

# Sieben Lügenmärchen aus der Arbeitswelt

| 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 hintergangene 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 ebenso unserer Lebensfreude im Weg.

## Lügenmärchen 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 glücklicher macht es nicht. Vor allem zwei Ursachen sind dafür verantwortlich: der Gewöhnungseffekt und die Vergleichsfrage.

- *„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 Kollegen, der mehr Umsatz macht und die neuere Praxisausstattung hat? Mit der Studienfreundin, die immer wieder Fachaufsätze veröffentlicht und auf Kongresse eingeladen wird? 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.*

**Lügenmärchen 2:**  
**Nur 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 fertigwerden, 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.

#### Lügenmärchen 3:

##### Je leichter der Job, desto besser das Leben

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

- Der maßgebliche Faktor, um Spaß an einer Sache zu haben, ist die Herausforderung.
- Die konkrete Herausforderung muss dabei mit den eigenen Fähigkeiten in 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, sondern gut gelaunt.

#### Lügenmärchen 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



# Service

[ **Hochwertiger Zahnersatz zu günstigen Preisen** ]

Theoretisch müsste hier ein Werbetext stehen, der Ihnen Service rund um die Uhr und jederzeit verfügbare Zahntechniker verspricht. Aber wer hat schon Lust nachts Zahnersatz einzusetzen? Praktisch kümmern wir uns daher lieber darum, Ihnen durch unsere persönliche Kundenbetreuung und engagierten Technik Service-Teams jeden Tag Qualitätszahnersatz zu liefern – damit Sie den Kopf für Ihr Kerngeschäft frei haben.

Wir versprechen nur das, was wir auch halten können.

 **dentaltrade**<sup>®</sup>  
...faire Leistung, faire Preise



freecall: (0800) 247 147-1  
[www.dentaltrade.de](http://www.dentaltrade.de)



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 erklärt: „Ich klopfe Steine – ich verdiene meinen Lebensunterhalt.“ Der zweite erklärt stolz: „Ich behaue 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.

#### Lügenmärchen 5: Ohne mich läuft hier gar nichts

1997 schreibt die Autorin Hedwig Kellner 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. Exemplarisch nur zwei Aspekte: Teamarbeit macht schnell. Vorzeige-Teams in Sachen Schnelligkeit sind Feuerwehrleute, Rettungssanitäter – oder Praxisteams: Alle arbeiten mit höchster Konzentration und Aufmerksamkeit und haben eine gemeinsame Idee davon, wie ihr Einsatz ablaufen soll. Sie passen ihr Handeln sehr schnell an, wenn die Situation es erfordert – wobei das, was hier und jetzt getan werden muss, immer wichtiger ist als das, was in der Stellenbeschreibung steht.

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.

#### Lügenmärchen 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: Herzkreislauf-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 genauso wichtig, wie uns das Lob unseres Vaters oder unserer Mutter war. „Oben“ kann natürlich auch ein Kollege oder ein Experten-auditorium 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, Unternehmer und Freiberufler gehören dazu.

#### Lügenmärchen 7: Ich habe doch 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!“ Oft sind Weiterbildungen – darauf schimpft zum Beispiel der Autor Richard Gris – nicht einmal nützlich. 80 Prozent der Trainings bringen keinen nachhaltigen Lerntransfer, schreibt Gris, weil falsche Teilnehmer in falschen Seminaren sitzen, Führungskräfte keine Verantwortung übernehmen und viele Seminare vor allem das Ziel verfolgten, die Teilnehmer abends möglichst schnell an die Bar zu bringen.

Doch bei aller berechtigten Kritik: Wenn Weiterbildung nicht effektiv eingesetzt wird, dann heißt das natürlich nicht automatisch, dass Lernen Unsinn ist. 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 unter anderem ermöglicht wird durch

eine Ausschüttung des Neurotransmitters Dopamin. Derselbe Stoff also, der für Glücksgefühle zuständig ist (siehe oben), spielt auch beim Lernen eine wichtige Rolle.

#### 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.

#### ZWP online

**Weitere Artikel** des Autors finden Sie unter [www.zwp-online.info](http://www.zwp-online.info) unter der Rubrik „Wirtschaft und Recht“.

## autor.

### Dr. Marco Freiherr von Münchhausen

ist renommierter Referent und Trainer im Bereich Persönlichkeits- und Selbstmanagement. Er studierte in München, Genf und Florenz Jura, Psychologie und Kommunikationswissenschaften. Heute zählt der erfolgreiche Unternehmer zu den gefragtesten Rednern und Coaches Mitteleuropas und hält Vorträge und Seminare über Work-Life-Balance, Selbstmotivation und Stressmanagement, Selbstmanagement im Alltag sowie die Aktivierung persönlicher Ressourcen. Auszeichnungen: Trainer des Jahres 2002, Excellence Award 2005 für herausragende Leistungen als Redner und Trainer, Conga-Award 2007. Veröffentlichungen u.a.: „So zähmen Sie Ihren inneren Schweinehund! – Vom ärgsten Feind zum besten Freund“, „Die vier Säulen der Lebensbalance“, „Die sieben Lügenmärchen von der Arbeit ... und was Sie im Job wirklich erfolgreich macht“.

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

ANZEIGE

# Garantiert gut investiert

## Die Alt-gegen-Neu-Aktion von SciCan



Effizient, schnell, schonend, modern: Setzen Sie jetzt auf die Sterilisation der nächsten Generation – EN13060-konform und bis zu € 1.500,- günstiger, wenn Sie Ihr altes Gerät bei uns eintauschen.

Angebot gültig vom 1. September bis 31. Dezember 2010.