

[Home](#) > [Blogs](#) > [SEO: Selbstmanagement: Wie man im Beruf Grenzen setzt](#)
<http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/artikel/seo-selbstmanagement-wie-man-im-beruf-grenzen-setzt-a-939377.html>
zuletzt aktualisiert: 18. Dezember 2013, 07:52 Uhr

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)

Selbstmanagement

Einfach mal Nein sagen

Von Gudrun Happich

Grenzenlos erreichbar, belastbar und leistungsfähig. Im Job fällt es heute vielen schwer "Stopp" zu sagen. Dabei sind Grenzen wichtig, denn sie geben Klarheit und schützen uns beispielsweise auch vor Burn-out. Lernen Sie, wie man Grenzen setzt.

Der 45-jährige Bereichsleiter in einem IT-Beratungsunternehmen redet ohne Unterlass. Schnell wird klar: Er ist der Typ Leistungsträger, mit denen ich es in meiner Arbeit als Führungskräfte-Coach oft zu tun habe. Herr R. ist sehr talentiert, engagiert, er will etwas bewegen für "sein" Unternehmen. Nun allerdings ist er an den Grenzen seiner Kraft angelangt. Was ist passiert?

Im Stakkato-Stil erzählt er. Vor eineinhalb Jahren habe er neben seiner Vollzeitstelle als Bereichsleiter noch zwei weitere Führungspositionen übernommen - für drei bis sechs Monate bot er seinen Vorgesetzten diese Lösung an. Seit eineinhalb Jahren füllt er die zwei weiteren Vollzeitpositionen aus. Mittlerweile steht er völlig neben sich; sein schnelles Reden zeigt, wie sehr er sich gehetzt fühlt.

Ich habe das schon bei vielen Unternehmen festgestellt: Führungspositionen werden in Personalunion besetzt, entweder weil kein geeignetes Personal gefunden oder Stellen abgebaut wurden. Aus der geplanten Übergangsüberlösung wird bisweilen ein Dauerzustand - wie bei Herrn R.

Mittlerweile häufen sich bei ihm im Job - wen wundert es - Fehler. Er hat eine siebenjährige Tochter, die er kaum noch sieht. In der Ehe kriselt es gewaltig. Schnell wird klar: Herr R. fühlt sich als Opfer, er erwartet eine Lösung von seinem Arbeitgeber. Mehrfach habe er das Gespräch mit seinen Vorgesetzten gesucht, aber nichts habe sich geändert, klagt er. Gleichzeitig plagen ihn Selbstvorwürfe: vielleicht müsste er einfach noch mehr, noch effektiver arbeiten?

Ich beobachte eine derartige Entgrenzung sehr häufig. Tatsächlich ist es heute schwieriger denn je, sich abzugrenzen. Durch Smartphone und Co. verschwimmen Privat- und Berufsleben. Das kann sehr hilfreich, aber auch das Tor zur permanenten Überforderung sein. Wie kann man jedoch "Nein" sagen, wenn die anderen bereitwillig mitmachen? Wie geht man mit der Angst vor Sanktionen um ohne als Looser dazustehen? Wie lernt man die eigenen Grenzen wieder wahrzunehmen und sie erfolgreich nach außen zu verteidigen? Eine Anleitung:

- **Raus aus der Opferrolle!** Niemand kennt Ihre persönlichen Grenzen und kann Sie daher verteidigen - nur Sie selbst. So wie Herr R. geht es vielen: Wer immer weiter mitmacht, funktioniert. Wer das Spiel mitspielt, der darf sich nicht wundern, dass der Chef alles nimmt, was er kriegen kann. Der Ball liegt bei Ihnen. Spielen Sie das Spiel, so wie Sie es spielen wollen!

Ihr Privatleben? Ihre Gesundheit?

- **Akzeptanz von Grenzen!** Akzeptieren Sie, dass es immer Grenzen gibt, bei Ihnen und bei anderen - das gehört zum Leben dazu. Kennen Sie ein Tier, eine Pflanze oder eine Zelle, die keine Begrenzung hat? Unser Leben hat Grenzen, unser körperliches Leistungsvermögen hat Grenzen, der Tag hat nur 24 Stunden.

- **Welchen Preis sind Sie bereit zu zahlen?** Wenn Sie Grenzen überschreiten, zahlen Sie immer einen Preis! Machen Sie sich klar, welchen Preis Sie wie lange bereit sind zu zahlen! Ihr Privatleben? Ihre Gesundheit? Wer parallel drei Vollzeitstellen annimmt, muss sich klar sein, dass er Fehler machen wird - und die Vorgesetzten dafür in der Regel kein Verständnis haben werden.

- **Neubewertung von Grenzen** Grenzen haben nichts mit Schwäche zu tun, sie schützen uns. Wer keine Grenzen setzt, schwimmt.

- **Grenzen bedeuten Klarheit** "Grenzen setzen" wird häufig mit Gefühlen von Abstand und Trennung vom Gegenüber assoziiert. Tatsächlich sorgen Grenzen für Klarheit. Grenzen werden nicht "gegen" den anderen gesetzt, sondern führen stattdessen zu einem besseren Miteinander. Bei Herrn R. sorgte die Entgrenzung in Form der Personalunion auch für unklare Verhältnisse im Unternehmen; ein Mitarbeiter brachte es auf den Punkt: "Sagen Sie mir das in Ihrer Rolle als Bereichs- oder als Projektleiter?"

- **Wahrnehmen von Grenzen** Schulen Sie sich darin, Ihre eigenen sichtbaren und unsichtbaren Grenzen und jene von anderen Menschen wahrzunehmen. Woran erkennen Sie bei sich selbst "bis hierher und nicht weiter"? Zeigt sich das auch auf der körperlichen Ebene? Woran erkennen Sie Grenzen bei anderen?

- **Grenzen sorgen für Respekt** Viele Menschen fürchten Sanktionen, wenn sie Grenzen setzen. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall. Wer klare Grenzen setzt, zeigt, dass er weiß, was er will und dass er Rückgrat hat. Das sorgt für Respekt.

Herr R. setzte sich intensiv mit seinen eigenen Grenzen auseinander. Schließlich führte er erneut ein Gespräch mit seinen Vorgesetzten. Drei Monate später waren die beiden Führungspositionen, die er "übergangsweise" übernommen hatte, neu besetzt. Er war fast ein wenig verärgert: "Ich glaube, ich habe die gleichen Worte wie bei den anderen Gesprächen gewählt? Warum reagieren sie jetzt auf einmal?"

Unklarheit führt dazu, dass man nicht mehr handeln kann. Man ist wie in einem Sumpf. Wer klare Grenzen hat und diese deutlich nach außen vertritt, verfügt dagegen über eine starke innere Überzeugungskraft. Den Chefs von Herrn R. war klar: Wenn wir jetzt nicht reagieren, wird er uns verlassen.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit Grenzen und Entgrenzung?

© Harvard Business Manager 2013

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)