift. Nun fragt er sich: Wenn er dieses Verhalten als »authentisch« definiert und sich in entsprechenden Situationen bewusst dafür entscheidet, so zu reagieren, wäre das nicht ebenfalls eine Form von Selbstführung? Schließlich wäre sein Wutausbruch dann keine unbewusste, automatische Reaktion mehr, sondern eine bewusste Wahl, um seinen Ärger offen und deutlich zum Ausdruck zu bringen. Statt an sich selbst zu arbeiten, würde er seine Neigung zu Wutausbrüchen unter dem Deckmantel von Authentizität und Selbstführung beibehalten.

Doch je länger Max darüber nachdenkt, desto klarer wird ihm: So logisch das zunächst klingt, so unbefriedigend ist

es in der Konsequenz. Denn zum einen fühlt sich dieser Zustand der Wut oft unangenehm an, und zum anderen leidet sein Team unter seiner Impulsivität. Max möchte jedoch eine gute Führungskraft sein, die vor allem auch eine Kultur der psychologischen Sicherheit begünstigt. Irgendwas fehlt noch in der Definition von Selbstführung. Eine Art innerer Kompass, der der Selbstführung eine Richtung aufweist. Aber was könnte das sein?

Reflexionsfragen

1. Verbindest du mit Selbstführung eher Selbstbeherrschung oder Selbsterkenntnis?
2. Was ist privat und beruflich deine Vorstellung eines guten und bejahenswerten Lebens?
3. Wie zeigen sich in deinem Leben die Unterschiede zwischen Selbstmanagement, Selbstoptimierung und Selbstführung?