

campus

VOLKER KITZ | MANUEL TUSCH

DAS

FRUST

JOB

KILLER

BUCH



Volker Kitz, Manuel Tusch

Das Frustjobkillerbuch

Warum es egal ist,
für wen Sie arbeiten



- Leseprobe -

Campus Verlag
Frankfurt/New York



Inhalt

| | |
|--|----|
| ■ Wenn Ihnen jemand sagen würde | 13 |
| ■ Teil 1: Innerlich gekündigt – bis dass der Frust euch scheidet | 17 |
| ■ Es ist egal, für wen und wo Sie arbeiten | 19 |
| ■ Proben Sie auch so oft Ihre Kündigung nach dem Lottogewinn? | 21 |
| ■ »Ihre Stellenausschreibung sende ich zu meiner persönlichen Entlastung zurück.« | 25 |
| ■ Die »Un-Arbeitslosen« sind die eigentlichen Frustrierten | 26 |
| ■ Lesen Sie auch heimlich Stellenanzeigen? | 30 |
| ■ Nur Verbrecher lieben ihren Job | 34 |
| ■ Eine neue Arbeit ist wie ein neues Leben – oder: Plunder gibt es immer wieder | 35 |

| | |
|---|----|
| ■ Sie wählen sowieso den falschen Job – gemessen an Ihren Erwartungen | 37 |
| ■ Was ist Ihr Glücklichermacher? | 38 |
| ■ Mein Haus, mein Boot, mein Jahreseinkommen | 39 |
| ■ Meine Abteilung, meine Sekretärin, meine Visitenkarte | 45 |
| ■ Warum denn nicht die Welt verbessern? | 49 |
| ■ Wer seine Arbeit liebt, der schiebt... den Frust nur auf | 60 |
| ■ Was die Weihnachtsgans mit unserem Job zu tun hat – oder warum wir zu wenig und doch zu viel wollen | 65 |
| ■ Betreiben Sie Risikomanagement für Ihre Erwartungen | 69 |
| ■ Diese Dinge werden Sie immer und überall stören | 72 |
| ■ Wer will mich bezahlen, wer hat mich bestellt? | 73 |
| ■ Spieglein, Spieglein an der Wand, niemand schätzt mich in diesem Land! | 80 |
| ■ Die Gedanken sind frei – das wars dann aber auch | 87 |
| ■ Work, Life – und wo bleibt die Balance? | 93 |
| ■ Guten Morgähñ! Ein Tag, ein Jahr – und alle gleich | 98 |

| | |
|---|------------|
| – Die Gerechtigkeit ist immer gerade eine rauchen | 101 |
| – Diese Leute werden Sie immer und überall nerven | 107 |
| – Ihr Job wäre toll ohne die Leute um Sie herum | 107 |
| – Wie oft ist bei Ihnen Chefhasser-Tag? | 110 |
| – Wo gehobelt wird ... da sind auch Schreiner – unsere lieben Kollegen | 114 |
| – Der Kunde ist König – und wir sind die Untertanen | 119 |
| – Kündigung – nur eine Pinkelpause im ewig gleichen Film | 123 |
| – Beim nächsten Chef wirds auch nicht anders | 123 |
| – Unsere inneren Wünsche und der psychologische Arbeitsvertrag | 126 |
| – Die Flucht und ihre Helfer | 128 |
| – Ärger im Kopf, Schmetterlinge im Bauch | 131 |
| – Erster Sex und erste Krise – oder warum Stellen- anzeigen wie Reisekataloge sind | 134 |
| – Nerv dich selbst, sonst nervt dich keiner – die liebe Selbstständigkeit | 138 |
| – Wann Wechsel wirklich Wunder wirken | 142 |

| | |
|--|-----|
| Teil 2: Machen Sie den Job, den Sie haben, zu dem Job, den Sie wollen | 145 |
| Ihr Job – Ihr Leben. Was wirklich dahintersteckt | 147 |
| – Und täglich grüßt die Arbeit... Warum wir im Hamsterrad sitzen | 147 |
| – Warum so eilig? Oder sind Sie auf der Flucht? | 150 |
| – Bleiben Sie! Wie Sie aus der Not eine Tugend machen | 155 |
| – So machen Sie aus dem Hamsterrad einen Engelskreis | 158 |
| Undank ist der Welten Lohn | 162 |
| – Das Leben ist ungerecht | 162 |
| – Wieso, weshalb, warum? Wer fragt, ist dumm! | 163 |
| – Wie Sie durch schwierige Erfahrungen wachsen können | 165 |
| – Hineingefressen ist nicht aufgegessen – weshalb wir Psychohygiene betreiben sollten | 170 |
| – Und doch kommt es so, wie Sie es wollen. Die Selffulfilling Prophecy | 175 |
| – Die Zeit heilt alle Wunden. Wie Sie den Heilungs- prozess unterstützen können | 177 |
| – Wer zuerst lacht... kann die anderen damit anstecken | 182 |

| | |
|---|-----|
| Geld allein macht auch nicht glücklich | 185 |
| Fischers Frau fischt...im Trüben. Vorsicht, Sie Nimmersatt! | 190 |
| Bescheidenheit ist eine Zier... Oder: Sie verdienen sowieso schon zuviel | 195 |
| Bringen Sie Ihr Gold zum Glänzen | 198 |
| | |
| Nicht jeder muss mit jedem können | 205 |
| Nutzen Sie Ihr Gegenüber als Spiegel | 205 |
| Was hat er, was ich nicht hab? Neid vergiftet das Leben .. | 207 |
| Machen Sie sich Luft! | 210 |
| Wie ich mir, so du mir? Erkennen Sie Ihre Mitverantwortung | 213 |
| Du, du, du – immer nur du. Und ich? So kommunizieren Sie gewaltfrei | 217 |
| Jedem Tierchen sein Pläsierchen. Lernen Sie, loszulassen .. | 222 |
| | |
| Persönlichkeit behalten, Selbstrespekt stärken. | |
| Die Anleitung zum Glücklichein | 224 |
| Wie sollen andere Sie lieben, wenn Sie sich selbst nicht mögen? | 225 |
| Erkennen Sie Ihren eigenen Wert – das Straßenkehrer-Prinzip | 227 |

| | |
|---|-----|
| — Nur Mut: Werden Sie gefühlsecht ... | 230 |
| — Geben Sie Ihrem Chef Feedback! | 232 |
| — Respekt, bitte! So kommen Sie gut durch schwere Zeiten | 237 |
| — Ihr Job ist Ihr Job ist Ihr Job! | 241 |
| ■ Nachwort | 243 |
| ■ Ausgewählte Literatur | 244 |
| ■ Register | 247 |



Wenn Ihnen jemand sagen würde ...

... es gibt einen Job, den Sie von ganzem Herzen lieben können, der für Sie gemacht ist und der perfekt zu Ihrem Leben passt – würde Ihnen das nicht Hoffnung geben?

Wenn Ihnen jemand versprechen würde, es gibt für Sie einen Job mit genügend Geld, genügend Anerkennung, genügend Sinn und genügend Spaß, bei dem Sie mit dem Chef und Ihren Kolleginnen gut zurechtkommen – würden Sie nicht zuhören?

Wäre es nicht einen Moment Ihres Lebens wert, um den Rest Ihres Lebens zu verändern? All die vielen Tage, Stunden, Minuten und Sekunden, die bei Ihnen noch mit Arbeit gefüllt sein werden und die unwiederbringlich durch die Sanduhr Ihres Lebens rinnen?

Und wenn Ihnen schließlich jemand erklären würde, warum Sie nach diesem Job nicht suchen müssen, ja, gar nicht suchen können; dass Sie all das, was Sie suchen, schon längst haben; dass Sie dafür nur ein paar Tricks kennen müssen, die unser Gehirn sich mit uns erlaubt – könnte das nicht im wahrsten Sinne des Wortes Ihr Leben retten? Vor endloser Enttäuschung, Traurigkeit und Leere?

Wir geben Ihnen dieses Versprechen.

Wir wissen, dass es ein großes, ein ungeheuerliches Versprechen ist. Aber wir wissen auch, dass wir es halten können.

Wir haben am eigenen Leib erfahren, dass ein gutes Arbeitsle-

ben doch möglich ist. Und es erfüllt uns mit großem Glück, dieses Wissen weitergeben zu können.

Zwei Jahre lang haben wir für dieses Buch recherchiert und mit vielen Betroffenen gesprochen. Wir mussten feststellen: Es gibt kaum jemanden, der mit seinem Job wirklich zufrieden ist. Offizielle Statistiken bestätigen das: Mehr als 85 Prozent der arbeitenden Menschen wollen ihren Job wechseln! Die »Un-Arbeitslosen« sind die wahren Frustrierten. Das erklärt, warum die meisten unserer Fallbeispiele von unzufriedenen Menschen handeln. Wir stellen die Situation nicht einseitig dar, sondern bilden sie so ab, wie sie leider derzeit ist. Nur selten haben wir Menschen getroffen, die morgens in der U-Bahn, auf dem Weg zur Arbeit, ein glückliches Strahlen in ihren Augen hatten, die emporragten zwischen all den hängenden Mundwinkeln um sie herum, die den Glanz eines wirklichen Wunders verbreiteten.

Diese Menschen sind den Weg gegangen, den wir in diesem Buch beschreiben.

Wir haben sorgfältig untersucht, was Menschen unzufrieden mit ihrer Arbeit machte.

Wir wissen auch, was *Sie* bedrückt, liebe Leserin, lieber Leser.

Und wir können Ihnen versichern: Es hat nichts, aber auch gar nichts, mit dem Job zu tun, den Sie derzeit haben. Unsere Untersuchungen haben etwas ergeben, das Sie erstaunen mag: Alle Jobs sind gleich. Es ist egal, für wen Sie arbeiten. Wir können nicht dadurch zufrieden werden, dass wir ständig nach etwas anderem suchen. Aber wir können einen Schatz fürs Leben finden, wenn wir ein paar einfache Dinge erkennen – über die Arbeitswelt, über Menschen. Und über uns selbst. Sie selbst sollten sich wichtig genug sein, um sich dafür zu interessieren, wie Sie eigentlich funktionieren. Sie selbst können sich aus eigener Kraft heilen. *Nur* Sie selbst. In dem Job, den Sie haben.

Ist das nicht einen Versuch wert, um Ihr Leben zu retten?

Wenn Sie bis hierher gelesen haben, dann sind Sie die ersten Schritte in Ihr neues Leben bereits gegangen. Gehen Sie nicht zurück. Bleiben Sie neugierig. Und haben Sie Hoffnung. Es gibt allen Grund dazu.

Wir wünschen Ihnen, dass auch Sie Ihr Leben retten!

Wir danken allen, die es uns ermöglicht haben, unsere Botschaft zu Ihnen zu bringen, vielleicht über Umwege, an den Ort, an dem Sie dieses Buch gerade lesen, an dem Ihr Schicksal unsere Lebenswege sich hat kreuzen lassen. Ganz besonders möchten wir hervorheben:

- All die Betroffenen, die mit uns gesprochen und uns ihre Geschichte erzählt haben. Ihre Leben tragen dieses Buch.
- Friedrich Dönhoff, der zur rechten Zeit und am rechten Ort unsere Botschaft in die richtige Richtung lenkte.
- Unsere Agentin Barbara Wenner, die mit kühlem Kopf und weisem Rat das Manuskript genau dorthin brachte, wohin es gehörte.
- Den Campus Verlag, der von der ersten Minute an an unsere Botschaft glaubte – und daran, dass ein paar einfache Erkenntnisse wirklich Leben retten können. Besonders danken wir unseren Lektorinnen Juliane Meyer und Christiane Meyer sowie der Programmleiterin Dr. Annette C. Anton. Sie haben das Manuskript zu ihrer Herzensangelegenheit gemacht. Und wir danken schon jetzt allen anderen fleißigen Köpfen und Händen im Verlag, durch die es noch gehen wird, wenn es unsere Hände nun verlässt.

München/Köln, im März 2008

Dr. Volker Kitz & Dr. Manuel Tusch



Teil 1 ■

**Innerlich gekündigt –
bis dass der Frust
euch scheidet**



Es ist egal, für wen und wo Sie arbeiten

Es ist egal, für wen und wo Sie arbeiten. Diese Erkenntnis ist so rar wie banal, so kostbar wie schmerzlich, so ernüchternd wie befreiend. Sie steht am Ende einer ruhelosen Suche, eines leidgeplasterten Wegs und einer Gesellschaft voll absurder Erwartungen. Wo und was auch immer Sie beruflich machen – stets sind Sie allein mit Ihren wahren Träumen, mit Ihren unerfüllten Erwartungen und vor allem: mit sich selbst. Kein Arbeitgeber dieser Welt und kein Job, den es gibt, gab oder der noch erfunden wird, kann Ihnen das bieten, was Sie eigentlich suchen, sich eigentlich wünschen. Und niemand außer Ihnen kann das reparieren, was in Ihrem Leben zerbrochen ist.

Sie finden all das nur bei sich selbst. Was auch immer Sie also an Ihrem Job stört, wer auch immer Sie an Ihrem Arbeitsplatz in den Wahnsinn treibt:

Bleiben Sie!

Der Job, den Sie haben, ist vermutlich der beste, den Sie bekommen können.

Diese Ermutigung rufen wir Ihnen aus vollem Herzen zu. Sie mag in Ihren Ohren ungewöhnlich klingen und nicht im Einklang mit Glaubenssätzen stehen, die Ihnen Ihre Eltern, Ihre Ausbilder und all die wohlmeinenden Menschen um Sie herum beigebracht haben. Was Sie auf den folgenden Seiten lesen, deckt sich nicht mit dem, was Karriereberater uns einflüstern, was uns über den

Weg zum sogenannten »Traumjob« vorgegaukelt wird, was Berufs- und Selbstverwirklichungsberater den Massen seit Dekaden für viel Geld erzählen.

Wir beide, Volker Kitz und Manuel Tusch, haben selber so manchen dunklen Berufsalltag durch gestanden. Und es waren diese dunklen Tage, die uns dazu trieben, dieses Buch zu schreiben. Wir sind selbst lange Zeit umhergeirrt, haben geglaubt, dass auf jeden Topf ein Deckel gehört und auf jeden Menschen der eine perfekte Job wartet – den er nur finden muss, an dem alles passt und mit dem er für den Rest seines Lebens glücklich wird, für den er gemacht und zu dem er »berufen« ist. Dieser Job, glaubten wir damals, ist irgendwo in einem riesigen Labyrinth aus Blindspuren versteckt, in dem längs des Wegs nur suboptimale Vorstufen unseres eigentlichen, noch unentdeckten Traumberufs lauern und uns die Zeit rauben wollen.

Aber das Leben schien diese Vorstufen nicht mehr verlassen zu wollen, und der Schritt in den »Hauptakt«, in dem wir endlich den einen Job haben würden, der so zu uns passt, wie wir uns das erträumten, schien uns verwehrt. Auf der Suche nach diesem einen Job haben wir immer wieder die gleichen Weggefährten und Wegelagerer getroffen: Enttäuschungen, Konflikte, Ärger. Und immer wieder diese Zweifel, diese quälende Unruhe: Wäre es anders nicht besser?

Irgendwann merkten wir, dass wir auf einen Zustand warteten, den es nie geben würde – dass die besten Jahre unseres Lebens vergingen, während wir glaubten, das wäre alles nur Vorgeplänkel. Und wir begannen, die immer wiederkehrenden Konflikte und Enttäuschungen, den Ärger, die Zweifel genauer unter die Lupe zu nehmen.

Wir recherchierten systematisch: Über zwei Jahre lang haben wir mit vielen Menschen gesprochen, die rastlos umherirrten –

aus unterschiedlichen Berufsgruppen und Hierarchieebenen. Menschen, die vergeblich ihr Glück im Job suchten, die an ihrem Schreibtisch, in ihrem Nadelstreifenanzug, in den Taschen ihres Blaumanns oder Weißkittels nicht das fanden, wonach sie sich so sehnten, und die auch in ihrem Jeans-und-Sneakers-Kreativen-Outfit nicht das greifen und halten konnten, was ihnen eigentlich fehlte. Die Welt ist voll von ihnen.

Unsere eigenen Erfahrungen haben sich in den Gesprächen massenhaft bestätigt. Es ist verblüffend, wie sehr sich die ähnlichen Grundmuster einer Frustrationsspirale überall wiederholen. Es sind die universellen Probleme des Arbeitslebens und der menschlichen Psyche. Entkommen können wir diesen Problemen nicht; sie gründen tief in uns als Menschen und in den Strukturen des Arbeitslebens. Aber wir können lernen, sie zu beherrschen, anstatt bis zur Rente von ihnen beherrscht zu werden.

Davon handelt dieses Buch. Wir möchten Ihnen Beruhigung und die Gewissheit vermitteln, dass Sie nichts verpassen, wenn Sie dort bleiben, wo Sie sind. Und wir möchten bei Ihnen die begründete Hoffnung wecken, dass ein wenig Besonnenheit die Dinge zum Guten wenden kann.

Proben Sie auch so oft Ihre Kündigung nach dem Lottogewinn?

Montagsmorgen. Es ist bereits kurz nach elf, als Sie ohne eine Spur von Hektik die Bürotür aufschließen und mit einem dampfenden Becher in der Hand Ihren Fuß auf den grauen Teppich des langen Büroflurs setzen. Mittelleise summen Sie ein selbst komponiertes Liedchen vor sich hin.

»Guten Morgen!«, ruft Ihnen die Empfangssekretärin zu, wobei sie das Wort »Morgen« auffällig stark betont.

»Warum Morgen?«, fragen Sie milde lächelnd zurück. »Es ist doch fast Mittag. Wissen Sie denn nicht, dass unsere Kernarbeitszeit um neun beginnt?«

»Ja, deswegen meinte ich ja...«, murmelt die Empfangsdame und rückt sich verunsichert die große blaue Brille zurecht, bevor sie Ihre Pyjama-Flanellhose entdeckt und ungläubig mustert.

Um die Ecke kommt mit rot geflecktem Gesicht Ihr Chef gerast. »Herr Weber, dass Sie sich auch schon herbequemen! Wissen Sie denn nicht, dass...«

»... die Kernarbeitszeit um neun beginnt?«, fahren Sie mit unverändertem Lächeln fort. »Natürlich weiß ich das! Ich sagte es ja gerade zu Frau Maier-Blöhmke. Aber gut, dass ich Sie gleich treffe, Chef. Ich wollte mit Ihnen über Zukunftsperspektiven sprechen. Können Sie in einer Viertelstunde in meinem Büro sein?«

»Weber, hier brennt die Hütte. Die Präsentation für den Vorstand muss bis halb eins fertig sein. Und Sie sind zwei Stunden zu spät und im Jogginganzug. Dass Sie keine Gehaltserhöhung kriegen, habe ich Ihnen doch vor zwei Wochen schon gesagt. Sie sind jetzt schon viel zu teuer für uns, ich meine, wenn man Ihre Leistung mal betrachtet. Die muss man ja inzwischen mit dem Mikroskop suchen. Was wollen Sie denn nun schon wieder?«

»In einer Viertelstunde bei mir im Büro!«, wiederholen Sie gut gelaunt, während Sie um die Ecke biegen. »Den Vorstand habe ich bereits per E-Mail informiert.«

»Vorstand?«, hören Sie Ihren Chef noch grübeln. Kurz darauf reißt er Ihre Bürotür auf.

Mit genervtem Blick schauen Sie auf. »Chef, ich habe doch gesagt: in einer Viertelstunde! Sie sind heute wieder wie ein

kleines Kind. Ich habe noch wichtige Sachen zu erledigen. Der Vorstand hat noch einige Fragen wegen meiner E-Mail ...«

»Weber, was haben Sie mit dem Vorstand zu schaffen? Wissen Sie denn nicht, dass den Mitarbeitern jede Direktkommunikation mit dem Vorstand verboten ist? Das darf alles nur über mich laufen. Und welche E-Mail überhaupt?«

»Na gut Chef, ich will es kurz machen: In meiner E-Mail an den Vorstand, die in Kopie an alle Kunden und Aktionäre sowie an den großen Presseverteiler ging, heißt es ...«

Umständlich und mit besorgter Miene ziehen Sie ein Blatt aus dem Drucker und lesen: »Nach Ziehung der Lottozahlen am Samstagabend habe ich einige umfassende Restrukturierungsmaßnahmen in meinem Leben beschlossen. Ein gestiegener Freizeitdruck zwingt mich leider zu einer Straffung meiner Organisation. Ich kann mich einer notwendigen Reduzierung meiner sinnlosen Zeitverschwendung in Deutschland nicht mehr weiter entziehen, wenn ich ein international wettbewerbsfähiges Freizeitniveau erhalten will. Mein Lustvolumen war insbesondere in den Bereichen ›Täglich dämlicher werdende Chef-Sprüche‹ und ›Sinnlose Aufgaben‹ im abgelaufenen Geschäftsquartal stark rückläufig, während die monatlichen Überweisungen aus diesen Bereichen auf meinem Konto nur noch zu geringem Wachstum führten. Wir alle können uns schließlich auch nicht dem Umstand entziehen, dass der technologische Wandel viele aufgebläse Chefs überflüssig macht. Ich muss Ihnen daher leider mitteilen, dass eine weitere Zusammenarbeit mit Ihnen für mich nicht mehr profitabel genug ist. Ich werde mich in Zukunft ausschließlich auf meinen Standort auf den Seychellen konzentrieren und dort das Kerngeschäft ›Privatvilla‹ ausbauen. Keiner bedauert diese Entscheidung mehr als ich selbst, aber die äußeren Sachzwänge lassen mir keine andere Wahl. Selbstverständlich werde

ich darauf hinwirken, dass mein Ausscheiden so sozialverträglich wie möglich gestaltet wird – gern biete ich vorübergehend einen Ersatz aus meinem privaten Hauspersonal an. Ich möchte damit bewusst ein Zeichen dafür setzen, dass wir in diesen schweren Zeiten alle zu einem Verzicht bereit sein sollten...«

Aufwachen! In Wahrheit sitzen Sie in Ihrem Büro und sind wahrscheinlich schon gestört worden, bevor Sie die E-Mail in Ihrem kleinen Tagtraum zu Ende lesen konnten – durch einen rüden Anruf Ihres Chefs. *Er* hat *Sie* zu sich ins Büro beordert, und selbstverständlich sind Sie ihm ohne Widerworte gefolgt.

Dabei tat der Traum so gut! Wie hatte Sie der Chef gerade wieder gedemütigt – im wahren Leben. Nichts hatte er zu schätzen gewusst, meckerte nur an dem Entwurf herum, über dem Sie die letzten drei Tage jeweils bis spät abends gebrütet hatten. Und nun sollen Sie noch einmal alles neu machen, und zwar bis morgen. Da haben Sie erstmal die Bürotür hinter sich geschlossen und wieder diese magische Szene durchgespielt: die Kündigung nach dem Lottogewinn! Es ist der Klassiker, der Blockbuster. Millionenfach leiht ihn sich die arbeitende Bevölkerung jeden Tag aus der imaginären Videothek aus und spielt ihn vor ihren geistigen Augen ab. Mit wechselnder Besetzung – die Hauptrolle, den Held, spielt der Zuschauer immer selbst.

Noch abends auf dem Nachhauseweg sprechen Sie Ihren Text vor sich hin, immer noch erregt von den Ärgernissen der zurückliegenden Stunden. Sie feilen an Worten und Gesten und warten darauf, dass endlich der Tag kommt, an dem Sie finanziell unabhängig sind und dem Chef die Meinung sagen können – und Ihren Kollegen und Kunden und allen, die Ihnen das Leben so schwer machen. Sie warten auf den Tag, an dem Sie abrechnen können.



Sie wählen sowieso den falschen Job – gemessen an Ihren Erwartungen

Wieso haben Sie den Job gewählt, den Sie jetzt ausüben?

Es mag für Sie heute nur noch wenig nachvollziehbar sein – aber irgendeinen Grund dafür hat es einmal gegeben. Angelegt war dieser Grund schon in Ihrer Entscheidung für eine bestimmte Lehre, für eine bestimmte Ausbildung oder für ein bestimmtes Studium. Sie haben sich dafür einmal selbst entschieden und bewusst gehandelt: Man kann zwar zwangsexmatrikuliert werden, wenn man seine Semesterbeiträge nicht mehr bezahlt oder andere Dinge anstellt – aber zwangsimmatrikuliert wird niemand. Ebenso wenig wacht man eines Morgens plötzlich mit einem Ausbildungs- oder Lehrstellenvertrag in der Tasche auf, wenn man ihn nicht unterschrieben hat. Und ein Arbeitsvertrag kommt erst recht nicht von alleine zustande.

»Ach, dabei habe ich mir gar nicht so viel gedacht«, sagen jetzt vielleicht viele. Das mag sein. Vielleicht war Ihre Wahl tatsächlich eine Verlegenheitswahl. Dennoch war es eine *Wahl*; Sie haben gehandelt. Und für jedes menschliche Handeln gibt es einen Grund, ob wir uns in dem Moment etwas dabei denken oder nicht.

Gehen Sie für einen Moment in sich: Welche Gründe waren damals ausschlaggebend für das, was Sie taten? Für die Handlungen und Entscheidungen, die Sie zu Ihrem jetzigen Job führten?

Was ist Ihr Glücklichermacher?

Diese kleine Reise in die Vergangenheit ist sehr wichtig. Nur wenn wir uns daran erinnern, was wir eigentlich wollten, können wir erkunden, was uns fehlt. Wenn Sie nicht masochistisch veranlagt sind, dann wollten Sie damals das Beste für sich, wollten glücklich sein. Sie haben sich deshalb für den Weg entschieden, von dem Sie – bewusst oder unbewusst – glaubten, dass er Sie glücklich machen würde.

Sie haben sich für Ihren persönlichen Glücklichermacher entschieden. Was war das damals für Sie?

Lassen Sie uns die wichtigsten Glücklichermacher untersuchen: Richard Layard ist einer der prominentesten ökonomischen Glücksforscher der Welt. Er hat in einer Studie untersucht, was Menschen glücklich macht. In seinem Buch *Die glückliche Gesellschaft* erläutert er die aufschlussreichen Ergebnisse: Was glauben Sie, nimmt auf einer Skala des Glücksempfindens von 1 bis 10 den höchsten Wert ein? Die Antwort lautet: Sex! Er erreicht eine beachtliche 4,7. Bedauerlicherweise verbringen wir die wenigste Zeit unseres Tages mit Sex, im Durchschnitt 0,2 Stunden, also zwölf Minuten. Es folgen im Ranking: geselliges Beisammensein, Essen, Sport und Fitness – und, mit 2,7 weit abgeschlagen, Arbeit. Dabei widmen wir ihr durchschnittlich 6,9 Stunden pro Tag.

Höchstwahrscheinlich besteht Ihre Arbeit – wie die unsere auch und die der meisten Menschen – in ihrem Kern nicht aus Sex, geselligem Beisammensein, Essen oder Sport und Fitness. Wenn doch, dann jedenfalls nicht in der ungezwungenen, nicht professionellen Form, in der diese Beschäftigungen Gegenstand der Studie waren. Ihr Beweggrund für einen bestimmten Job kommt also von vornherein schon einmal nicht in der Top-Five-Liste der seriösen Glücksforschung vor.

Allein das ist eine bedeutsame Erkenntnis: In den allermeisten Fällen verfolgen wir mit unserer Berufstätigkeit Ziele, die nach heutigem Stand der Forschung zumindest keine Stars unter den Glücklichmachern sind. Und wir wollen mit unserem Job doch so glücklich werden.

Aber jeder Mensch ist anders, und vielleicht weicht die Rangfolge Ihrer ganz persönlichen Glücklicher ja von der Hitliste der Masse ab. Schon allein ein Ziel zu erreichen, löst zunächst einmal ein gutes Gefühl aus, unabhängig davon, wie sich dieses Ziel im Rennen um die vorderen Plätze der Glücklicher schlägt.

Um das herausfinden zu können, müssen wir uns an unsere ursprünglichen Beweggründe erinnern. Sie aufzuspüren, ist gar nicht so schwierig: Es gibt nämlich nur eine überschaubare Anzahl von Motivgruppen, auf die sich Entscheidungen für eine bestimmte Laufbahn, für einen bestimmten Job gründen.

Schauen wir uns diese Motivgruppen gemeinsam an.

Mein Haus, mein Boot, mein Jahreseinkommen

Wie steht es mit Geld als Motiv?

Winken Sie nicht gleich ab! Sich für einen Job zu entscheiden, weil man dort besonders gute Verdienstmöglichkeiten hat – das ist sehr gut nachvollziehbar. Es ist auch völlig legitim. Allerdings bekennen sich viele Menschen nicht zu einem solchen Motiv, weil sie es nicht für edel halten. Wenn es Ihr Motiv war, ist es aber wichtig, sich dies zu vergegenwärtigen. Niemand wird es erfahren, wenn Sie sich jetzt ehrlich vor sich selbst dazu bekennen – falls es Ihr Beweggrund für die Berufswahl war.

Es gibt ja auch durchaus Berufe, in denen man viel, sehr viel

Geld verdienen kann. Unter den Spitzenreitern der einigermaßen planbaren Berufe sind seit Jahren: Partner in einer internationalen Rechtsanwaltskanzlei, Unternehmensberater, Führungskraft in einem möglichst großen Unternehmen. Und das sind nur die prominentesten Beispiele. Man kann in diesen und auch in manch anderen Berufen sechs-, gar siebenstellige Jahreseinkommen erzielen. Warum sollte dies nicht eine Rolle bei der Berufswahl spielen? Ein Großteil der Menschen, die solche Tätigkeiten ausüben, haben sich ganz klar wegen der rosigen Gehaltsaussichten für diesen Weg entschieden.

Wenn auch Sie hauptsächlich gutes Geld verdienen wollten, haben auch Sie vielleicht einen dieser Wege eingeschlagen und sind auf ihm konsequent und ehrgeizig vorangegangen.

Was geschah dann? Wenn es gut lief, haben Sie tatsächlich ein ansehnliches Einkommen erreicht. Und das Glück, die Zufriedenheit? Hat sich nicht eingestellt oder sich wieder verabschiedet? Offenbar, sonst würden Sie jetzt nicht dieses Buch lesen. Unter den 85 Prozent derjenigen, die ständige Wechselgedanken plagen, sind auch und gerade Menschen, die ein sechs- oder siebenstelliges Jahreseinkommen haben.

Wie kann das sein? Sie wollten viel Geld verdienen, haben dieses Ziel vielleicht sogar erreicht – und doch freuen Sie sich nicht so recht darüber? Was lief schief?

Diese Frage lässt sich nicht mit der plumpen Feststellung beantworten, Geld mache eben nicht glücklich. Denn so ganz stimmt das nicht. Zwar belegt Geld, wie wir gesehen haben, nicht gerade einen der vordersten Plätze unter den wissenschaftlich nachgewiesenen Glücklichmachern. Unbestritten ist aber, dass die Bezahlung selbstverständlich einen Einfluss darauf hat, wie wir unsere eigene Arbeit und deren Wertschätzung durch andere wahrnehmen. Ein gutes Gehalt kann eine Motivationspritze sein.

Doch die Wissenschaft hat noch etwas sehr Interessantes herausgefunden: Diese Motivationsspritze wird nicht durch Geld allein aufgefüllt, sondern hauptsächlich durch das Geld, das wir im Vergleich zu anderen *mehr* verdienen. Folgende Versuchsanordnung belegt dies: Man stellt Probanden vor die Wahl zwischen zwei finanziellen Welten. In der einen Welt verdienen sie 60 000 Euro, während das Durchschnittseinkommen bei 30 000 Euro liegt. In der anderen Welt verdienen sie das Zehnfache: 600 000 Euro. Allerdings liegt in dieser Welt das Durchschnittseinkommen bei einer Million. Was glauben Sie: Für welche Welt entscheiden sich die befragten Menschen mehrheitlich? Für den zehnfachen Betrag, der aber unter dem Durchschnitt liegt? Nein. Die meisten Menschen sind bescheiden. Sie würden den niedrigeren Betrag nehmen – ihnen ist es viel wichtiger, dass ihr Einkommen über dem ihrer Mitmenschen liegt, als dass es absolut gesehen besonders hoch ist.

Der Epileptologe Professor Christian Elger und der Ökonom Professor Armin Falk haben, zusammen mit einem Team Bonner Wissenschaftler, diesen Befund sogar neurowissenschaftlich belegt: Sie ließen verschiedene Testpersonen parallel die gleichen Aufgaben an einem Computerarbeitsplatz erledigen – gegen Geld, aber gegen unterschiedlich viel Geld. Sie sagten den Testpersonen jeweils, wie viel ihr Nachbar für seine Arbeit bekam. Dabei beobachteten sie die Durchblutung des Gehirns, und zwar vor allem des sogenannten Belohnungszentrums. Sie fanden heraus, dass das Belohnungszentrum kaum aktiviert wurde, wenn der Nachbar die gleiche Vergütung erhielt – sehr stark hingegen, wenn er deutlich weniger bekam.

Wir vergleichen uns ständig mit den Kolleginnen, Freunden, Verwandten, Nachbarinnen. Nur wenn wir *mehr* verdienen als sie, finden wir, dass wir *viel* verdienen, ganz egal, welche Ziel-

marken wir vorher hatten, ganz egal, was wir vorher für uns als die Grenze definierten, ab der wir täglich den Champagner öffnen wollten – und könnten. »Keeping up with the Joneses« nennen die Amerikaner diesen Effekt. Den »sozialen Vergleich« haben Forscher schon lange als eine ständige Quelle der Unzufriedenheit ausgemacht, als ein zuverlässiges Mittel, mit dem wir an allen noch so schönen Dingen schnell wieder die Freude verlieren können.

Was bedeutet das für Sie? Angenommen, Sie hatten es sich vor einigen Jahren einmal zum Ziel gesetzt, eine gute Beraterin in einer angesehenen Unternehmensberatung zu werden und dort ein Jahreseinkommen von über 100 000 Euro zu erzielen. Ein erreichbares Ziel, wenn man es richtig angeht. Sie haben also vielleicht Betriebswirtschaftlehre oder Maschinenbau studiert, waren fleißig und sehr erfolgreich. Sie schafften es auch tatsächlich relativ problemlos zu Ihrem Traumjob und schon bald zu Ihrem Traumgehalt. Sie haben erreicht, was Sie wollten. Trotzdem sind Sie unzufrieden, weil Sie schon bald mitbekommen, dass es Kollegen gibt, die noch mehr verdienen. Daher empfinden Sie 100 000 Euro plötzlich nicht mehr als viel, obwohl es absolut gesehen viel Geld ist und einmal die Zielmarke war, die Sie sich selbst gesetzt hatten.

Welche Auswirkungen kann es also haben, wenn Geld das alleinige Motiv für Ihre Berufswahl ist? Nun, da müssen wir nur zwei und zwei zusammenzählen. Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie allein in Ihrem Betrieb mehr verdienen als alle anderen? Es kann in jedem Betrieb höchstens einen einzigen Menschen in einer solchen finanziellen Position geben. Vermutlich, aber nicht zwingend, ist es der Chef. In welchen Betrieb Sie auch kommen werden – die Wahrscheinlichkeit, dass Ihnen die Frustration darüber erspart bleibt, dass andere (noch) mehr ver-

dienen als Sie, geht gegen null. Aber spinnen wir den Gedanken ruhig weiter. Nehmen wir an: Sie sind die Chefin in Ihrem Betrieb und verdienen tatsächlich am meisten. Dann erweitern Sie Ihren Blick auf andere Chefs, auf Ihre Verwandten, auf die Menschen in Ihrer Straße, in Ihrem Ort, in Ihrem Tennisclub. Auf die Prominenten, die Sie aus dem Fernsehen kennen. Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass es dort *niemanden* gibt, der – selbst für eine vergleichbare Tätigkeit – noch mehr verdient als Sie? Richtig, das ist ganz und gar unwahrscheinlich. Und im Notfall hilft immer noch ein Blick ins Ausland: Deutsche Akademiker – dieses vermeintliche Vorurteil haben Studien leider bestätigt – verdienen tatsächlich im Durchschnitt deutlich weniger als ihre Kollegen im Ausland.

Dass Ihnen – und uns und allen anderen – das gegen den Strich geht, ist zutiefst menschlich und nachvollziehbar. So funktionieren wir Menschen. Wir können es nicht ändern und brauchen es uns nicht vorzuwerfen. Aber weil das so ist, kommen wir um eine Einsicht eben auch nicht herum: Wenn Geld, egal in welcher Höhe, für uns nur eine Motivationsspritze ist, solange wir mehr verdienen als alle Vergleichspersonen, und wenn dieser Zustand aber nie eintritt, dann kann kein Job der Welt ein Bedürfnis nach Geld befriedigen. Wenn Ihre Erwartung also »genug« Geld ist, dann haben Sie sowieso den falschen Job – und werden ihn immer haben, egal, wie oft Sie wechseln.

Wir werden diese Erkenntnis im zweiten Teil dieses Buches noch einmal aufgreifen. Dort werden wir sehen, wie wir unsere materiellen Bedürfnisse so lenken können, dass eine dauerhafte Befriedigung ernsthaft möglich ist.

Doch zunächst schauen wir uns noch einige andere typische Motive für die Jobwahl an, denn vielleicht haben Sie Ihren Job ja gar nicht wegen des Geldes gewählt! Das ist bei den meisten Jobs



Teil 2 ■

**Machen Sie den Job,
den Sie haben, zu dem Job,
den Sie wollen**



Nicht jeder muss mit jedem können

Da ist es wieder, unser Hamsterrad. Und all die anderen »Hamster« sind auch da: Frau Müller, die mit ihrer Null-Bock-Mentalität nur noch fauchend durchs Büro fegt, Herr Jansen, der nur die Minuten bis zum Feierabend zählt, Herr Meier, der Schleimer, Frau Schulte, die intrigante Kuh. Hier wird gelästert, was das Zeug hält, und Meckern gehört zum guten Ton. Lob eher nicht. Die innere Kündigung ist Pflichtprogramm. Sag mir, wo die Gerechtigkeit ist – wo ist sie geblieben?

Nutzen Sie Ihr Gegenüber als Spiegel

Das Büro: ein Käfig voller Hamster. Und Sie mittendrin.

Andere beobachten, bewerten, verurteilen – das können wir sehr gut. Weniger gut können wir unseren eigenen Beitrag einschätzen – dabei sind auch wir mal schlecht gelaunt, müde und zählen die Stunden.

Das ist nur menschlich; wir alle sind nämlich mit dem sogenannten Selbstwert ausgestattet, einer höchst spannenden Systemkomponente, die uns dabei hilft, einigermaßen unbeschadet durchs Leben zu kommen, manchmal aber auch Steine in den Weg legt. Tagtäglich müssen wir versuchen, diesen Selbstwert aufrechtzuerhalten, und dazu dienen verschiedene »Techniken«:

- Der sozialpsychologisch relevante Abwärtsvergleich – im Vergleich nach »unten« sind wir immer die Sieger. Ein Aufwärtsvergleich hingegen würde uns schlecht aussehen lassen.
- Das Attributionsmuster – attribuieren bedeutet zuschreiben und hängt im weitesten Sinne mit dem Auf- beziehungsweise Abwärtsvergleich zusammen. Erfolge attribuieren wir internal und stabil, das heißt: Wenn etwas gut gelaufen ist, schreiben wir uns selbst dauerhaft die positiven Eigenschaften zu, die zu diesem Erfolg geführt haben. Misserfolge hingegen attribuieren wir external und variabel, das heißt: Wenn etwas schiefgelaufen ist, dann schieben wir lieber mal dem Kollegen oder der Kundin die Schuld zu. Damit haben wir unseren Selbstwert gerettet.

Im Falle großer Belastung oder psychischer Störung laufen die Vergleiche und die Zuschreibung manchmal auch umgekehrt ab, das heißt: Alle anderen sind besser als ich und ich selbst bin für meine Misserfolge verantwortlich. Diese »ungesunden« Tendenzen können wiederum zu Hilflosigkeitsempfinden und Depression führen.

Um es auf den Punkt zu bringen: Um unseren Selbstwert zu wahren, führen wir uns selbst an der Nase herum und messen mit zweierlei Maß – wir selbst leisten uns Dinge, die wir bei unseren Mitmenschen aufs Schärfste verurteilen! Unser Unterbewusstsein trägt mal wieder seinen Teil dazu bei: Wir projizieren unsere Fehler und Unzulänglichkeiten auf andere.

Wer regt sich denn am meisten über ein Zuspätkommen auf? Häufig derjenige, der selbst gerne unpünktlich ist. Wen stören denn die Rauchschwaden im Foyer am meisten? Nicht selten die Neu-Nichtraucherin, die selbst jahrelang die Luft verpestet hat.

Wie kommen wir nun aus dem Dilemma heraus? Es ist eigentlich ganz einfach: Wenn wir unsere Fehler und Unzulänglich-

keiten auf andere projizieren, sind die anderen unser Spiegel. Das Schicksal ist nämlich gnädig, auch wenn wir das nicht immer bemerken. Es versorgt uns stets mit dem, was wir brauchen. Und wenn uns an unserem Gegenüber etwas besonders aufregt, dann können wir dieses Gegenüber als Spiegel nutzen: Wir gehen in eine sehr selbstkritische Innenschau und prüfen, ob es nicht »zufällig« wir selbst sind, die auch genau das tun, was so schlimm und verabscheuungswürdig ist! Über unsere Mitmenschen erhalten wir Hinweise, in welche Richtung wir uns selbst entwickeln können; sie sind ein verlängertes Stück unserer Selbst, das Vehikel unserer inneren Reifung und Heilung. Der Boss, die Kollegin, der Kunde – sie alle sind Indikatoren unseres Selbstrespekts.

Solange wir uns über andere aufregen, sind wir selbst mit uns nicht im Reinen, kämpfen gegen uns selbst.

Wahrer Selbstrespekt wird erst dann möglich, wenn wir unsere Mitmenschen mit ihren Fehlern und Unzulänglichkeiten so annehmen, wie wir uns selbst annehmen wollen und können.

Wir können Ihnen versichern: Das fällt nicht immer leicht, und es ist bestimmt nicht immer angenehm. Aber langfristig – wenn wir uns, unser Innerstes, dadurch besser erkannt haben – erleichtert es uns das Leben und damit auch den Umgang mit Frau Müller und Herrn Meier.

Wenn die nicht zu allem Überfluss auch noch auf der Sonnenseite des Lebens geboren worden wären...

Was hat er, was ich nicht hab? Neid vergiftet das Leben

»Kaum hat mal einer ein bisschen was, gleich gibt es welche, die ärgert das«, hatte schon Wilhelm Busch beobachtet. Über unseren

Ärger haben wir jetzt gesprochen, auch über Herrn Meier, Frau Müller, den Chef, die Kollegin, die Kunden. Was aber dem Fass wirklich den Boden ausschlägt: Der Blödmann von Kollege wird eher befördert und verdient auch noch viel mehr. Das sind objektive Tatsachen, die uns zu Recht belasten. Wenn wir in einem solchen Moment dem Kollegen den Hals umdrehen möchten, ist es unser unangenehmes Gefühl, unser subjektives Leid, das uns das Leben zusätzlich erschwert. Und damit nicht genug: Im Nachhinein schämen wir uns sogar noch für unsere eigenen Gefühle.

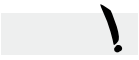
Damit sind wir dreifach gestraft: Erstens ist alles ungerecht, zweitens sind wir neidisch und schlecht gelaunt und drittens verurteilen wir unser Inneres. Und wir sind wieder die Verlierer.

Neid ist – allgemein gesprochen – eine ungute Empfindung gegenüber jemandem, der mehr besitzt oder erfolgreicher ist. Kränkt uns bewusst oder unbewusst ein Besitztum oder Vorzug eines anderen, werden wir neidisch. Ziel des Neids: den Vorzug auszugleichen. Und damit ist Neid ein Zweifel an der Gerechtigkeit der Welt. Neid vergiftet unser Lebensglück und das Selbstbewusstsein. Er ist damit eine reale Gefahr für uns und kann in gesteigerter Form sogar für Beneidete gefährlich werden: wenn er zur Triebkraft destruktiven Handelns wird.

Wollen wir das? Sicher nicht.

Also heißt es, Wege zu finden, wie wir aus der seelischen Sackgasse herauskommen. Und diese Wege haben wir durch die vorangegangenen Ausführungen schon vorgebahnt.

▬ Übung 9: Neidfrei in drei Schritten

- 
- 1. Schritt:** Erkennen und akzeptieren Sie Ihren Neid. Orientieren Sie sich an der vierten Übung (Seite 172). Hier ging es darum, die eige-

nen Gefühle – und Neid ist ja ein solches Gefühl – ernst zu nehmen und als Bestandteil der Persönlichkeit zu akzeptieren. Sagen Sie sich bewusst: »Ich bin neidisch. Ich habe ein Recht dazu, Neid zu empfinden, er ist ein natürlicher Bestandteil meiner Persönlichkeit. Jetzt gebe ich die Verantwortung für mein Neidischsein ab und bin frei von unangenehmen Gedanken und Gefühlen.«

- 2. Schritt:** Setzen Sie sich mit Ihrem Selbstbild auseinander. Machen Sie sich bewusst, dass Sie individuell und einmalig sind. Vergewöhnen Sie sich Ihre Stärken und Vorzüge. Würdigen Sie den Augenblick im Sinne der sechsten Übung (Seite 187). Überlegen Sie, womit Sie persönlich zufrieden sind. Besonders wichtig: Lösen Sie sich vom Gruppendruck! Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Wenn ich auf eine Beförderung verzichte, um ausreichend Zeit mit meiner Familie verbringen zu können, stößt dies auf gesellschaftliches Unverständnis. Selbstbestimmung gilt hier und heute (noch) nicht als Lebenskunst. Aber sie ist es!
- 3. Schritt:** Finden Sie heraus, was Sie wirklich wollen: Wenn wir zu tiefst von etwas überzeugt sind, können wir Maßnahmen ergreifen, tätig werden. Wir sollten also weniger in die Unzufriedenheit hineinräumen als vielmehr die Realität anpacken.

Der Neid verdeutlicht einmal mehr, dass die Welt ungerecht ist und bleibt und es eine »höhere« – und vor allem nicht unmittelbar nachvollziehbare – Gerechtigkeit im Sinne des individuellen Lebensplanes gibt. Bevor wir also Gift und Galle spucken, uns selbst und unsere Mitmenschen vergiften, sollten wir lieber akzeptieren und loslassen, für den Moment danken und beginnen, Dinge bewusst und aktiv zu verändern.

Und sollte all das nicht Trost genug sein, so helfen uns die Worte von August Strindberg: »Beneide niemanden, denn du

weißt nicht, ob der Beneidete im Stillen nicht etwas verbirgt, was du bei einem Tausche nicht übernehmen möchtest.«

Und wenn das immer noch nicht genug ist?

Machen Sie sich Luft!

Wissen Sie was?

Manchmal wäre es doch einfach nur schön, genau das zu tun: sich ärgern, aufbrausen, ausrasten, durchdrehen, explodieren, vor Wut platzen, aus dem Kollegen Kleinholz machen, die Assistentin zur Hölle schicken, den Kunden an die Wand klatschen, die Chefin erwürgen, Amok laufen, alle verwünschen, Gott und die Welt verfluchen. Wunderbar!

Klingt nach einem wohltuenden Befreiungsschlag, und das ist es ja auch. Und das ist auch gut so. Also: Nur zu, tun Sie's!

Wie denn, wollen Sie wissen?

Gute Frage.

Erst einmal müssen wir feststellen: Bei dem Szenario geht es wieder um unsere Gedanken und Gefühle. Und die wollen wir mithilfe der Psychohygiene ja nicht nur ernst nehmen, sondern darüber hinaus als wertvolle Bestandteile unserer Persönlichkeit akzeptieren. Wir haben gesehen, dass es *eine* Sache ist, diese Gefühle wahrzunehmen. Sie auszuleben, ist etwas anderes.

Und jetzt sollen Sie doch auf den Putz hauen?

Manchmal schon, denn manche Gefühle sind so stark, dass wahrnehmen und würdigen allein nicht ausreichen. Damit wir uns nicht missverstehen: Wir wollen Sie nicht zur Gewalt anstiften, zu Verstößen gegen Recht und Ordnung! Aber vielleicht gibt es ja Möglichkeiten, unsere Bedürfnisse zu leben, ohne den anderen und uns selbst Schaden zuzufügen?

Der Begriff »Gewalt« stammt ab vom althochdeutschen Verb »waltan«, was so viel bedeutet wie »stark sein« oder »beherrschen«. Das bezeichnet allein die Möglichkeit, eine Handlung durchzuführen. Es sagt noch nichts darüber aus, ob diese Handlung rechtmäßig ist. Im heutigen Sprachgebrauch ist Gewalt eher negativ belegt, und es werden verschiedene Gewaltformen differenziert: physische, psychische, verbale, direkte oder indirekte.

Wie können wir jetzt »Gewalt ausleben«, ohne jemanden zu verletzen? Drei Möglichkeiten wollen wir Ihnen an dieser Stelle aufzeigen:

1. in Gedanken,
2. stellvertretend und
3. durch Transformation.

Zu Möglichkeit 1: Wenn Sie es nicht mehr aushalten und den Eindruck haben, sich gleich nicht mehr beherrschen zu können, dann ziehen Sie im Kopf die Notbremse. Frieren Sie Ihre Aktivität ein, schauen Sie, dass Sie die Situation und die Räumlichkeiten schnellstmöglich verlassen. So verhindern Sie zunächst einmal weiteren Schaden. Wenn Sie Ihre Gedanken und Gefühle nicht in den Griff bekommen, durchleben Sie das, was Sie am liebsten getan hätten und vielleicht noch gerne täten, in Gedanken. Seien Sie frei in Ihren Assoziationen, seien Sie ungehemmt, möglichst konkret und vor allem bildhaft. Malen Sie sich alles genau aus und kreieren Sie in der Vorstellung Ihr persönliches Schreckensszenario. Verprügeln Sie den Kollegen. Wieder und wieder, bis Sie sich beruhigt haben.

Zu Möglichkeit 2: Eine weitere Möglichkeit des Aggressionsabbaus bietet die körperliche Aktivität, zum Beispiel in Form von

sportlicher Betätigung. Wenn Sie gar nicht mehr wissen, wohin mit Ihrer Wut, dann ziehen Sie auch hier im Kopf die Notbremse. Betätigen Sie sich anderweitig, dreschen Sie auf ein Kissen ein, das stellvertretend für Ihre Chefin steht. Trommeln Sie gegen die Wand, schreien Sie sich die Seele aus dem Leib, joggen Sie, als ginge es um Ihr Leben. Powern Sie sich aus, vergessen Sie sich im Moment. Die negative und zerstörerische psychische Energie, die sich in Ihnen aufgestaut hat, können Sie kontrolliert über das körperliche Ventil ablassen, und zwar bevor das Ventil unkontrolliert platzt! Sie wollen doch nicht so enden wie das Supermodel Naomi Campbell, die ihrer ehemaligen Hausangestellten im Streit ein Handy an den Kopf warf, und deshalb verurteilt wurde, einen Aggressionsbewältigungskurs zu belegen.

Wir müssen ehrlicherweise zugeben, dass dieser Abschnitt besonders schwierig und kritisch ist, denn er kann einerseits leicht missverstanden werden. Andererseits wollen wir auch nicht verschweigen, dass jede Form der Gewaltausübung, und sei es auch »nur« in Gedanken oder »nur« stellvertretend, dennoch ungünstige Konsequenzen nach sich zieht: Denken Sie an die Selffulfilling Prophecy und an die Macht der Gedanken. Gedanken verfehlen nie ihr Ziel! Und sie kommen immer zum Sender oder zur Senderin zurück. Dessen sollten wir uns stets bewusst sein. Und damit stellen die geschilderten Möglichkeiten auch nur absolute Notlösungen in absoluten Ausnahmesituationen dar! Es ist eben besser, jemanden rein gedanklich zu verprügeln, als es tatsächlich zu tun. Nichtsdestotrotz: Unserer Maxime, am besten auch uns selbst nicht zu schaden, können wir auf diese Weise niemals ganz gerecht werden. Den Schaden, der uns durch unsere gewalttätigen Gedanken entsteht, müssen wir in Kauf nehmen. Manchmal ist es das wert, manchmal sollten wir das kleinere Übel wählen, weil wir dadurch größeren Schaden verhindern.

Vielleicht hilft uns aber die letzte Möglichkeit 3: Wir transformieren innere Gewaltimpulse in äußere gewaltfreie Kommunikation: Wir werden verbal, blasen den anderen den Marsch, sagen ihnen die Meinung. Und zwar richtig – aber so, dass niemand körperlich oder psychisch verletzt wird.

Wie das Prinzip der gewaltfreien Kommunikation genau funktioniert, sehen wir gleich. Vorher werfen wir noch einen Blick auf unsere Mitverantwortung in der Gewaltspirale.

Wie ich mir, so du mir? Erkennen Sie Ihre Mitverantwortung

Wenn wir jetzt das Thema Mitverantwortung ansprechen, dann müssen wir differenzieren:

Es geht um unsere unbewusste Mitverantwortung am Geschehen, so wie wir sie im Kapitel über die Selffulfilling Prophecy kennen gelernt haben. Wenn wir uns darüber beklagen, dass die anderen uns respektlos behandeln, sollten wir bedenken, dass dies nicht von ungefähr kommt. Wir werden immer genau so behandelt, wie wir es gerade verdienen. Wenn wir im tiefsten Inneren keinen Respekt vor uns selbst haben, überträgt sich das unbewusst auf unser Gegenüber. Und was dann passiert, ist nur noch die logische Konsequenz.

Die bisher beschriebenen Übungen bieten hier Abhilfe, denn es ist alles eine Frage der Einstellung, der Gedanken. Weitere Übungen wollen wir Ihnen im Folgenden noch ans Herz legen.

Im Vorfeld aber kommen wir auf unsere bewusste Mitverantwortung zu sprechen: Diese lässt sich sehr schön anhand des Konfliktgeschehens nachvollziehen, das der bekannte Konfliktforscher Friedrich Glasl mit seinen neun Eskalationsstufen beschreibt:

1. *Verhärtung*: Unsere Meinungen werden Standpunkte und nehmen eine starre Form an, Wahrnehmungsverzerrungen treten auf.
2. *Polarisation, Debatte*: Wir und unser Gegenüber haben zwar noch gemeinsame Ziele, aber die Einzelinteressen beginnen stärker zu konkurrieren, wir befürchten, dass ein Abrücken vom eigenen Standpunkt nachteilige Konsequenzen hat.
3. *Taten statt Worte*: Wir stellen unsere eigene Auffassung nicht mehr infrage und versuchen, unser Gegenüber durch Druck zu überzeugen. Gespräche werden aufgegeben, Taten erzeugen Gegenreaktionen.
4. *Images und Koalitionen*: Feindselige Haltungen nehmen zu, wir zeichnen ein pauschaliertes Negativbild unseres Gegners und ein glorifiziertes Selbstbild.
5. *Gesichtsverlust*: Wir versuchen gegenseitig, uns vor der Öffentlichkeit zu demaskieren und vermeiden direkten Kontakt.
6. *Drohstrategien*: Unser Gewaltdenken nimmt zu, der Gegner erscheint uns aggressiv, unser eigenes Verhalten sehen wir lediglich als Reaktion.
7. *Begrenzte Vernichtungsschläge*: Wir versuchen, den Gegner durch Schädigungsschläge zu entmachten und unsere eigene Existenz zu sichern.
8. *Zersplitterung*: Die Vernichtungsschläge richten sich nun wechselseitig auf die Existenzgrundlagen.
9. *Gemeinsam in den Abgrund*: Unser Ziel ist die totale Vernichtung des Gegners, dafür setzen wir alle verfügbare Gewalt ein, sogar auf die Gefahr hin, uns selbst zu vernichten.


Wenn wir diese neun Stufen der Eskalation betrachten, dann erkennen wir recht bald, dass das derart skizzierte Geschehen gar nicht so weit von unserem eigenen Erleben entfernt ist. Manch-

mal sind wir einfach zu verbissen und können kein Argument finden, das für ein Nachgeben spräche. Schneller, als wir denken, haben wir Stufe 6 bis 7 erreicht. Dabei gibt der Klügere doch nach!

Der Volksmund weiß: »Recht haben und Recht bekommen sind zwei verschiedene Dinge.« Daher müssen wir uns sehr gut überlegen, wie wir mit dem alltäglichen Wahnsinn zurechtkommen. Denn Jean-Jacques Rousseau hatte Recht, als er sagte: »Wahnsinn schafft kein Recht.«

Ein probates Mittel gegen den Wahnsinn ist die Empathie: das Ein- und Mitfühlen, die Perspektivenübernahme. Wir schauen uns bewusst und aktiv das Problem aus der Sicht des anderen, des Gegenübers, an. Wie das im Detail funktioniert, das sehen wir jetzt.

▬ Übung 10: In den Schuhen des anderen gehen

Positionieren Sie zwei Stühle im rechten Winkel zueinander. Nehmen Sie auf dem einen Platz und lassen Sie so viel Abstand zum zweiten Stuhl, dass, wenn dieser besetzt wäre, eine angenehme Gesprächssituation entstünde. 

Vergegenwärtigen Sie sich Ihr derzeitiges Problem. Betrachten Sie den Konflikt, in den Sie verwickelt sind, fühlen Sie sich in das belastende Geschehen ein. Sammeln Sie Ihre Argumente und versuchen Sie, Ihre Sichtweise in ein paar Sätzen zusammenzufassen. Sie können sich auch gerne Notizen machen, halten Sie einige wenige einprägsame Stichworte fest. Fragen Sie sich: »Wie fühle ich mich mit dem Streit, mit dem Problem, mit dem, worum es gerade geht?« Sie können auch dem leeren Stuhl laut erzählen, wie es Ihnen geht. Keine Sorge, Sie sind nicht verrückt! Das Erzählen bewirkt, dass Sie sich

selbst besser zuhören und sich damit in Ihrem Erleben ernst nehmen. Es ist wichtig, dass Sie diesen Punkt sauber abschließen und alles gedacht, gefühlt und gesagt haben, was Ihnen bedeutsam erscheint. Dann erst gehen Sie den zweiten Schritt:

Wechseln Sie nun den Stuhl. Versetzen Sie sich jetzt in Ihr Gegenüber, in Ihren »Gegner« hinein. Stellen Sie sich vor, wie es ihm oder ihr geht. Und dann tun Sie Folgendes: Sagen Sie sich: »Ich bin jetzt (hier setzen Sie dann den Namen Ihres Gegenübers ein) und meine Sicht als (hier setzen Sie wieder den Namen ein) auf die Angelegenheit ist diese: ...«. Und jetzt erzählen Sie als der oder die andere den Konflikt beziehungsweise das Problem dem ersten Stuhl. Fragen Sie sich als Ihr Gegenüber, wie Sie sich fühlen, was die Sache in Ihnen auslöst, wie Sie es erleben. Sie können sich auch wieder Notizen machen.

An diesem Punkt müssen Sie sehr »streng« mit sich selbst sein: Wir Menschen haben eine ungeheure Aversion dagegen, etwas zu spüren und zu artikulieren, das nicht unserer Sicht entspricht. Betrügen Sie sich nicht selbst, indem Sie Ihrem Gegenüber Sätze in den Mund legen, die Sie zwar gern hören würden, die aber nicht der Realität entsprechen. Sie können sich die Perspektivenübernahme erleichtern, indem Sie sich deutlich machen, dass es zunächst nur darum geht, den anderen besser zu verstehen. Wir neigen dazu, verstehen mit akzeptieren gleichzusetzen; deshalb sträuben wir uns dagegen, uns in den anderen einzufühlen. Verstehen heißt aber noch lange nicht akzeptieren; das ist etwas ganz anderes, das an dieser Stelle auch nicht zwangsläufig stattfinden muss. Sie werden sehen: Wenn Sie diese Regeln beherzigen, fällt es Ihnen nicht schwer, Ihr Gegenüber besser zu verstehen. Was Sie danach mit Ihrer eigenen Meinung machen, entscheiden nur Sie selbst. Keine Panik: Niemand will Ihnen etwas nehmen. Es geht darum, die Seite der Angelegenheit zu verstehen und emotional nachzuempfinden, die Ihnen bisher nicht geläufig war. Eine

indianische Redensart besagt: »Urteile nie über einen anderen, bevor du nicht einen Mond lang in seinen Mokassins gegangen bist.«

Mit dieser Übung wollen wir Ihnen nichts nehmen, Sie zu nichts zwingen und Sie auch keiner Gehirnwäsche unterziehen. Wir möchten Ihnen lediglich eine hocheffektive Möglichkeit aufzeigen, darüber nachzudenken, welchen Beitrag Sie selbst zum Geschehen leisten, wie es um Ihre Mitverantwortung bestellt ist. Sie selbst entscheiden, was Sie davon annehmen oder auch nicht. Das Einfühlen ist eine reine Übungssache; am Anfang mag es befremdlich sein, aber mit der Zeit werden Sie routinierter. Es gelingt teilweise sogar in extremen Situationen: Bei Anti-Aggressions-Therapien zum Beispiel werden (potenzielle) Gewalttäter aufgefordert, sich empathisch in ihre Opfer hineinzusetzen.

So weit muss es aber nicht unbedingt kommen – und damit zurück zur gewaltfreien Kommunikation, die von dem amerikanischen Psychologen und Autor Marshall B. Rosenberg entwickelt wurde. Vorher können wir nämlich noch miteinander reden: du und ich.

Du, du, du – immer nur du. Und ich? So kommunizieren Sie gewaltfrei

- »Du bist mal wieder zu spät.«
- »Du hast deine Sachen ja immer noch nicht gemacht.«
- »Du glaubst wohl, du kannst dir hier alles erlauben.«
- »Du könntest ruhig auch mal ein bisschen mitdenken.«
- »Du enttäuschst mich.«

Du bist... Du hast... immer... du... du... du...

Hilfe!

So geht es den ganzen Tag; Woche für Woche, Jahr für Jahr – das ganze Leben. Permanent hören wir, dass wir etwas falsch gemacht haben, etwas vergessen haben, hoffnungslos verloren sind.

Und wenn wir überprüfen, was wir selbst von uns geben, stellen wir fest, dass wir auch nicht viel besser sind.

Wir Menschen neigen in unserer Kommunikation dazu, beim Gegenüber anzusetzen, beim Du/Dir, beim Sie/Ihnen. Was wir sagen, sind in der Regel klassische Du-Botschaften.

Stellen Sie sich vor: Sie kommen morgens ins Büro, haben bis spät nachts noch das heutige Meeting vorbereitet und schon vor drei Tagen Ihre Assistentin beauftragt, ein paar Charts zu gestalten, damit Sie dem Chef Ihr Projekt, an dem Sie seit über sechs Monaten unter Hochdruck arbeiten, gleich fundiert und anschaulich präsentieren können. Ihre Assistentin ist unauffindbar, erscheint nach 15 Minuten lachend und wohl gelaunt und teilt Ihnen im Vorbeigehen mit, sie habe die Unterlagen ganz vergessen und würde sie bis übermorgen nachliefern.

Was ist Ihre erste Reaktion – ganz spontan? Vermutlich: »Du blöde Kuh, kannst du nicht einmal tun, was man dir sagt?«

Oder so ähnlich. Das ist ganz normal.

Was ist nun das Charakteristische einer Du-Botschaft, wie wir Sie schon so oft gehört und gesendet haben? Die Du-Botschaft ist durch etwas Vorwurfsvolles, Anklagendes gekennzeichnet, durch Schuldzuweisung. Und was lösen Vorwürfe, Anklagen und Schuldzuweisungen aus? Rechtfertigungen und Gegenvorwürfe. Sie beißen damit also in der Regel auf Granit.

Was wird Ihre Assistentin wohl antworten? »Haben Sie schlecht geschlafen? Ihnen ist wohl noch nie ein Fehler passiert!«

Und auf der Eskalationsleiter steigen wir gleich eine Stufe höher. Gegenseitiges Verständnis? Fehlanzeige! Zur Erinnerung: Verstehen heißt nicht gleichzeitig akzeptieren.

Das Charakteristische der Du-Botschaft ist also der Vorwurf, der einen Gegenvorwurf auslöst; wir reden aneinander vorbei, dreschen gegebenenfalls verbal aufeinander ein. Am Ende hat keiner etwas begriffen. Gefährlich ist, dass wir durch unseren Vorwurf unser Gegenüber ungerecht behandeln, denn wir versäumen, herauszufinden, ob es nicht vielleicht gute Gründe für das Versäumnis gibt. So könnte es zum Beispiel sein, dass Ihre Assistentin seit einer Woche unter grauenhafter Migräne leidet, vorgestern ihre Katze gestorben ist und sie seit zwei Tagen krampfhaft versucht, Sie telefonisch zu erreichen, um zu erfragen, ob man den Termin nicht verschieben könne. In diesem Fall nicht unbedingt wahrscheinlich, aber man weiß ja nie. Jedenfalls kann es sein, dass wir anderen gegenüber wirklich ungerecht sind, wenn wir sofort mit Vorwürfen reagieren. Kurz: Du-Botschaften sind verbale Gewalt.

Was können wir anders und besser machen? Die Rettung ist in der Ich-Botschaft zu finden. Sie besteht aus vier Teilen:

1. Beobachtung
2. Gefühl
3. Bedürfnis
4. Wunsch

Ich-Botschaften machen die Kommunikation gewaltfreier.

■ Übung 11: Ich-Botschaften senden

Stellen Sie sich vor, Sie wären der Protagonist unseres Beispiels: Sie müssen gleich zum Chef gehen. Arbeiten Sie die vier Teile der Ich-Botschaft an Ihre Assistentin heraus:



1. Beobachtung: Beschreiben Sie zunächst objektiv und ohne Wertung den Sachverhalt, bleiben Sie sachlich und äußern Sie sich so, dass alles, was Sie sagen, möglichst konkret und allgemein nachvollziehbar ist.

Aufgabe 1: Formulieren Sie Ihre Beobachtung für das obige Beispiel.

2. Gefühl: Sagen Sie, was die Angelegenheit in Ihnen auslöst, sagen Sie, wie es Ihnen geht, wie Sie sich fühlen.

Aufgabe 2: Formulieren Sie Ihr Gefühl für das obige Beispiel.

3. Bedürfnis: Begründen Sie, wie Ihr unter 2 genanntes Gefühl zustande kommt, sagen Sie, weshalb es Ihnen gerade so geht.

Aufgabe 3: Formulieren Sie Ihr Bedürfnis für das obige Beispiel.

4. Wunsch: Äußern Sie eine Bitte, sagen Sie, wie Sie es sich das nächste Mal wünschen und beachten Sie dabei, dass Wünsche und Bitten keine Forderungen sind.

Aufgabe 4: Formulieren Sie Ihren Wunsch für das obige Beispiel.

Und jetzt setzen Sie die vier Teile der Ich-Botschaft zusammen. Es müsste sich ungefähr Folgendes ergeben:

»Wenn ich nach einer arbeitsamen Nacht und mit Druck wegen der Präsentation ins Büro komme und die Charts sind nicht fertig (*Beobachtung*), dann bin ich fassungslos und auch wütend (*Gefühl*), weil ich Sie – mit meinem Bedürfnis nach Zuverlässigkeit – bereits vor drei Tagen darum bat und jetzt aufgeschmissen bin (*Bedürfnis*) und ich bitte Sie, dass Sie mir das nächste Mal, wenn etwas dazwischen kommen sollte, so rechtzeitig Bescheid geben, dass wir nach einer Alternative suchen können (*Wunsch*).«

Zugegebenermaßen mag es am Anfang etwas ungewohnt klingen. Die Vorteile sind jedoch unüberseh- beziehungsweise unüberhörbar: Es gibt keinen Vorwurf mehr und deshalb wird niemand mit Gegenwürfen zurückschießen können. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass man Ihnen das, was Sie sagen, nicht nehmen kann. Wenn Sie Ihre Assistentin beschimpfen, kann sie entsprechend kontern. Wenn Sie aber bei sich selbst bleiben und von Ihren Gefühlen sprechen, wird niemand das Gegenteil behaupten können.

Und damit ist die Ich-Botschaft ein fairer Weg in der Kommunikation, auf dem wir andere an unserem Innenleben teilhaben lassen können, ohne sie ungerecht zu behandeln und zu verletzen. Sie werden uns deshalb besser zuhören und unsere Bitte am Ende ernst nehmen können. Die ginge nämlich sonst im allgemeinen Gezeiter ganz schnell unter. Das heißt: Wir müssen uns nicht einmal verstellen, denn wir können unsere Gefühle ganz offen benennen. Kurz: Der innere Gewaltimpuls ist in äußere gewaltfreie Kommunikation transformiert.

Wir kommen gleich, im letzten Kapitel, noch einmal auf die Ich-Botschaft zurück: Es geht darum, die einzelnen Teile genauer unter die Lupe zu nehmen. Diese Teile haben nämlich sehr viel mit unseren Themen Persönlichkeit und Selbstrespekt zu tun. Wir können anderen nur gewaltfrei und respektvoll begegnen und umgekehrt, wenn wir wirklich gut zu uns selbst sind! Außerdem werden wir in diesem Zusammenhang die Problematik »Wie sage ichs dem Boss?« näher beleuchten. Grundsätzlich gilt zwar: Die Ich-Botschaft bietet mir immer die Möglichkeit, meinen Mitmenschen respektvoll die Meinung zu sagen – egal ob Partnerin, Kollege, Freund oder Chefin. Aber: Bei Vorgesetzten müssen wir »doppelt respektvoll« sein, denn sie spielen auch noch eine besondere Rolle innerhalb der Hierarchie, die es zusätzlich zu respektieren gilt.

Die Ich-Botschaft ist am Anfang also etwas sperrig, und es ist auch nicht immer leicht, sich in einer emotional aufgeladenen Situation zusammenzureißen. Sie werden aber sehen, dass es Ihnen mit zunehmender Übung immer leichter fallen wird. Vor allem werden Sie in überraschte Gesichter blicken. Probieren Sie es vor dem »Ernstfall« niederschwellig aus, im Freundeskreis oder zum Pläsier der Familie.

Jedem Tierchen sein Pläsierchen. Lernen Sie, loszulassen

Ein Blick ins Büro der »Hamster« hat deutlich gemacht, dass es in der Tat Grund gibt, sich aufzuregen – über all die Ungerechtigkeiten und Unverfrorenheiten, die uns dort begegnen. Ein zweiter Blick auf uns selbst zeigte, dass wir auch nicht immer ganz unschuldig sind, dass wir unsere Beteiligung am Geschehen jedoch gerne mit zweierlei Maß messen.

Verstehen wir die anderen Menschen jedoch als Geschenk des Himmels und versuchen, uns in ihnen zu spiegeln, erhalten wir wertvolle Hinweise, in welche Richtung wir uns selbst entwickeln können. Dann besteht auch keine Notwendigkeit mehr, neidisch zu sein. Wir können unsere gesamte Aufmerksamkeit auf unsere Mitverantwortung richten und vor allem versuchen, uns in unsere Mitmenschen einzufühlen – »in ihren Schuhen zu gehen«. Es fördert das Verständnis, wenn wir erkennen, dass es den anderen auch nicht besser geht, dass sie vielleicht mit ihrem Job und mit ihrem Leben unglücklich sind. Und mit so viel Einfühlungsvermögen und Respekt fällt es uns nicht mehr schwer, loszulassen. Wir sind frei von den Bewertungen anderer, weil wir sie selbst nicht mehr bewerten. Das hat überhaupt nichts mit Egoismus zu

tun, da wir sehr aufmerksam und offen für die Bedürfnisse der anderen bleiben. Die Ich-Botschaft ist das perfekte Beispiel für den gewaltfreien und respektvollen Umgang mit unseren Mitmenschen, weil sie uns erlaubt, absolut offen, ehrlich und authentisch zu sein.

Wenn wir die Welt, oder auch nur ein Stück der Welt, verändern wollen, tun wir gut daran, bei uns anzufangen. Da können wir auch am wenigsten Schaden anrichten.

Wir müssen also nicht immer mit allen »können«; wir sollten die anderen nur so respektieren, wie sie sind. Damit wir uns selbst respektieren können. So, wie wir sind.