

# Was wirklich Erfolg bringt

| Dr. Marco Freiherr von Münchhausen

„Wenn mein Chef mich mehr loben würde, wäre ich zufriedener.“ – „Je mehr ich verdiene, desto glücklicher bin ich.“ – „Je leichter der Job, desto besser das Leben.“ – Von solchen Sätzen sind viele überzeugt. Aber stimmen sie auch?

Um gleich mit der Wahrheit zu beginnen: Es wird unglaublich viel gelogen in der Arbeitswelt. Und damit sind nicht geschönte Bilanzen oder hingegangene Kollegen gemeint. Nein, es geht um Überzeugungen, die viele Arbeitnehmer (und nicht wenige Chefs) mit sich herumtragen. So betrachtet wird meist ohne Absicht gelogen, korrekterweise müssten wir also sagen: Wir irren uns. Denn hinter vielen vermeintlichen Wahrheiten über den Job und die Arbeitswelt steckt schlicht ein handfester Irrtum. Und diese Irrtümer stehen nicht nur dem beruflichen Erfolg (und damit auch dem Unternehmenserfolg), sondern auch unserer Lebensfreude im Weg.

## Lüge 1: Je mehr Geld ich verdiene, desto glücklicher bin ich

Das klingt ja zunächst einmal überhaupt nicht nach Lügenmärchen. Geld, viel Geld – das fasziniert uns. Und ganz ehrlich: 1.000 Euro mehr im Monat wird wohl keiner ablehnen. Also, warum soll das dann ein Lügenmärchen sein? Eines vorweg: Wenn es um die „Angst vor dem Verhungern“ geht, ist Geld sehr wohl essenziell für die Lebenszufriedenheit eines Menschen. Bis zu einem bestimmten Einkommen, das zur Abdeckung der Grundbedürfnisse einschließlich Bildung und medizinischer Versorgung erforderlich ist, spielt die finanzielle Situation in Sachen Glück und Unglück eine entscheidende Rolle. Wenn allerdings die Grundbedürfnisse erfüllt sind, macht mehr Geld nicht automatisch mehr Spaß. Dann gilt, was Wissenschaftler heute so ausdrücken: „Glück und Geld haben eine Nullkorrelation.“ Kurz: Geld beruhigt – aber glück-

licher macht es nicht. Vor allem zwei Ursachen sind dafür verantwortlich: der Gewöhnungseffekt und die Vergleichsfalle. „Der Mensch ist ein Gewohnheitstier“ – das ist nichts Neues. Kommt ein Reiz wiederholt vor, blenden wir ihn irgendwann aus. Der Mechanismus funktioniert auch beim Geld. In den ersten Monaten macht das zusätzliche Plus auf dem Konto noch Spaß – aber dann passen wir sehr schnell unsere Ansprüche an und sind dann wieder genauso zufrieden (oder unzufrieden) wie zuvor – nur auf höherem Niveau.

Kennen Sie diesen Hang, sich zu vergleichen? Mit dem Mitbewerber zum Beispiel, der wieder mal die neuesten Geräte hat? Vergleichen an sich ist nicht schlecht. Nur sollten wir berücksichtigen, dass dieses Programm für unsere Zufriedenheit alles andere als förderlich ist. Solange wir – vergleichend – nach mehr streben, hetzen wir Tag für Tag in einem völlig sinnlosen Wettlauf nach immer mehr Geld und überschätzen dabei den Nutzen von materiellen Gütern erheblich.

**Lüge 2: Ein sicherer Job ist ein guter Job** Sicherheit ist ein menschliches Grundbedürfnis für jeden von uns. Jeder möchte, dass seine Familie sicher leben kann, er möchte einen Job ausüben, der ihm genug Geld einbringt, und wenn man ein wenig vorausschauend veranlagt ist, dann sollte auch die Rente sicher sein. Nur leider lautet die Wahrheit: Unsicherheit und Risiko gehören zum Leben. Das menschliche Dasein ist von Wechselfällen und Unwahrscheinlichkeiten geprägt. So müssen Unternehmer zum Beispiel immer wieder damit fertig

werden, dass die Politik Weichenstellungen vornimmt, die den Markt und die Ertragsmöglichkeiten völlig verändern können. Die einzige Chance, damit umzugehen, besteht darin, dafür offen zu sein und zu lernen, mit Unsicherheit und Risiko zu leben. Und das schaffen wir besser als viele denken. Denn nicht die Sicherheit des Erlangten führt zum Erfolg, sondern die Fähigkeit, immer wieder neue Risiken einzugehen.

Das Wichtigste dabei ist unser Vertrauen in die Fähigkeit, mit Schwierigkeiten gut zurechtzukommen. Studien zeigen, dass wir vor gefürchteten Ereignissen viel mehr Bammel haben als notwendig. Der Grund: Wir überschätzen die Intensität der negativen Gefühle. Zum einen stellen wir uns zukünftige Ereignisse falsch vor, weil wir uns stark von unserer augenblicklichen Stimmung leiten lassen. Zum anderen werden Informationen über mögliche Gefahren zuerst in unserer „Emotionszentrale“ (dem limbischen System im Gehirn) verarbeitet, bevor sie in unsere vernünftige „Denk- und Kontrollinstanz“ (dem Kortex oder Großhirn) gelangen. Verstärkt wird die Fehlprognose, weil wir unsere emotionalen Schutzmechanismen nicht durchschauen: Wir unterschätzen die Fähigkeit und Schutzkraft unseres psychologischen Immunsystems, das heftigen Emotionen schnell die Wucht nimmt.

## Lüge 3: Je leichter der Job, desto besser das Leben

Sehnen Sie sich auch nach einem ruhigen, angenehmen, bequemeren Leben? 2-Tage-Woche, und in der restlichen Zeit läuft der Betrieb ohne Sie weiter? Doch eigentlich ist es merkwürdig – Arbeit ist



## ZIRKONOXID-VERBLENDKERAMIK DER NÄCHSTEN DIMENSION

Zenoflex  
dimension

- **NEU** – Optimale Spannungsverteilung durch Anti-Stress-Mineralien (ASM)
- Höhere Ästhetik bei ZENOSTAR-Restaurationen und Cut-Back-Technik
- **NEU** – Einschichtkeramik für schnelles Schichten
- Creative Ceramic Box – Die kompakte Ergonomie
- **NEU** – Core Stains für pastellfarbene Colorierung der Gerüste
- ZENOSTAR Magic Glaze – Sprüh-Glasur für polierte  $ZrO_2$ -Oberflächen
- **NEU** – Modul für 3D\*- Farben
- Überdurchschnittliche Haftwerte auf allen gängigen Zirkonoxiden
- Neue brillante Modifier
- Digitalkompatibel
- **NEU** – Bleach Farben nach A-D Shade Guide

doch ein integraler und sogar recht archaischer Bestandteil des menschlichen Daseins. Und so gibt es eine Reihe von Hinweisen, die dafür sprechen, dass die Minimierung der Arbeit bei gleichzeitiger Maximierung der Freizeit keine Erfolgsgarantie bei der Suche nach dem Lebensglück bietet. Während des Börsenhypes der 1990er-Jahre zum Beispiel profitierten viele von Aktienprogrammen ihrer Unternehmen, manche wurden zu angestellten Millionären. Sie hätten ihre Aktien zu Geld machen und sich zur Ruhe setzen können – viele von ihnen forderten stattdessen von ihren Arbeitgebern kontinuierlich interessantere und spannendere Aufgaben. Also scheint der leichte Job keine Garantie für ein zufriedenes Leben zu sein. Aber was dann? Mihaly Csikszentmihalyi hat sich mit dieser Frage beschäftigt. Der Spaß an der Arbeit und im Leben entsteht, so seine Theorie, auf dem relativ schmalen Grat zwischen Überforderung (die uns stresst) und Unterforderung (die uns langweilt), genau dann, wenn die Herausforderung mit unseren Fähigkeiten im Einklang steht oder sie vielleicht sogar ein klein wenig übersteigt. Zu vermeiden gilt es die beiden Extrembereiche dauerhafter Überforderung und dauerhafter Unterforderung. Stark komprimiert verbirgt sich hinter diesem sog. Flow-Modell Folgendes: 1. Der maßgebliche Faktor, um Spaß an einer Sache zu haben, ist die Herausforderung, und 2. Die konkrete Herausforderung muss dabei mit den eigenen Fähigkeiten im Einklang stehen.

Arbeiten im Zustand des Flow bringt eine ganze Menge Vorteile mit sich. Die wichtigsten: Flow macht kreativ: Wer im Flow arbeitet, erkennt Zusammenhänge leichter, stellt Querverbindungen her und kann auch schwierige Probleme lösen. Flow macht froh. Wenn wir uns einer herausfordernden Aufgabe stellen, kommt es im Gehirn – so sehen es zumindest eine Reihe von Wissenschaftlern – zur Ausschüttung von Dopamin. Unter seinem Einfluss scheint unser Gehirn schneller zu arbeiten und wir sind dabei nicht etwa angestrengt oder verbissen, sondern gut gelaunt.

**Lüge 4: Ob mein Job einen Sinn macht, ist doch egal**

Laut Gallup Engagement Index 2008

schieben 67 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland Dienst nach Vorschrift, 20 Prozent haben bereits die innere Kündigung vollzogen – und nur 13 Prozent der Befragten arbeiten engagiert und motiviert. Gleichzeitig finden es neun von zehn Arbeitnehmern wichtig, ihren Job als sinnvoll zu erleben, so das Ergebnis einer Meinungsumfrage des Meinungsforschungsinstituts GRP aus dem Jahr 2002. Letzteres deckt sich mit den Erkenntnissen des großen Wiener Psychologen und Neurologen Viktor Frankl, der überzeugt war: Das Sinnbedürfnis ist das tiefste aller menschlichen Bedürfnisse. Und so macht es durchaus Sinn, auch im Beruf nach Sinn zu suchen. Vielleicht sind Ihnen schon einmal die „Drei Steinmetze“ begegnet – eine Geschichte, die in Büchern rund um das Thema Management und Beruf häufig auftaucht. Ganz kurz geht sie so: Drei Steinmetze sind bei der Arbeit. Der Erste sagt: „Ich klopfe Steine – ich verdiene meinen Lebensunterhalt.“ Der Zweite erklärt stolz: „Ich behau ein Kapitell – und das kann ich wirklich gut.“ Und der Dritte sagt mit leuchtenden Augen: „Ich wirke hier mit an der Errichtung einer großen Kathedrale!“ Dreimal die gleiche Tätigkeit, aber drei völlig unterschiedliche Einstellungen. Und nur der Dritte wird durch die Vision motiviert, an einer großen Sache mitzuwirken. Ihn bewegt der Sinn seiner Arbeit. Und so verwundert auch nicht die Tatsache, dass sich der Sinn, der mit einer Tätigkeit verbunden ist, auf die notwendige Vergütung auswirkt: Je größer der Sinn, desto geringer ist in vielen Fällen die erforderliche Entlohnung.

**Lüge 5: Ohne mich läuft hier gar nichts**

1997 schreibt die Autorin Hedwig Keller in ihrem Buch „Die Teamlüge“: Teamwork sei meistens nichts als eine „Leerformel“, ein „Managementtrick“. Kern der Teamlüge: Keine Chef-Autorität mehr, sondern eine traute Runde, in der sich jeder frei nach seinen Fähigkeiten entwickeln kann. Die Kritik: disziplinarische oder hierarchische Hemmnisse würden so verschleiert. Die Empfehlung: „Wenn Sie Spitzenleistungen anstreben und beruflichen Aufstieg, dann muss das Bekenntnis zum Teamwork unbedingt ein Lippenbekenntnis bleiben.“ Aber stimmt das auch? In den allermeisten

Fällen kann heute der Einzelne keine Spitzenleistung mehr erbringen, ohne mit anderen zu kooperieren. Eine hohe Gruppenproduktivität bringt bessere Ergebnisse als eine hohe Einzelproduktivität. Teamarbeit macht schnell. Vorzeigeteams in Sachen Schnelligkeit sind Feuerwehrleute oder Rettungssanitäter: Alle arbeiten mit höchster Konzentration und Aufmerksamkeit und haben eine gemeinsame Idee davon, wie ihr Einsatz ablaufen soll.

Ein weiterer Vorteil: Teamarbeit verbindet. Gemeinsames Handeln befriedigt unser Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Geborgenheit. Untersuchungen zeigen, dass die Beziehungen zu Kollegen, das Funktionieren von Teams und das gemeinsame „an-einem-Strang-Ziehen“ maßgeblich für die Arbeitszufriedenheit und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen sind.

**Lüge 6: Lob? Brauch ich nicht**

Lob und Anerkennung stehen hierzulande unter Generalverdacht. Viele Chefs fürchten, gelobte Mitarbeiter verfielen postwendend in Faulheit – und führen sicherheitshalber nach dem Motto: „Nicht geschimpft ist auch gelobt.“ Rund 60 Prozent der deutschen Arbeitnehmer fühlen sich in ihrem Beruf nicht ausreichend gewürdigt.

Keine Beachtung zu finden, nicht angemessen gewürdigt zu werden, macht auf Dauer krank. Das Gehirn reagiert auf mangelnde Anerkennung ähnlich wie auf eine Überforderungssituation: Registriert es ein dauerndes Missverhältnis zwischen dem eigenen Einsatz und der Gegenleistung – egal ob in Form von Geld oder anderer Anerkennung – so wertet das Gehirn dies als Stresssituation und schüttet Stresshormone aus. Hält dieser Zustand länger an, kommt es zu den bekannten Folgen: Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Magenprobleme, Depression. Arbeitnehmer, die unter mangelnder Anerkennung leiden, haben gegenüber anderen Beschäftigten ein doppelt so hohes Risiko, einen Herzinfarkt zu bekommen oder an einer Depression zu erkranken. Anerkennung kann unterschiedlich aussehen – und aus verschiedenen Richtungen kommen: Die Anerkennung von oben durch den Vorgesetzten ist uns, auch wenn wir längst erwachsen sind, oft genau so wichtig, wie uns das Lob

unseres Vaters oder unserer Mutter war. „Oben“ kann natürlich auch ein Kunde, ein Kollege, ein Expertenauditrium sein. Lob von außen kommt häufig aus der Tätigkeit selbst. Die Arbeit kann uns Rückmeldung geben, zum Beispiel durch einen quasi „eingebauten Leistungsmaßstab“ wie ein bestimmtes Qualitätsniveau. Lob von innen schließlich stellt die wertvollste Quelle der Anerkennung dar. Wenn wir uns selbst auf die Schulter klopfen, macht uns das unabhängig von äußeren Faktoren, auf die wir oft keinen Einfluss haben. Bestimmte Berufsgruppen beziehen ihre Motivation sogar zu beachtlichen Teilen aus innerer Belohnung: Wissenschaftler, Künstler und Unternehmer gehören dazu.

#### Lüge 7: Ich habe längst ausgelernt

Lebenslanges Lernen – das sind zwei Worte, die keine Begeisterungstürme hervorrufen. Lebenslang weckt Assoziationen mit Sieben-Quadratmeter-Zellen, und mit der Tätigkeit des Lernens

verbindet sich für viele von uns nicht gerade das Gefühl großer Lebensfreude. Im lebenslangen Lernen steckt permanente Kritik: „Wer und was auch immer du bist: Du bist nie genug!“ Doch: Lernen ist nicht automatisch Unsinn. Für Beton wurde vor Jahren mit dem Slogan: „Es kommt drauf an, was man daraus macht“ geworben – für die Weiterbildung gilt das ganz genauso. Für jeden von uns ist Weiterbildung nicht nur eine Chance, Wissen zu erwerben, sondern bietet auch die Möglichkeit, bestimmte Prozesse in Gang zu setzen, die vielleicht das Startsignal für Veränderung sein können, die zu mehr Arbeitszufriedenheit führen können.

Lebenslanges Lernen könnte so verstanden nicht nur das Ziel haben, immer und überall der Beste sein zu wollen, sondern „das Beste aus sich zu machen“ und sich permanent ein wenig zu fordern (ohne sich zu überfordern). Dabei unterstützt uns auch unser Gehirn. Auch wenn wir das vielleicht aus Schulzeiten in etwas

anderer Erinnerung haben: Lernen und die Erfahrung von Glück stehen – zumindest im Gehirn – in einem direktem Zusammenhang. Was passiert, wenn das Gehirn lernt? Stefan Klein beschreibt dies in seinem Buch „Die Glücksformel“: Lernen ist danach eine Umgestaltung des Gehirns (genauer: der Neuronen), die u.a. ermöglicht wird durch eine Ausschüttung des Neurotransmitters Dopamin. Derselbe Stoff also, der für Glücksgefühle zuständig ist (s.o.), spielt auch beim Lernen eine wichtige Rolle.

Und, die Moral von der Geschichte: Zwar geht es ohne Geld und Sicherheit nicht. Entscheidend für Erfolg und Erfüllung im Job sind aber die folgenden fünf Faktoren: Herausforderung, Sinn, Teamgeist, Anerkennung, Weiterbildung.

## **kontakt.**

**Dr. Marco Freiherr von Münchhausen**

E-Mail: [info@vonmuenchhausen.de](mailto:info@vonmuenchhausen.de)

[www.vonmuenchhausen.de](http://www.vonmuenchhausen.de)

ANZEIGE



**Auropent®**

**Legierungen ohne Kompromisse**

Das Auropent®- System ist das best erforschte Dental Gold System Europas.

Es ist patentiert wegen seiner Biokompatibilität und Universalität. Mit der nicht aufbrennfähigen Universallegierung Auropent®B und der aufbrennfähigen Universallegierung Auropent®AH werden alle zahnärztlichen und zahntechnischen Indikationen sicher und dauerhaft erfüllt.

In einer klinischen Fallstudie an 250 Patienten über einen Zeitraum von 8 Jahren wurde die Biokompatibilität und Zuverlässigkeit des Auropent®- MagiCCeram® Verbundsystems bestätigt.

Mit MagiCCeram® steht dem Techniker eine farbbrillianteste sehr standfeste Glaskeramikmasse zur Verfügung. Der Anwendungsbereich erstreckt sich von Einzelkrone über weitspannige Brücken bis zu full mouth Rehabilitation in Form abnehmbarer keramisch verblendeter Teleskopbrücken.

**Auropent® MagiCCeram® System**

**MagiCCeram®**

**Aufbrennkeramik vom Feinsten**