

Thierry Robert, Juliane Dickschen

In Unvollkommenheit glücklich sein

Glück, im Sinne von innerer Zufriedenheit, könnte sicherlich nicht weiter von dem entfernt sein, was man beim Burn-out empfindet. Daher ist es interessant, sich damit zu beschäftigen, was uns auf die Seite des Glücks bringen bzw. dort halten kann. Dieses „Glücklich werden“ ist etwas, woran man tatsächlich arbeiten kann. Es ist allerdings ein kontinuierliches und lebenslanges Streben, und der Weg dorthin ist für jeden Menschen verschieden. Im Sinne der Burn-out Prävention beschäftigen wir uns hier mit der Frage des Glücklichseins im Arbeitsumfeld.

Bewusst werden – Was macht mich im Job glücklich?

Coaching Klienten, aber z.B. auch Lean Workshop Teilnehmer, bitte ich oft zuerst, das zu beschreiben, was sie im Job glücklich macht. Die Frage lautet: „Wenn Sie oder Ihr Team eine Aufgabe absolviert haben, ein Projekt durchgeführt haben, welche Umstände oder Ergebnisse machen Sie glücklich? Und welche machen Sie unglücklich?“

Die Antworten des Klienten trage ich in einer 4-Quadranten Tabelle ein: oben die Umstände, die den Klienten „glücklich machen“, unten die Umstände, die den Klienten „unglücklich machen“.

Dabei ist besonders der Unterschied zwischen der rechten und linken Spalte interessant.

	Abhängig von anderen	Abhängig von mir
Was macht mich glücklich?		
Was macht mich unglücklich?		

Links werden die Umstände eingetragen, die von der Wertung anderer Personen abhängen, z.B. „Ein Lob von meinem Chef/ Kunden/ Kollegen macht mich glücklich“ oder „Meine Meinung wird nicht beachtet, das macht mich unglücklich“. Rechts werden die Umstände eingetragen, die von mir bewertet werden, z.B. „Ich habe etwas Neues gelernt, das macht mich glücklich“ oder „Die von uns gelieferte Qualität war nicht gut, das macht mich unglücklich“.

Die Frage ist nun: Kann man wirklich glücklich werden, wenn das Glück von anderen bestimmt wird?

Um sich erfolgsversprechend mit dieser Frage zu beschäftigen, kann man an vier Bereichen parallel arbeiten:

- Sich nicht von Launen und Meinungen anderer abhängig machen,
- Nutzen bringen, als Mensch und Mitmensch wachsen,
- Dafür Input und Feedback einholen, Urteilsvermögen behalten, Perfektionismus vermeiden,
- Schöpferische Fantasie freisetzen, um sich weiter zu entfalten.

Arbeitsbereich 1 – Sich nicht von Launen und Meinungen anderer abhängig machen

Unsere Kultur, Erziehung und persönliche Geschichte haben manche Mechanismen in uns geprägt, die uns erlauben, friedlich in Gemeinschaften leben zu können. Dazu gehört z.B. das „Dazugehören wollen“ oder die Angst, nicht gemocht zu werden. Die Kunst liegt darin, diese Mechanismen zu benutzen, anstatt sich von ihnen treiben zu lassen. Die sogenannten inneren Antreiber, die wir noch aus unserer Kindheit im Ohr haben, sind ein gutes Beispiel: „Sei stark! Sei perfekt! Sei gefällig! Beeil dich! Streng dich an!“

Diese Antreiber, eine Ermutigung dazu, seinen eigenen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten, haben als Kehrseite, sich sehr stark messen zu lassen. Ein Prinzip z.B. von Lean Management (und dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung) ist „das, was sich nicht messen lässt, lässt sich auch nicht verbessern“. Die Frage ist, wie und von wem man sich messen lässt.

Fragliche Kriterien „Lob & Zufriedenheit von anderen, gute Stimmung im Team“

Die Abgrenzung zwischen Feedback annehmen (vgl. dazu auch Arbeitsbereich 3) und sich von der Meinung anderer treiben zu lassen,

ist schwierig. Die Volksweisheit ist in einem Song von Cat Stevens zu finden: „From the moment I could talk, I was ordered to listen“. Wie man sich von den Nachbarn treiben lässt („was werden die Nachbarn denken?“), umso mehr und „rationaler“ lässt man sich vom Chef (oder von Kollegen) treiben, da es dem Chef obliegt, die Leistung seiner Mitarbeiter zu bewerten.

Wir, als Berater, sind oft damit beauftragt, effektivere Leistungsbeurteilungssysteme und -kultur in guten und erfolgreichen Firmen zu implementieren. Das zeigt, wie schwierig es ist, Feedback erfolgsorientiert zu geben, Leistungen stets mit Wertschätzung, Sachlichkeit und Konsistenz zu bewerten, sich nicht vom eigenen Stress und emotionalen Zustand beeinflussen zu lassen. Schwierig ist es auch, Feedback zu empfangen, die Qualität der eigenen Leistungen und der eigenen Person zu trennen. Die aktuelle (positive oder negative) emotionale Situation beider Seiten spielt oft eine wesentliche Rolle.

So betrachtet ist man gut beraten, sich nicht auf Lobpreisung zu verlassen, die stark von Laune und Stresslevel des Gebers abhängig sind. Solche Lobreden vom Chef verglich eine piffige Kollegin mit jenen radioaktiven Substanzen, deren Halbwertzeiten extrem kurz sind. Sich von anderen inspirieren zu lassen (siehe Aspekt 2 „Nutzen bringen, als Mensch und Mitmensch wachsen“ hierunter), ist ganz anders als sich von Loben (oder Rügen) blindmachen zu lassen.

Nutzenbringende Leistung, Ideen und Vorschläge bleiben Verdienst des Mitarbeiters

Viele fühlen sich verletzt und unglücklich, wenn ihre Leistung, Ideen und Vorschläge nicht anerkannt bzw. wertgeschätzt werden. Neben der Wichtigkeit von „Erfolg“ sind jedoch fundamentale Fakten wahrzunehmen:

- Mein Erfolg bleibt mein Verdienst, egal ob er anerkannt wird oder nicht, und so darf ich es sehr legitim bei zukünftigen Ansprechpartnern darstellen.
- Genauso ist es mit Ideen und Vorschlägen, die ich eingebracht habe, egal ob sie mir „verbucht“ werden, oder ob andere sie sich aneignen und die Früchte davon ernten.

Sich der eigenen Leistung bewusst werden und sie zu schätzen, unabhängig von der Bewertung anderer, ist ein weiterer Schritt in Richtung glücklich sein.

Andere vermeintlich glücklich machen – um jeden Preis?

Ein weiteres Beispiel sind Manager, die, um das Glück ihrer Mitarbeiter zu wahren, es um jeden Preis vermeiden, Arbeitsplätze abzubauen – selbst wenn es wirtschaftlich notwendig wäre. Natürlich ist jeder Mitarbeiter vor allem ein Mensch, der meist von Arbeitgeberanerkennung sowie vom Gehalt abhängig ist. Allerdings sollte man die richtige Problematik dabei betrachten. Es geht nicht darum, einen Arbeitnehmer auf seinem aktuellen Arbeitsplatz zu schützen, sondern den Mitarbeiter dazu zu befähigen, sich erfolgreich und glücklich veränderten Bedürfnissen der Arbeitswelt anzupassen, ggf. bei anderen Arbeitgebern und anderer Beschäftigung. Aus „sozialen Gründen“ geschützte unwirtschaftliche oder gar sinnlose Arbeitsplätze verursachen oft wachsende Frustration bei Management und Mitarbeitern: keiner ist realitätsblind, und so ist im Endeffekt keiner zufrieden mit der Situation.

Übertragen auf andere Situationen heißt das: Wir wissen nicht immer, was andere tatsächlich glücklich macht – und es ist auch nicht unsere primäre Aufgabe, andere glücklich zu machen. Wichtiger ist es vielmehr, sich über die eigenen Bedürfnisse und die seiner Mitmenschen oder Mitarbeiter im Klaren zu werden.

Arbeitsbereich 2 – Nutzen bringen, als Mensch und Mitmensch wachsen

Sinn und Nutzen der Arbeit sind ebenfalls wichtige Faktoren des Glücklichseins. Eine ganz entscheidende Frage ist also: Wie kann man Nutzen fürs Unternehmen, für sich und für die Mitmenschen produzieren? Worin besteht der Sinn?

Hat das Unternehmen verdient, dass man ihm Nutzen bringt?

Die erste Herausforderung dabei ist, das Unternehmen als eigenständige Entität wahrzunehmen, getrennt von den Individuen und Gruppen (Gesellschafter, Hierarchie, Mitarbeiter usw.), die diese Firma bilden. Dazu eine kurze Geschichte: Drei Maurer, die eine Mauer bauen, werden gefragt, was sie tun. Der erste antwortet „Ich lege Steine aufeinander“, der zweite antwortet „Ich baue eine Mauer“, der dritte sagt „Ich baue ein Krankenhaus“. Man könnte sagen, der erste Maurer sei ein bodenständiger Mitarbeiter, der zweite ein vertrauensvoller Mitarbeiter, der dritte aber habe sich den Sinn des Unternehmens angeeignet, ihn treibt die Herausforderung, ein fachlich und ästhetisch

qualitatives Gebäude zu bauen, nicht die Anerkennung z.B. vom Gesundheitsminister.

Vielen guten Leuten ist das Streben nach Profit von Unternehmen übertrieben oder gar unerträglich. Man kann jedoch nachvollziehbar finden, dass auch Investoren und Top-Manager eine gute und steigende Rendite bzw. Einkommen erzielen wollen. Was kann man im Rahmen dieser Realität tun, ohne sich zu täuschen und für Aktionäre nicht tragbare Kursänderungen vorantreiben zu wollen? Es gibt bei allen Unternehmen viele mögliche Verbesserungen anzupacken, damit Qualität, Service und schließlich Fähigkeiten der Chefs, Kollegen und Mitarbeiter erhalten bleiben oder gar wachsen.

Als Mensch und Mitmensch wachsen

Jeder im Unternehmen kann Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens und dessen Mitarbeiter nehmen. Am leichtesten ist es, Ergebnisse und Motivation negativ zu beeinflussen. Nach den gleichen Prinzipien, jedoch mit viel mehr Mühe und Kunst, ist es möglich, den Menschen (Chef, Kollegen, Mitarbeiter, sich selbst) in den Fokus zu nehmen, um einen positiven Einfluss zu nehmen.

Wie üblich ist es hilfreich, sich Fragen zu stellen: Was interessiert diese Person, was macht dieser Person Sorge, was braucht diese Person, wie kann ich dieser Person nützlich sein? Die Arbeiten von Carl R. Rogers¹ und anderen illustrieren, wie erfolgsversprechend die Klärung der Bedürfnisse ist. Verstärkte Aufmerksamkeit hilft einem, die ganze Realität zu fassen, die Reaktionen des anderen nachzuvollziehen und sie (positiv) zu steuern. Dem Chef nützlich zu sein kann einem helfen, eine positive Wirkung auf den Kurs des Unternehmens auszuüben. Den Mitarbeitern kann man helfen, für wertvolle Flexibilität gewappnet zu sein. All diese (realen) Nutzen darf einer als eigenen Verdienst verbuchen. Damit stärkt man sofort das Glücklichein und die Selbstwertschätzung.

So kann man, auch in ungünstigen oder widrigen Umständen, sich entfalten. Das eigene Wachstum ist für uns ein Grundbedürfnis – und dieses Bedürfnis nicht zu stillen, trägt bei manchen Menschen auch deutlich dazu bei, dass sie einen Burn-out erleiden. Um dabei nicht als Märtyrer, sondern als Mensch zu wachsen, ist es wichtig, eine gesunde Haltung zu sich und zu anderen aufzubauen.

1

Siehe z.B. Carl R. Rogers, „Entwicklung der Persönlichkeit“

Arbeitsbereich 3 – Feedback, Urteilsvermögen, Selbstempathie und Wege aus dem Perfektionismus

Eine solche gesunde Haltung beabsichtigt Effektivität, Realismus und Ausdauer zu sichern: Dazu braucht man Input und Feedback (im Sinne einer Rückmeldung) von anderen als Orientierung, jedoch ist es wichtig Urteilsvermögen bei der Auswertung des Feedbacks zu behalten und gleichzeitig Selbstempathie auszuüben.

Input und Feedback einholen

Es ist erfolgskritisch, das „Richtige“ erst zum richtigen Zeitpunkt zu tun, wenn Organisationen und Leute dazu reif sind, das „Richtige“ zu empfangen. Zuhörvermögen, ein wichtiger vertrauensbildender Faktor, generiert mehr Nutzen als Heldentaten von Einzelkämpfern, die meinen, die Wahrheit gepachtet zu haben. Daher ist es wichtig, durch Input und Feedback von anderen Orientierung zu suchen.

Urteilsvermögen bei der Auswertung des Feedbacks behalten

Wie oben diskutiert, bringt es nichts, sich von der Laune anderer abhängig zu machen. Zumal wissen wir, dass es z.B. für viele Chefs, aufgrund ihrer Persönlichkeit, Werte und Einstellungen, schwierig ist, ein wirkliches Lob auszusprechen. Des Weiteren wird man nie alles komplett erklären können, egal wie gut man kommuniziert. Daher bleibt es beim Empfänger, Urteilsvermögen auszuüben, um Zutreffendes und Nützliches vom Unzutreffenden zu trennen. Man kann akzeptieren, von anderen bei Vielem missverstanden zu werden, solange man das zutreffende Feedback berücksichtigt und abwartet, bis Ergebnisse und Fakten vorhanden sind, die für Verständnis und Überzeugung sorgen.

Wege aus dem Perfektionismus suchen, Selbstempathie ausüben

Dieses Prinzip ist genauso trivial wie die anderen, es ist aber bei weitem am schwierigsten, es konsequent zu befolgen. Um eine Paraphrase von Thomas A. Harris zu riskieren, geht es darum, eine positive Lebensanschauung zu finden, die lauten würde: Ich bin in meiner Unvollkommenheit OK, Du bist in deiner Unvollkommenheit OK und das ist so vollkommen OK, um glücklich zu sein ².

2

Siehe Thomas A. Harris, „Ich bin OK, Du bist OK“, Wunderlich Taschenbuch 2001

Die Akzeptanz der Unvollkommenheit der Welt und unserer Person geht durch einen wichtigen „Ent-Täuschungsprozess“, im Sinne von Eliminierung einer Täuschung. Die Unvollkommenheit ist uns meistens klar, und es bleibt oft schwierig, dies ohne Trauer und ohne Verlust des Enthusiasmus zu akzeptieren und damit „glücklich umzugehen“. Drei Grundhaltungen (üblicherweise gemischt) sind zu beobachten:

- Trauer, Revolte, Entmutigung, Resignation, z.B. „Es ist alles ungerecht und inakzeptabel“ oder „Wozu eine neue Lean Initiative? Wir wissen doch, es nützt nichts“
- Übereifer und Perfektionismus, z.B. was ich das „Zorro-Syndrom“ nenne („Wenn nur einer für Gerechtigkeit kämpft, dann bin ich es“ oder „Ich, zumindest, muss besser sein“)
- Akzeptanz und Resilienz, z.B. Suche nach neuen Wegen und Perspektiven

Die meisten von uns erleben immer wieder jede von diesen Grundhaltungen. Wege aus den ersten zwei kann man finden, z.B.:

- Empathie und Selbstempathie, wie von Marshall B. Rosenberg³ vorgeschlagen, sind wertvolle Schritte, um aus einer Eskalation des Grollens rauszugehen. Wenn ein Kind unabsichtlich sein Lieblingsspielzeug zerbricht, ist die erste wohlwollende Reaktion der Eltern, die Ungeschicklichkeit des Kindes zu rügen, obwohl das Kind schon gestraft genug ist. Genauso unpassend sind die Vorwürfe, die sich selbst der Perfektionist macht, wenn er ein unvollkommenes Ergebnis liefert. Viel nützlicher wäre eine gesunde Selbstempathie, um die für weitere Schritte notwendige Ruhe zurückzugewinnen.
- Die Sprache über „Gut und Böse“, wenig glücksorientiert, hilft selten. „Nur das Leben macht lebendig“, schreibt Reinhard Deichgräber. „Kein Mensch wird durch Richtigkeiten gesund.“⁴ Er betont, wie wichtig es ist, dass unser Leben gedeihen kann und nicht durch übertriebenen Perfektionismus eingeschränkt wird.

Klar ist es, dass man an sich arbeiten muss, um menschlich wachsen zu können und solche gesunden Wege erfolgreich zu gehen. Dafür wird

3

Siehe z.B. Marshall B. Rosenberg, „Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation, ein Gespräch mit Gabriele Seils“, Herder 2011

4

Reinhard Deichgräber, „Niemand muss vollkommen sein“, Brunnen 2007, S. 39

ein „Mut zum Ich“ benötigt, um die Worte von Mathias Jung zu übernehmen⁵.

Arbeitsbereich 4 – Schöpferische Fantasie freisetzen, um sich weiter zu entfalten

Verdrossenheit oder Mangel an Interesse wären keine besseren Perspektiven zum Glücklichsein als Übereifer.

Vielversprechender wäre:

- Immer wieder auf der Suche nach Sinn und Ideal bleiben (Innovation)
- Die Freiheit auch in den Schwierigkeiten zu erkennen und zu genießen
- Den Appell zum Handeln in den Schwierigkeiten hören, und die dabei freigesetzte Energie wahrnehmen

Wie der Volksmund sagt: „Du musst träumen, ehe du deine Träume verwirklichen kannst“. Innovation, anders als Optimierung, wird nicht von Rationalität geboren, sondern von Fantasie. Träume füttern die Fantasie, die Appetit anregt und somit den Enthusiasmus – ein wichtiges Element des Glücklichseins – dauerhaft stärkt.

Auf dem Weg trifft man auf zahlreiche Hürden, die schnell Angst und Entmutigung hervorbringen können. Das ist was ich unter „Erwachsener werden“ zusammenfassen würde, ein Pfad, der viel länger dauert als ein paar Jahrzehnte. Das ist ein Pfad zur Freiheit, voll mit Sorge und Angst, aber auch voll mit Kraft und Resilienz. Wie Mathias Jung es schreibt, liegt die Freiheit in der Angst verborgen wie eine Perle im Leib der Auster⁶.

Fehlt uns an Energie, weil der Widerstand zu groß ist? Übereifer ist kein guter Weg, wie wir gesehen haben, allerdings werden in uns unerkannte Kräfte freigesetzt, je nach Schwierigkeitsgrad der Hürde. Der französische Philosoph Gaston Bachelard beschreibt, wie der Widerstand der harten Materie unsere Kraft und Kreativität anspornt⁷.

5

Mathias Jung, „Mut Zum Ich“, emu 2011

6

Mathias Jung, „Mut Zum Ich“, emu 2011, S. 182

7

Siehe Gaston Bachelard, „La Terre et les rêveries de la volonté: essai sur l'imagination des forces » (Die Erde und die Träumereien des Willens: Versuch über die Imagination der Kräfte), Corti 2004

Anders formuliert mit dem Wortschatz Bachelards: Die Kraft des Willens, die in uns liegt, sehnt sich nach einem Weckruf.

Die oben beschriebenen Arbeitsbereiche beziehen sich auf Coaching-Methoden, die wir als Berater einsetzen, um den Klienten zu helfen, durch Reflexion, Wahrnehmungen und Einstellungen, den eigenen Weg zum Glücklichen zu finden und somit vom Burn-out entfernt zu bleiben.

Als Fazit könnte man jeden von uns dazu ermutigen, regelmäßig diesen eigenen Weg mit Achtsamkeit, Realismus und Selbstempathie zu reflektieren, schöpferisch auf der Suche nach Sinn und Nutzen zu bleiben, die Freiheit in ihrer Ambiguität zu genießen, und dabei glücklich als Mensch und Mitmensch in unserer Welt der Unvollkommenheit zu wachsen.



Thierry Robert

Systemisch-interaktiver Coach (Artop/ Humboldt Universität Berlin)
MSc in Management (HEC Paris)
Partner DDBR Consulting GmbH
t.robert@ddbr-consulting.de



Juliane Dickschen

Systemische Organisationsberaterin
Geschäftsführerin DDBR Consulting GmbH
MSc in BWL (Uni Mannheim), BSc in International Business (Uni
Maastricht)
j.dickschen@ddbr-consulting.de

DDBR Consulting GmbH

Change und Begleitung

DDBR Consulting GmbH
Altstadtmarkt 12
38100 Braunschweig
Tel. 0531-12167530
www.ddbr-consulting.de