

# Mach Dich zufrieden

JOB CRAFTING

Foto: image source



Mit dem Erfolg kommt das Arbeitsglück ganz von allein. Glauben viele Führungskräfte. Doch die Realität sieht anders aus. Auch wer eine glanzvolle Karriere hingelegt hat, ist gegen Frustgefühle nicht gefeit. Wer damit nicht umzugehen weiß, neigt oft zu Kurzschlüssen – etwa der Flucht in einen neuen Job. Doch diese Lösung ist selten die beste. Meist gibt es wirksamere Methoden, um sich die Zufriedenheit zurück ins Arbeitsleben zu holen.

**Preview:** ► Schrecklich erfolgreich: Warum gerade Topleister mit ihrem Job hadern ► Arbeitsrausch: Wie eine überzogene Leistungskultur Leistungsträgern die Zufriedenheit raubt ► Neu justieren: Warum es zur Zufriedenheit häufiger einen Denk- als einen Stellenwechsel braucht ► Job Crafting: Wie man als Gestalter seiner Arbeit Zufriedenheit zurückgewinnt ► Inflation der Erwartungen: Warum kein Job alle Bedürfnisse stillen kann

■ Früher einmal, da hat sie ihn geliebt. Oft hat er ihr ein Lächeln ins Gesicht gezaubert, hat ihr das Gefühl gegeben, sie selbst zu sein. Jetzt aber ist alles aus, ist das strahlende Bild von ihm dahin. Er nervt nur noch. Immer öfter flüchtet sie sich in Tagträume von einem anderen. Sie denkt an Trennung. Trennung von ihm – dem Job, für den sie einmal alles gegeben hätte ...

Jetzt sitzt die Frau in der Kölner Coaching-Praxis von Gudrun Happich und redet über ihre Fluchtpläne. Sie ist nicht die Einzige, die an Flucht denkt. In einer von Happich Ende 2013 durchgeführten Umfrage unter

119 Führungskräften bekannten 42 Prozent, mit dem Gedanken an einen Firmenwechsel zu spielen. Jeder Fünfte zog gar einen Berufswechsel in Erwägung. Die Gründe für die Ausstiegsfantasien: Druck, Stress, fehlende Gestaltungsspielräume und das Gefühl von Sinnlosigkeit. Doch deshalb gleich das Handtuch zu werfen, ist in vielen Fällen eine schlechte Idee, meint Happich. Denn die Ursachen für die Unzufriedenheit liegen nicht nur bei den Unternehmen, sondern auch bei den Betroffenen selbst: „Viele unzufriedene Führungskräfte tragen weit mehr zu ihrem Zustand bei, als ihnen bewusst ist.“

#### **Nur scheinbar paradox: Unzufrieden sind die Erfolgreichen**

Die Beraterin beobachtet seit einiger Zeit ein paradoxes Phänomen. Häufig sind nicht etwa diejenigen am unzufriedensten, die am wenigsten für ihren Job brennen. Im Gegenteil: „Vor allem die Leistungsbewussten und Erfolgreichen hadern mit ihrem Tun“, sagt Happich. Das ist kein Zufall. Denn das

gesellschaftliche Credo, dass am glücklichsten und erfolgreichsten im Leben ist, wer in seinem Beruf vorankommt, sitzt gerade bei Managern tief. Folglich drücken sie auf den Powerknopf. Und drücken. Und drücken. Bis sie irgendwann dort ankommen, wo sie gar nicht hinwollten. Denn auf dem Weg nach oben verändern sich häufig die Arbeitsinhalte und Rollen. Mit der Zeit entfernen sich die Turbo-Executives immer weiter von dem, was ihnen ursprünglich einmal wichtig war im Job.

„Das Tückische ist, dass sich – zum Beispiel auf dem Weg vom Mittelmanagement ins Topmanagement – oft nur Nuancen verändern“, erklärt Gudrun Happich. Daher bemerken die Betroffenen lange nicht, dass ihre Arbeit immer weniger mit ihren Interessen und Neigungen zu tun hat. Negative Gefühle versuchen sie durch Mehrarbeit zu verdrängen. „Der äußere Erfolg soll dann die innere Leere kompensieren“, erklärt Happich. Alle Hoffnungen richten sich ständig auf den nächsten scheinbar logischen Karriereschritt. Motto: Wenn ich dieses oder



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

jenen Ziel erreicht habe, dann werde ich endlich glücklich sein. „Ein Trugschluss, der viele in einen Teufelskreis exzessiven Jobhoppings treibt“, weiß die Beraterin.

### Neu justieren statt das Handtuch werfen

Wird der Leidensdruck zu groß, sehen einige keinen anderen Ausweg mehr als den kompletten Berufswechsel. „Dabei sind die wenigsten tatsächlich im falschen Beruf“, stellt Happich klar. Das, was unzufriedene Manager aus ihrer Sicht viel häufiger brauchen, ist eine ehrliche Selbstbefragung: Was ist mir wichtig? Brauche ich wirklich die gehobene Führungsposition mit noch mehr Mitarbeiterverantwortung? Oder zählen für mich nicht doch die Inhalte meiner Arbeit mehr? Wo erlebe ich mich kompetent? Wo habe ich das Gefühl, etwas bewegen zu können, das mir am Herzen liegt? Und auf was von dem, was ich heute tue, bin ich wohl in dreißig Jahren noch stolz?

Klingt simpel. Trotzdem müssen Coaches solche Präferenzen oft mühsam unter der Kruste der Erfolgskarrieren ihrer Klienten hervorkratzen. Doch das lohnt sich, ist Happich überzeugt: „Wer sich diese Fragen ehrlich beantwortet, stellt meist fest, dass er nicht die Firma oder gar den Beruf wechseln muss, um wieder glücklicher zu werden. In 99,9 Prozent der Fälle reicht es, sich innerhalb seines Jobs oder Unternehmens neu zu justieren.“

So wie der Coaching-Klient, der ein Meister darin war, über die Grenzen seines Betriebes hinweg Kontakte zu anderen Experten seiner Branche aufzubauen. Das tat er gern. Das war sein Ding. Aber was sollte ihm das schon nützen? Eine Stelle, auf der diese Kompetenz gefragt wäre, gab es nicht in seinem Unternehmen. Deshalb tat der Manager das, was viele tun: Er bewarb sich immer wieder auf interne Führungspositionen, die seine Karriere pushen sollten, ihm im Grunde aber wenig zusagten. „Es brauchte viele Wochen, bis er sich ein Herz fasste, eine



**„Viele ersehnen sich heute bedingungslose Wertschätzung. Aber die kann kein Job der Welt bieten.“**

Boris Grundl, Managementtrainer, Vortragsredner und Inhaber der Grundl Leadership Akademie in Trossingen. Kontakt: info@grundl-akademie.de

alternative Karriere-Idee entwickelte und diese seinem Vorstand unterbreitete“, erinnert sich Happich.

Der Vorstand reagierte anders, als der Mann erwartet hatte: Er war rundweg begeistert vom Vorschlag des Managers, zukünftig hauptberuflich Lobby- und Verbandsarbeit für das Unternehmen zu leisten. Weil der Betrieb aus seiner Sicht genau so jemanden noch brauchte, wurde für den Manager umgehend eine Stelle eingerichtet, von der er vorher nicht zu träumen gewagt hätte. Heute kontaktet er nach Herzenslust – und ist froh über die eigene Courage.

### Bleibt der Flow aus, quält viele das schlechte Gewissen

Man muss allerdings nicht einmal in eine unpassende Position geraten, um auf der Arbeit kreuzunglücklich zu werden. Mit zu hohen Ansprüchen an sich selbst geht das auch auf der idealen Position. Das zumindest ist der Eindruck von Isabella Heuser-Collier, Direktorin der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie an der Berliner Charité. Die Ärztin, die Burnoutfälle behandelt, ist überzeugt: „Viele Menschen werden gerade deshalb unzufrieden, weil sie glauben, in ihrer Arbeit ständig leidenschaftlich aufgehen zu müssen.“ Wenn das nicht funktioniert und der Job mal keinen Spaß macht, quälen sie sich mit Selbstvorwürfen.

Ein typischer Fall aus ihren Patientenakten ist der Vertriebsmanager, der auf seinen Reisen abends immer mit seinen Geschäftspartnern ausging. Die Überzeugung des Vielarbeiters: „Das gehört zu meinem Job und sollte mir Spaß machen.“ Doch das Gegenteil war der Fall, erzählt die Ärztin: „Er begann seinen Job wegen der ausgedehnten Abende regelrecht zu hassen.“ Erst nervt eine Sache, dann noch eine, dann steckt man plötzlich in der „Ist-doch-eh-alles-Mist-Falle“, ohne dass einem der Ausgangspunkt noch bewusst ist. Für den Vertriebler war es ein Kraftakt, sich zuzugestehen, dass es völlig in Ordnung ist, nicht auch noch seine Abende mit Business zu füllen. Als er anfang, auf seinen Reisen abends etwas Privates zu unternehmen – etwa allein ins Theater zu gehen –, stellte sich die Zufriedenheit mit der Arbeit wieder ein.

Heuser-Collier rät Patienten zu mehr Distanz zum Job. Sie empfiehlt, sich von der Vorstellung zu verabschieden, nur dann im richtigen Beruf zu sein, wenn die Arbeit ständig so viel Freude ins Leben bringt, dass es sich schon gar nicht mehr anfühlt wie Arbeit. „Glückliche Momente sollte man bei der Arbeit erleben und sich über diese freuen. Aber zu *erwarten*, dass die Arbeit immer glücklich macht, ist ein ungeheurer Anspruch, der an der Realität zwangsläufig scheitern muss“, so die Psychologin.

### Sinn schafft Zufriedenheit

Die normale berufliche Existenz kann eben nur selten mit der gewaltigen Blaupause von Freude und Flow mithalten, die vielen als Soll-Zustand vorschwebt. Dem stehen schon so banale Gründe entgegen wie der, dass selbst ein Traumjob irgendwann zur Routine wird. Oder dass man auch im liebsten Beruf nicht dauernd die Dinge tun kann, um derentwillen man ihn erwählt hat. „Es gibt in jedem Job Aspekte, die einem sinnlos und freudlos erscheinen“, so Heuser-Collier. Selbst die Dinge, die man an seinem Beruf liebt, haben manchmal finstere Seiten. Auch



**„Gerade die Erfolgreichen hadern mit ihrem Job.“**

Gudrun Happich, Executive Coach und Inhaberin des Galileo Institut für Human Excellence in Köln. Kontakt: info@galileo-institut.de

ein Künstler fühlt sich nicht glücklich, wenn er bar jeder Inspiration vor einer leeren Leinwand hockt. Doch immerhin empfindet er etwas, das vielen anderen im Beruf fehlt: Sinn.

„Sinn und Arbeitszufriedenheit stehen bei vielen Menschen in einem engen Zusammenhang“, erklärt Tatjana Schnell, Psychologin und Sinnforscherin an der Universität Innsbruck. Dabei muss nicht jeder gleich gegen den Hunger in Afrika kämpfen oder die Umwelt retten, um Sinn zu spüren. „Sinnhaftigkeit ergibt sich daraus, dass die Arbeit an persönliche Neigungen und Werte andockt, dass sie das Gefühl auslöst, etwas bewegen zu können und mit anderen Menschen verbunden zu sein“, so Schnell.

### Job Crafting: Zum Gestalter der eigenen Arbeit werden

Es gibt Menschen, die sehr geschickt darin sind, ihrer Arbeit einen tieferen Sinn zu geben. Nico Rose, Coach und Experte für Positive Psychologie mit Firmensitz in Hamm, nennt sie „Job Crafter“. Der Begriff stammt von der US-Wissenschaftlerin Amy

Wrzesniewski, die gemeinsam mit Jane Dutton und Justin M. Berg dazu geforscht hat. „Sie hat herausgefunden, dass viele Mitarbeiter ihren Job – trotz aller Einschränkungen und manchmal an ihren Chefs vorbei – so umgestalten, dass sie zufriedener damit sind“, erklärt Rose.

Erstens verschieben Job Crafter die Begrenzungen ihres Jobs so, dass das Aufgabenspektrum besser zu ihren Neigungen passt. Sie tauschen zum Beispiel Aufgabebereiche mit Kollegen oder erschließen sich – manchmal über ihre Pflichtarbeit hinaus – neue Einsatzfelder. Zweitens arbeiten sie an der Verbesserung ihrer sozialen Beziehungen, etwa indem sie Kollegen häufig ihre Hilfe anbieten. Damit schaffen sie sich selbst ein Umfeld, aus dem sie Sinn durch Verbundenheit schöpfen können. Drittens schaffen es viele von ihnen, einer auf den ersten Blick inhaltlich drögen Tätigkeit durch Reframing tiefe Bedeutung abzugewinnen. „Wie die Putzfrau im Krankenhaus: Sie putzt nicht einfach nur, sie vernichtet Bakterien – und erfüllt damit eine lebenswichtige Aufgabe“, gibt Rose ein Beispiel. ▶

## Leserbefragung

### Was steht der Jobzufriedenheit im Wege?

Konkrete Fehler der Führung bzw. der Organisation	61 %
Die falschen Parameter bei der Jobauswahl, die mehr an Geld und Status orientiert sind als an weichen Faktoren	48 %
Persönliche Faktoren der Mitarbeiter wie Ungeduld, Geltungssucht oder übertriebene Ansprüche an sich selbst	31 %
Der Jobzuschnitt, der in den seltensten Fällen auf Zufriedenheit ausgelegt ist	19 %
Paradoxerweise ist es die Aufladung der Arbeit als Sinnstifter und Glücksbringer, die unzufrieden macht	15 %
Das alte Phänomen, dass Nachbars Kirschen röter (d.h. andere Jobs erfüllender) sind	12 %
Die Frage sollte lauten: Was steht ihr nicht im Wege?	9 %

### Was können Mitarbeiter tun, um möglichst viel Zufriedenheit aus dem Job zu ziehen?

Zufriedenheit gibt es nur über den Sinn, den man in der Arbeit sieht – seien es gute Produkte und Ziele oder die gute Zeit mit den Kollegen	40 %
Zufriedenheit hat weniger mit dem Job zu tun als mit der eigenen Einstellung dazu. Hier muss man ansetzen	19 %
Zufriedenheit im Job erfordert eine gesunde Work-Life-Balance	12 %
Wichtig ist, den Job ganz zu machen oder gar nicht. Halbheiten machen nicht zufrieden	7 %
Sie müssen versuchen, einen Job zu finden, der perfekt zu ihnen passt	5 %

Quelle: Leserbefragung in managerSeminare 196, n=81 (Mehrfachnennungen möglich).

LEADERSHIP - neue Erkenntnisse der  
Bewusstseinsforschung & Psychologie

## FÜHREN MIT DER KRAFT DER INNEREN WEISHEIT

In diesem Seminar lernen Sie mit Hilfe von erweiterten Bewusstseinszuständen

- ⊗ **Bessere Entscheidungen** zu treffen
- ⊗ **Natürliches Charisma** zu entfalten
- ⊗ **Kreative Potenziale** auszuschöpfen
- ⊗ **Unbewusste Prozesse** zu erkennen

Weitere Infos unter:

[www.walchnet.de/otw](http://www.walchnet.de/otw)



Dr. Sylvester Walch  
Tel.: 08322 6611  
[sylvester@walchnet.de](mailto:sylvester@walchnet.de)  
[www.walchnet.de](http://www.walchnet.de)

Bevor es zu spät ist ...

### Stressbewältigung und Burnoutprophylaxe

durch  
Achtsamkeit,  
Resilienz und  
Gesundheit

In einer Woche zu mehr  
Leistungsfähigkeit und  
Motivation mit Training,  
Outdoorcoaching,  
Sport und Entspannung.

Vogel-Wiener-Kaminsky,  
Kontakt über:

**ILONA VOGEL**

TRAINING • COACHING • BERATUNG

Ilona Vogel  
Training Coaching Beratung  
[ilona-vogel@web.de](mailto:ilona-vogel@web.de)  
[www.ilona-vogel.de](http://www.ilona-vogel.de)  
01573 729 11 37

Von der Putzfrau könnten auch Führungskräfte lernen. Die Frage: „Was tue ich hier eigentlich? Wem nützt mein Handeln?“ sollten sie sich in Zeiten zerstückelter Aufgaben und abstrakter Ziele öfter stellen. Denn es ist ein Unterschied, eine Schadensabteilung in einer Versicherung zu leiten oder Menschen in einer Lebenskrise zu helfen. Wünschenswert wäre, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter bei der Suche nach Sinn stärker unterstützen würden. Etwa indem sie den Dialog über gemeinsame Ziele forcieren. Oder indem sie mehr Nähe zum Kunden schaffen. Sie könnten beispielsweise Kunden einladen, damit diese

erzählen, wie ihnen durch die Arbeit, die im Unternehmen geleistet wurde, geholfen worden ist.

### Zu hohe Erwartungen machen unzufrieden

Berufstätige mit einem dicken Sinnpolster haut so schnell kein Terminstress, kein cholerischer Chef oder übellauniger Kunde um. Sie können einiges aushalten, ohne dass ihre Arbeitszufriedenheit dauerhaft Schaden nimmt. Gerade Führungskräften tun sich viele Möglichkeiten auf, ihr Sinnpolster per Job Crafting zu füllen, sagt Nico Rose. Aber

sie tun oft genau das Gegenteil: Statt zu ändern, was zu ändern ist, jammern sie über Unabänderliches oder grämen sich über Unerfüllbares.

Den meisten Führungskräften ist zwar klar, dass das Business kein Ponyhof ist. Doch das bewahrt sie nicht davor, ihre Arbeit zur „eierlegenden Wollmilchsau“ hochzustilisieren, die sämtliche Lebensbedürfnisse stillen soll, sagt Manuel Tusch. Der Business Coach und Professor für Beratung, Mediation und Coaching aus Köln hat das Phänomen in seinem mit Volker Kitz verfassten „Frustrjobkillerbuch“ (siehe Servicekasten rechts) beschrieben. Die Kernthese

## 9 Strategien: So kommen Sie raus aus dem Tief

**1. Konzentrieren Sie sich nicht nur auf das, was Sie ärgert.** Zunächst ärgert man sich über eine Sache, dann über noch eine, dann über den gesamten Job. Bevor Sie in so einer Situation vorschnell das Handtuch werfen, fragen Sie sich: Welche guten Seiten hat meine Stelle? Was ist so beschaffen, dass ich es womöglich so schnell woanders nicht wiederfinde? Fressen Sie außerdem keine Ärgernisse in sich hinein, sondern versuchen Sie, Ihre Probleme immer möglichst zügig zu lösen.

**2. Kommen Sie Ihren Motiven und Werten auf die Spur.** Folgen Sie gängigen Vorstellungen darüber, „wie man Karriere macht“? Oder sind Ihre (Lebens-)Motive, Bedürfnisse, Ziele und Werte maßgeblich für Sie? Sind Ihnen die Folgen Ihrer Arbeit in Form von Status und Geld wichtig? Oder geht es Ihnen stärker um die Inhalte? Oder darum, einen Beitrag zu einer Sache zu leisten, die Sie wichtig finden? Hinterfragen Sie sich: Was wollen Sie wirklich?

**3. Klären Sie Widersprüche in Ihren Motiven.** Seien Sie wach für innere Konflikte, die sich möglicherweise anbahnen, weil unterschiedliche Motive gegeneinanderstehen. Sind Ihnen z.B. auf der einen Seite gute Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern wichtig? Treibt Sie aber auf der anderen Seite ein starkes Leistungsmotiv, sodass es für Sie außer Frage steht, der Weisung Ihres Chefs nachzukommen, aus wirtschaftlichen Gründen einige Mitarbeiter zu entlassen? Lernen Sie – wenn nötig mithilfe eines Coachs – Ihr inneres Team kennen. Nicht etwa, um alle Anteile gleichzuschalten. Aber, um allen zu ihrem Recht zu verhelfen, sodass ein Kompromiss möglich wird.

**4. Unterziehen Sie Ihre Ansprüche einer kritischen Analyse.** Sie glauben, anderes ist wichtiger im Job als Geld und Status? Zum Beispiel, dass Sie einer Arbeit nachgehen, die Ihnen sinnvoll erscheint und Freude macht? Damit haben Sie gute Chancen, zufrieden durchs Arbeitsleben zu gehen. Doch Vorsicht: Wenn Sie die Spaß- und Sinnfrage überbewerten, kann auch das unzufrieden machen. Denn dem Anspruch, dauernd Spaß zu machen und rundum Sinn zu stiften, ist keine Arbeit gewachsen. Das sollten Sie akzeptieren.

**5. Bleiben Sie realistisch.** Verabschieden Sie sich von der Idee, dass Ihr Job zentrale Lebensbedürfnisse stillen soll. Suchen Sie z.B. keine bedingungslose Zuneigung bei Ihrem Chef, sondern höchstens Anerkennung für gute Leistung. Machen Sie sich bewusst, dass selbst berechnete Erwartungen wie die nach mehr Spielraum, guter Führung und netten Kollegen in vielen Fällen auf eine Arbeitsrealität treffen, die Mankos hat. Verausgaben Sie sich deshalb nicht im Jammern. Akzeptieren Sie die Umstände ein Stück weit. Und überlegen Sie dann, wie Sie im Rahmen des Möglichen Verbesserungen erreichen.

**6. Lernen Sie, zu unterscheiden und Ihren Anteil zu erkennen.** Beleuchten Sie Ihre aktuelle Situation der Unzufriedenheit kritisch: Kennen Sie sie aus anderen Kontexten? Welchen Anteil haben Sie selbst an ihrer Entstehung? Erwarten Sie zu viel? Vergleichen Sie sich mit einem unerreichbaren Idealbild? Streben Sie unrealistische Ziele an? Welchen Anteil haben äußere Gegebenheiten, auf die Sie nur wenig oder keinen Einfluss haben? Sind diese Gegebenheiten so beschaffen, dass Sie sie wahrscheinlich in einem neuen Job, einer anderen Firma auch antreffen würden? Oder sind sie spezifisch für Ihren Fall in dieser Firma? Die Klärung dieser Fragen ist wichtig,

um entscheiden zu können, ob sich ein Stellenwechsel lohnt oder eher die Änderung der eigenen Haltung.

**7. Werden Sie Job Crafter.** Überlegen Sie, an welchen Rädchen Sie unter den gegebenen Umständen drehen können, um zufriedener mit Ihrer Arbeit zu werden: Können Sie zum Beispiel Aufgaben delegieren? Können Sie mit einem Kollegen Aufgabengebiete tauschen? Arbeiten Sie aktiv an Ihren Beziehungen am Arbeitsplatz. Bieten Sie Kollegen Ihre Hilfe an. Loben Sie auch mal Ihren Chef. Sie werden staunen, wie der Wald zurückruft, wenn Sie selbst so hineinrufen. Und wenn Sie meinen „Hat doch alles keinen Sinn hier“: Überlegen Sie, was Sie mit Ihrer Arbeit für andere bewirken. Was tun Sie, was deren Leben verbessert oder erleichtert?

**8. Suchen Sie nicht Ihr ganzes Lebensglück im Job.** Sie lieben Ihre Arbeit? Schön. Aber fokussieren Sie sich trotzdem nicht einzig und allein auf sie. Auch wenn Ihre Lieblingsspeise Schokolade ist, wird Ihnen Schokolade irgendwann zum Hals raushängen, wenn Sie sich täglich nur davon ernähren. Jeder Job wird irgendwann zur Routine. Deshalb schaffen Sie sich einen Ausgleich.

**9. Verabschieden Sie sich vom Anspruch, immer zufrieden sein zu wollen.** Machen Sie sich klar: Zufriedenheit ist keine Konstante. Zufriedenheit ist eine subjektive, von vielen Variablen (z.B. der genetischen Veranlagung) abhängige Sache. Wir können sie zwar beeinflussen, indem wir Voraussetzungen dafür schaffen, dass sie gedeihen kann. Gleichzeitig müssen wir akzeptieren, dass es Schwankungen der Zufriedenheit gibt. Im Übrigen gilt: Unzufriedenheit kann ein wertvolles Signal sein, nötige Veränderungen vorzunehmen.

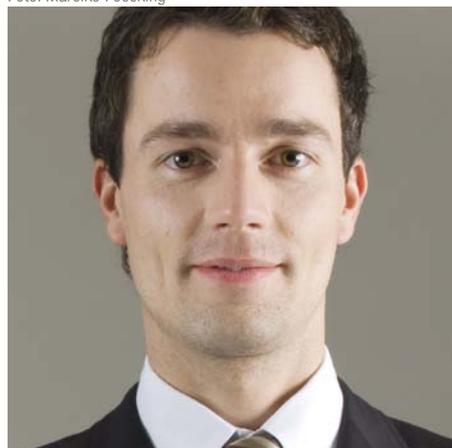
darin: Viele Menschen haben heute zu hohe Erwartungen an die Arbeitswelt. Dass sie Möglichkeiten zur Selbstentfaltung, Kollegialität, nette Chefs und Co. wollen, ist zwar berechtigt. Aber die Wunschdosis ist bei manchen so hoch, dass es unrealistisch wird. „Wer etwa damit hadert, dass er auf der Arbeit seine Persönlichkeit nicht voll entfalten kann, sollte sich klarmachen, dass der Entfaltung schon deshalb Grenzen gesetzt sind, weil niemand in der Arbeitswelt allein ist. Es gibt Sachzwänge, es gibt Abhängigkeiten, denen selbst Führungskräfte und Selbstständige unterworfen sind“, gibt Tusch ein Beispiel.

Beim Führungskräftetrainer und Redner Boris Grundl aus Trossingen schrillen die Alarmglocken vor allem, wenn er Lamenti über das Thema mangelnde Wertschätzung hört. „Viele, die über zu wenig Anerkennung klagen, glauben, im Job ein Recht auf automatische Zuneigung zu haben“, meint Grundl. Aber die Arbeitswelt funktioniert nun mal anders als das Privatleben, wo Liebe nicht an Bedingungen geknüpft ist. „Im Beruf geht es darum, einen Nutzen zu erbringen und Ziele zu erreichen. Deshalb kann man dort Lob für gute Leistung erwarten, und man kann erwarten, respektvoll behandelt zu werden. Was man aber nicht erwarten kann, ist, um seiner selbst willen geliebt zu werden. Wer beides verwechselt, muss enttäuscht werden“, so Grundl.

### Den eigenen Teil der Verantwortung erkennen

Die Fähigkeit zu unterscheiden, ist laut Manuel Tusch auch in anderer Hinsicht wichtig: Leide ich unter einem speziellen Problem? Oder ärgere ich mich über etwas, das mir in der Arbeitswelt in der ein oder anderen Form überall unterkommen kann? Ist das Problem weit verbreitet, sollte man die eigenen Ansprüche besser ein Stück weit reduzieren. „Man sollte ein Risikomanage-

Foto: Mareike Foecking



## Service

### Literaturtipps

► **Christiane Nill-Theobald: Endlich wieder Montag! Die neue Lust auf Leistung.** Wiley, Weinheim 2014, 19,99 Euro.

Nill-Theobald will ihren Lesern bei der Selbstmotivation helfen. Sie zeigt, was die Lust auf Leistung entfacht. Vor allem: sich attraktive, aber realistische Ziele zu setzen, nach dem Motto: Erfolgreich sein reicht nicht, Zufriedenheit gehört dazu. Das Buch enthält viele Reflexionsanregungen und Übungen.

► **Gudrun Happich: Was wirklich zählt! Leistung, Leidenschaft und Leichtigkeit für Top-Führungskräfte.** Springer Gabler, Wiesbaden 2014, 34,99 Euro.

Anhand echter Fälle aus ihren Coachings erklärt Happich, wie sich ehrgeizige Hochleister auf ihren Karrierepfaden von sich selbst entfremden. Happichs Gegenmittel: die systematische Suche nach den eigenen Bedürfnissen, Motiven, Werten und Zielen.

► **Nico Rose: Lizenz zur Zufriedenheit. Lebensziele verwirklichen.** Junfermann, Paderborn 2013, 22,90 Euro.

Das Buch zeigt in fünf Schritten, wie man zu mehr Lebenszufriedenheit gelangt. Aufgehängt ist die Methodik an einer Studie, die der Autor mit über 1.100 Teilnehmern durchgeführt hat, um dem Faktor Zufriedenheit auf die Spur zu kommen.

► **Volker Kitz und Manuel Tusch: Das Frustjobkillerbuch. Warum es egal ist, für wen Sie arbeiten.** Heyne, München 2010, 8,99 Euro.

Kitz und Tusch legen auf unterhaltsame Weise dar, warum sich Arbeitnehmer über viele Gegebenheiten im Business unnötig aufregen. Sie machen deutlich: Egal, wo man arbeitet, einigen Ärgernissen wird man immer wieder begegnen. Ein Praxisteil zeigt, wie man das Beste draus macht.

### Film-Tipp

► **Frohes Schaffen. Ein Film zur Senkung der Arbeitsmoral.** Dokumentarfilm mit Spielfilmteilen von Konstantin Faigle, 98 Minuten, Hupe Film, [www.frohesschaffen.wfilm.de](http://www.frohesschaffen.wfilm.de), DVD ca. 14,99 Euro.

Ein heilsames Schaustück für alle, die es damit übertreiben, ihren Lebenssinn in der Arbeit finden zu wollen. Der Film rüttelt auf satirisch-unterhaltsame Weise am gesellschaftlichen Konsens, der die Arbeit zur heiligen Kuh erhebt.

ment mit seinen Erwartungen betreiben: von allem etwas, von nichts zu viel“, rät Tusch.

Das heißt nicht, alles klaglos hinnehmen zu müssen. Im Gegenteil. Um ein paar Illusionen ärmer wird man oft erst handlungsfähig. „Es gilt, seinen Teil der Verantwortung zu erkennen, ihn anzuerkennen und dann zu erfüllen“, sagt Boris Grundl. Wer sich etwa klarmacht, dass es normal ist, dass der

Chef Ergebnisse fordert und kontrolliert, weil das zu dessen Job gehört, der kann aufhören, sich darüber zu ärgern. Stattdessen kann er sich Strategien überlegen, die ihn weiterbringen, ohne dass sie das Kontrollbedürfnis des Chefs verletzen.

Statt sich in einen einzelnen Frustfaktor zu verbeißen, lassen sich Kräfte für anderes mobilisieren. So war es auch bei einer Klientin von Gudrun Happich. Die Managerin beklagte sich bitterlich darüber, dass ihr Chef sie nie lobte. Irgendwann fragte Happich die Klientin: „Was wäre, wenn bei einem Gentest herauskommen würde: Ihr Chef ist unfähig, Anerkennung zu geben?“ Die Frau starrte sie an. „Ja, was wäre dann?“ Schließlich fiel der Groschen: „Dann würde es sich ja gar nicht lohnen, darum zu kämpfen.“ Ein kleiner Gedankentrick. Doch er half, das Thema Cheflob zumindest so weit abzuschließen, dass der Kopf wieder frei war für anderes. Das muss auch der Chef der Managerin mitbekommen haben. Denn irgendwann kam sein Lob – ganz von allein.

**„Arbeit wird zur eierlegenden Wollmilchsau hochstilisiert, die sämtliche Lebensbedürfnisse stillen soll.“**

Dr. Manuel Tusch, Professor für Beratung, Mediation und Coaching, Direktor des Instituts für Angewandte Psychologie und Inhaber von Tusch Consulting, Köln. Kontakt: [mail@tusch-consulting.com](mailto:mail@tusch-consulting.com)

Sylvia Jumpertz ■



# managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



## Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

**Wertvolle Wut:** Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist  
**Kollegencoaching:** Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert  
**Gehirnjogging:** Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen  
**Seminarmarkt:** Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

## Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

[www.managerSeminare.de/abo](http://www.managerSeminare.de/abo)