

DR. ACHIM POTHMANN



WIE DU DEN MONTAG  
LIEBEN LERNST

humboldt

DR. ACHIM POTHMANN

# JOBGLÜCK

*Für das Wichtigste in meinem Leben: meine Familie*

# INHALT

## Wozu dieses Buch lesen?

6

## 1 Was Unglück und Unzufriedenheit im Beruf mit uns anrichten

10

- 1.1 Mein Altraum – Claudias Geschichte ..... 10
- 1.2 Die eigene Unzufriedenheit verstehen – eine wichtige Erkenntnis ..... 12
- 1.3 Endstation Arbeitsunfähigkeit – zwei noch wichtigere Erkenntnisse ..... 13
- 1.4 Skepsis – ist Jobglück überhaupt vorstellbar? ..... 15
- 1.5 Lebensglück – die vierte und wichtigste Erkenntnis ..... 19

## 2 Kein schöner (Arbeits-)Land?

26

- 2.1 Die Überzeugungen mancher Unternehmen – wie doof ist das denn? ..... 26
- 2.2 Die gesellschaftlichen Überzeugungen – wie konnte uns das passieren? ..... 28
- 2.3 Die individuellen Überzeugungen – Selbsttäuschung leicht gemacht ..... 44
- 2.4 Die Jobglücks-Formel – huch, ist das einfach! ..... 53
- 2.5 Die Relativität der Realität – und dann sind da noch meine Erwartungen ..... 55
- 2.6 Steigere deine Jobglücks-Kompetenz – die Wiederholung macht's! ..... 60

### **3 Wie werde ich glücklich im Job?**

**66**

- 3.1 Die vier „relevanten“ Faktoren des Jobglücks – wie, es sind nur vier? ..... 66
- 3.2 Die Entscheidung über Jobglück oder -unglück ..... 73
- 3.3 Die Unglücksfaktoren – was uns Bauchschmerzen bereitet .. 81
- 3.4 Die Glücksfaktoren – Vitamine für die Zufriedenheit ..... 90
- 3.5 Die drei Gefühlszustände der Zufriedenheit – kann ich zu 67 Prozent zufrieden sein? ..... 95
- 3.6 Die Glücksstudien – und warum erfahre ich das nicht sofort? 98

### **4 Kann ich in jedem Unternehmen zufrieden werden?**

**104**

- 4.1 Die Glückspyramide der Unternehmen – kleine oder große Chance auf Jobglück? ..... 106
- 4.2 Unternehmen am Boden der Glückspyramide – Jobglück unter erschwerten Bedingungen ..... 110
- 4.3 Unternehmen an der Spitze der Glückspyramide – glückliche Unternehmen mit großartiger Führung ..... 123
- 4.4 Zwei entgegengesetzte Unternehmenswelten – unterschiedlicher könnten Geschwister nicht sein ..... 146
- 4.5 Der Schnelltest – unter Wasser ist es kälter ..... 148
- 4.6 Mein eigener Anteil an meinem Jobglück und -unglück ..... 152

<b>5 So verbessere ich konkret mein Jobglück</b>	<b>160</b>
5.1 Ändere deine Betrachtung der Arbeitswelt! .....	161
5.2 Suche dir eine Tätigkeit, die zu dir passt! .....	166
5.3 Investiere in dein tägliches Jobglück! .....	174
5.4 Erkenne deinen eigenen Anteil! .....	188
5.5 Achte auf dich! .....	200
5.6 Passe deine Erwartungshaltung an! .....	201
<b>6 Los geht's – Fang an, dann klappt es auch mit deinem Jobglück!</b>	<b>207</b>
<b>Die Geschichte hinter dem Buch</b>	<b>209</b>
<b>Danksagung</b>	<b>212</b>
<b>Literatur</b>	<b>214</b>
<b>Anmerkungen</b>	<b>216</b>
<b>Register der neuen Begriffe</b>	<b>222</b>

# WOZU DIESES BUCH LESEN?



Millionen Menschen sind unzufrieden mit ihrem Job. Sie sind dauerfrustriert, oder schlimmer noch: Sie haben innerlich bereits aufgegeben und gekündigt.

Sie ärgern sich immer wieder, manche sogar täglich, über das, was auf der Arbeit passiert. Oder über das, was auf der Arbeit eben nicht passiert. Woche für Woche, Monat für Monat, Jahr für Jahr kann es einem so gehen. Die Freitagabende erlebt man als Erlösung, die Sonntagabende werden zur

Trauerfeier. Das geht so lange so weiter, bis man sich an den täglichen Frust gewöhnt hat. Dann scheint Arbeit mit Spaß rein gar nichts mehr zu tun zu haben. Wen soll es dann wundern, wenn die vorherrschende Überzeugung „Arbeit ist schrecklich“ lautet?

Die Arbeit mit Spaß in Verbindung zu bringen erscheint bereits prinzipiell irgendwie unlogisch. Arbeit ist schließlich ein Muss. Wie soll man etwas gerne machen oder dabei glücklich sein, wenn man es tun muss? Für viele Menschen passt das nicht zusammen. Unser Gehirn rebelliert, wenn es die Worte „Zufriedenheit“ und „Arbeit“ zusammenbringen soll. Das gilt erst recht für die Worte „Job“ und „Glück“. Dem Gehirn ist recht gleichgültig, ob wir von „Jobglück“ oder „Jobzufriedenheit“ sprechen, beides wird als wenig vorstellbar eingestuft und bemisstraut. Daher benutze ich die beiden Wörter der Einfachheit halber synonym, auch wenn streng genommen durchaus ein Bedeutungsunterschied besteht.

Warum eigentlich passen Arbeiten und Glücklichkeit nicht zusammen? Wie kommen wir oder zumindest die Mehrzahl aller Berufstätigen zu so einem vernichtenden Urteil über die eigene berufliche

Beschäftigung? Warum sind wir bei dem Begriff „Jobglück“ so skeptisch? Offenbar hat sich diese Skepsis tief in das Denken unserer Gesellschaft eingegraben, aber warum? Diesen Fragen möchte ich in diesem Buch unter anderem nachgehen.

Bedenken wir, dass wir im Job viel Lebenszeit verbringen. Oft genug verbringen die meisten von uns sogar mehr Zeit am Arbeitsplatz und mit den Kollegen als mit den Kindern und dem Partner. Wenn man dann auch noch den Ärger mit nach Hause nimmt, ist es nicht verwunderlich, dass ein Teil dieses Frustes in das Familienleben hineinwirkt und das Privatleben negativ prägt.

Läuft es dann in der Familie nicht mehr ganz so rund und es kommt zu familiären Problemen, lesen wir Lebens- und Erziehungsratgeber. Doch die wenigsten machen sich bewusst, dass diese Probleme auch etwas mit dem Dauerfrust im Job zu tun haben können. Und so suchen sie privates Seelenheil, ohne zu erkennen, wo die Probleme häufig beginnen: im Jobfrust. Welche Auswirkungen der Jobfrust allerdings auf das Leben hat, darüber schweigt die Ratgeberliteratur zu häufig.

Eine Empfehlung, mit der wir es immer wieder zu tun haben, lautet: „Work-Life-Balance“. Wer im Job unzufrieden ist oder sich beruflich belastet fühlt, müsse nur für genügend Ausgleich durch außerberufliche Aktivitäten sorgen. Was zunächst überzeugend klingt, kann jedoch meiner Meinung und Erfahrung nach nicht die Lösung sein. Was hilft es uns, wenn wir die Arbeit als lebensbelastenden Tatbestand ansehen, den wir im Privatleben durch Freizeitausgleich zu neutralisieren versuchen? Steckt in der Vorstellung, dass in der Freizeit intensiv ein Gegenpol zur Arbeit geschaffen werden muss, nicht etwas Abwertendes? Verbirgt sich nicht schon hinter dem Wunsch nach einem Ausgleich eine Geringschätzung der eigenen beruflichen Tätigkeit?

Was bringt es etwa, wenn man sich aufgrund eines Ratschlages durch die Work-Life-Balance-Literatur nun auf ein teures Wellness- oder Action-Wochenende begibt? Man findet vielleicht kurzfristig sein Seelenheil wieder, aber spätestens am Montagmorgen erfährt man denselben Terror, vor dem man am Freitagnachmittag geflüchtet ist.

*Ein Wellness-Wochenende beschert kein dauerhaftes Glück-  
lichsein. Es lenkt bloß vom Problem und seiner Ursache ab.*

Die Work-Life-Balance-Kultur hindert uns, ein bejahendes Verhältnis zum Job aufzubauen. Ich werde Ihnen zeigen, dass jemand, der in seinem Job glücklich ist, mit hoher Wahrscheinlichkeit auch eine höhere Lebenszufriedenheit erreicht als jemand, der im Beruf frustriert ist und sein Seelenheil ausschließlich im Privatleben sucht. Ich bin überzeugt und möchte Sie davon überzeugen: Jobglück ist für jeden möglich – in fast jedem Unternehmen. Die meisten von uns wissen nicht mehr, welche Einflussmöglichkeiten sie auf ihr Arbeitsglück haben. Lassen Sie uns diese Möglichkeiten gemeinsam ausfindig machen!

Bei der Suche nach Jobglück gibt es viel zu gewinnen. Wer sich beim Gedanken an die Arbeit endlich wieder wohlfühlen möchte, dem gratuliere ich, dieses umfassende Trainingsprogramm für mehr Jobglück gefunden zu haben.

Es ist mehr als ein Lebensratgeber für den härtesten Fall im Leben, nämlich die Arbeit. Es beschränkt sich nicht darauf, den Leser schrittweise zum Ziel zu führen. Tatendrang und Aktionismus allein führen nämlich nicht zum Ziel. Wer viel macht, aber an seinen Denkgewohnheiten nichts ändert, dessen Probleme werden sich früher oder später wieder einstellen. Nur wer sich eine neue innere Haltung aneignet, ändert seine Handlungen dauerhaft. Eine glücksorientierte Einstellung muss unser Ziel sein, darauf kommt es an – und genau das ist es, was Sie sich mithilfe dieses Buchs erarbeiten werden.

Insofern ist dieses Buch kein typischer Ratgeber, sondern ein „Haltungsgeber“. Es geht um eine innere Veränderung, die unser Arbeitsleben grundsätzlich ändert. Mit der richtigen Haltung klappt es mit dem Job. Und: Wer es im Job schafft, glücklich zu sein, schafft es überall; sogar in seinem Privatleben! So gelangen wir zu mehr Lebenszufriedenheit.

Ich muss Sie aber auch vorwarnen: Ich werde Ihr Gehirn von rechts nach links und wieder zurückdrehen. Ich werde es schütteln, Sie provozieren und mit Erkenntnissen aus den unterschiedlichsten Wissenschaftsbereichen wie der Gehirnforschung, der Neuropsychologie und der Kognitionspsychologie konfrontieren. Ich werde Ihre tief im Unterbewusstsein verankerten Überzeugungen aufdecken und zeigen, welche Irrtümer damit verbunden sind. Sie werden erkennen, wie wir als Gesellschaft so manche Betrachtungsweise über die Arbeitswelt angenommen haben, ohne festzustellen, wie wir uns mit diesen Überzeugungen dabei selbst tagtäglich bildlich gesprochen „ins Knie schießen“. Offensichtlich sind wir zum Thema Arbeit tatsächlich im wahrsten Sinne des Wortes „unglücklich programmiert“!

Deshalb noch einmal die ausdrückliche Warnung vor der Lektüre dieses Buchs: Es verändert – es verändert Sie! Sie sind danach nicht mehr der- oder dieselbe. Sie sind glücklicher!

Denn es ist möglich, im Job zufrieden zu sein. Und ebenso häufig ist der Frust im Job unnötig. All dies mit Ihnen zu verändern und Ihre Glückskompetenz zu steigern, das ist das Ziel dieses Buches.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!



Achim Pothmann

## 2.3 Die individuellen Überzeugungen – Selbsttäuschung leicht gemacht

Während wir eben noch im Kollektiv unterwegs waren, um zu untersuchen, welche Überzeugungen wir als Gesellschaft bezüglich Arbeitszufriedenheit haben und welche Irrtümer damit verbunden sind, konzentrieren wir uns nunmehr nur noch auf uns selbst. Was läuft bei jedem einzelnen von uns individuell sozusagen innerseelisch ab?

Konkret: Warum glauben Sie persönlich und wie kommen Sie zu der Überzeugung, dass Arbeit an sich einfach nur blöd ist?

Um es schon vorweg zu sagen: Weil wir uns unsere (schreckliche) Arbeitsrealität so machen! Mir ist völlig klar, dass ich jetzt maßlos provokant auf Sie wirken muss. Aber lesen Sie selbst und überzeugen Sie sich, wie wir uns hinsichtlich unseres Jobglücks regelmäßig selbst sprichwörtlich ins Knie schießen und dann täglich, Woche um Woche, Jahr um Jahr mies gelaunt zur Arbeit humpeln.

### Der Gehalts- und Status-Irrtum

Beginnen wir damit, unsere Überzeugungen über Gehalt und Glück unter die Lupe zu nehmen. Fünf Aspekte werden wir dazu durchleuchten und unser Gehirn mächtig zum Glühen bringen. Auch hier erwartet uns so manche das Glück irreführende Überraschung.

#### 1. Der Mehr-Einkommen-gleich-mehr-Zufriedenheit-Irrtum

Ein weit verbreiteter Glaube ist, dass mehr Geld auch mehr Glück bedeutet. Zunächst würden die meisten dieser Äußerung zustimmen. Passt, oder?

Fachleute, die sich mit dem Thema Zufriedenheit und Einkommen intensiv auseinandergesetzt haben, sagen aber etwas ganz anderes: „Wenn Menschen die Armutsgrenze hinter sich gelassen haben, trägt ein höheres Einkommen fast nichts mehr zu ihrem Glück bei!“<sup>17</sup>

Wie bitte? Ihr auf Konsistenz – besser gesagt: auf Sturheit – getrimmtes Gehirn müsste nun Alarmstufe Rot einleiten, rebellieren und sagen, „Das kann doch gar nicht sein“! Aber ich schieße noch ein Zitat zur Verstärkung hinterher: „Obwohl Länder reicher werden (also das

Einkommensniveau der Bevölkerung in den Ländern real steigt, Anm. d. V.), wird die Bevölkerung nicht glücklicher!“<sup>18</sup>

Und natürlich habe ich zur Beweissicherung auch noch einige Studien parat: Richard Layard verweist in seinem Buch<sup>19</sup> auf eine Studie, die zeigt, dass, obwohl in den Jahren 1965 bis 2000 das Pro-Kopf-Einkommen in den USA um unglaubliche 110 Prozent real (!) gestiegen ist, die Zahl der „sehr glücklichen Menschen“ gleichzeitig aber beinahe konstant geblieben ist. Das Einkommen verdoppelt sich, die Zufriedenheit aber nicht, das erscheint uns paradox.

Genau dieses Phänomen wurde bereits in den 1970er-Jahren von dem amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Richard Easterlin beschrieben und ist seitdem in die Wirtschaftsliteratur als sogenanntes „Easterlin-Paradoxon“ eingegangen.<sup>20</sup>

*Mehr Einkommen bedeutet nicht automatisch mehr Glück.*

Möglicherweise wird Ihr Gehirn jetzt einwenden, dass dies doch nur in den USA so möglich sei. Schließlich hört man immer wieder davon, dass die Amerikaner eher oberflächlich seien und allesamt ihren haus-eigenen Psychiater brauchen. Wenn Sie aber einmal nach Deutschland schauen, wird Ihnen in dem eben bereits zitierten Glücksatlas eine sehr ähnliche Auswertung präsentiert. Darin heißt es: „Während das reale Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner in den vergangenen Jahren um mehr als zwanzig Prozent angestiegen ist, ist die empfundene Lebens-zufriedenheit (...) sogar eher abgesunken!“<sup>21</sup>

Kommen Sie schon, geben Sie es ruhig zu: Dieses Paradoxon hat Ihr Gehirn schwer getroffen, oder? Denn rein logisch betrachtet sollte doch ein höheres Einkommen auch höhere Glückswerte bescheren, oder?

## **2. Der schlimme Gewöhnungseffekt**

Einige von Ihnen haben vielleicht schon mal von Lottomillionären ge-hört, die nur wenige Monate nach Auszahlung ihres Gewinns genauso glücklich oder unglücklich waren, wie vor dem Gewinn. Und genau so ist es auch. Man nennt es den Gewöhnungseffekt. Der wirkt natürlich auch bei Gehaltserhöhungen: „Mit der Zeit verliert sich dieses mate-

riell begründete Glück (...). Langfristig hat eine Ausweitung des Einkommens somit nur einen begrenzten Effekt!<sup>22</sup>

Nach etwa vier Monaten empfindet der Lottomillionär das gleiche Glück, wie vor dem Gewinn! Dieser Gewöhnungseffekt ist nicht nur bei Lottomillionären untersucht worden und regelmäßig nachweisbar. Was glauben Sie, wie lange wohl das Glück über eine Lohnerhöhung über 2,4 Prozent wirkt, wenn die Millionen schon nach vier Monaten vergessen sind?

Als wäre dies alles nicht schon genug, um zu wissen, warum wir so schwierig mit Gehalt zufriedenzustellen sind. Es kommt noch ein weiterer Aspekt hinzu: Es ist die Anspruchsinflation.

### **3. Die Anspruchsinflation treibt uns erst recht ins Unglück**

Dem „Gewöhnungseffekt“ folgt die Inflation der Ansprüche. Selbst nach einem Millionengewinn im Lotto wollen wir mehr. Es muss mehr sein, mehr werden. Wie es scheint, gibt es kein Genug! Bildlich gesprochen wollen wir nicht nur den kleinen Finger; wir tendieren dazu, sofort die ganze Hand abzureißen. Und das, ohne zu erkennen, dass die „abgetrennte Hand“ uns vielleicht täglich ernährt. „Einkommen ist wichtig für Glück, aber immer mehr Einkommen führt nicht zu immer mehr Glück.“<sup>23</sup>

### **4. Gehaltseinschätzung: Die Unfähigkeit zur Selbsteinschätzung garantiert Jobfrust**

Im Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Irrtümern habe ich Ihnen schon erläutert, dass wir dazu tendieren, eigene Fähigkeiten höher einzuschätzen als die der anderen. Nennen wir es mal die Unfähigkeit zur Selbsteinschätzung oder konkreter: die Tendenz zur Selbstüberschätzung. In aller Regel schätzen wir uns im Job selbst besser ein, als die anderen es tun. Wir möchten demzufolge natürlich auch mehr Geld verdienen, es passiert aber nicht. Eine weitere Quelle zur permanenten Unzufriedenheit?

Tatsache ist, dass die Selbsteinschätzung nicht wirklich zuverlässig funktioniert. „Diese Selbsteinschätzung ist schön für unser Selbstwertgefühl, aber schlecht für unsere Gehaltszufriedenheit.“<sup>24</sup>

In der Psychologie wird dieser Effekt als „Above-Average-Effekt“ bezeichnet. Er beschreibt die menschliche Tendenz, sich selbst als überdurchschnittlich gut wahrzunehmen. So ergaben Untersuchungen mit Autofahrern, dass 90 Prozent der Befragten sich als überdurchschnittlich gute Fahrer bezeichneten und – bei einer Befragung unter amerikanischen Professoren – 94 Prozent davon überzeugt waren, besser als der Durchschnitt der Kollegen zu sein. Bei der Bewertung der eigenen Arbeitsleistung zeigt sich leider auch der „Above-Average-Effekt“.

Mathematisch ist es unmöglich, dass fast alle über dem Durchschnitt liegen. Aber wer würde sich schon bei seiner Arbeit als unterdurchschnittlich sehen wollen und sich deshalb ein geringeres Gehalt zusprechen? Ich weiß, dass man sich mit solchen Feststellungen unbeliebt macht. Aber ich weiß auch, wie hilfreich es ist, die eigenen Gehaltsvorstellung zu hinterfragen, denn wir können hierdurch zufriedener werden: „Wenn es um unser eigenes Gehalt geht, setzt bei uns oft jeder Sinn für Realität aus.“<sup>25</sup>

Konkreter formuliert:

*Wenn ich mich andauernd besser im Job einschätze als meine Kollegen, aber alle gleich (oder ähnlich) viel verdienen, rase ich direkt auf die Enttäuschung und den Arbeitsfrust zu.*

## 5. Das Tödliche am Gehaltsvergleich

Eine weitere höchst ungünstige Eigenschaft, die uns endgültig unser Gehalts- und Jobglück vermiesen könnte, ist der Vergleich. Wir vergleichen uns. Fast immer, in fast allen Lebenslagen und erst recht beim Gehalt, leider!

Die Zufriedenheit mit dem Gehalt hängt weniger mit der Höhe der Vergütung zusammen, sondern mehr mit dem Glauben, im Vergleich mehr als die anderen zu verdienen. Es geht also häufig nicht um die Frage, ob wir verdienen, was uns zusteht, sondern darum, dass wir mehr als die anderen verdienen, weil wir – natürlich! – mehr als die anderen leisten. So denken wir jedenfalls. Jetzt wird auch klar, warum das Gehalt häufig als zu gering eingeschätzt wird. Es wird immer Kollegen geben, die vermeintlich „schlechter“ sind, aber mit einem höhe-

ren Einkommen dafür auch noch belohnt werden. Ein berühmter dänischer Philosoph fand passende Worte hierzu: „Das Vergleichen ist das Ende des Glücks und der Anfang der (eigenen, Anm. d. V.) Unzufriedenheit.“<sup>26</sup>

*Unser Wahn, zu vergleichen, fördert unsere Unzufriedenheit im Job und unsere Gewohnheit, Arbeit abzuwerten.*

Moderne psychologische Experimente untermauern genau diese Erkenntnis: Man stelle sich beispielsweise vor, man werde vor die Entscheidung gestellt, entweder ein Jahreseinkommen von 30.000 Euro zu beziehen, während die anderen nur über ein geringeres Einkommen von 15.000 Euro verfügen. Oder man stelle sich vor, ein Jahreseinkommen von 60.000 Euro zu beziehen, während die anderen ein höheres Einkommen von 120.000 Euro erhalten. Obwohl die zweite Wahlmöglichkeit ein doppelt so hohes Gehalt offeriert (60.000 statt 30.000), stellt diese Frage die meisten Menschen vor keine leichte Aufgabe. Tatsächlich entschieden sich 50 Prozent (!) der Befragten für nur halb so viel Einkommen (30.000 Euro statt 60.000).<sup>27</sup> Und das nur, um unbedingt zu denen zu gehören, die im Vergleich besser wegkommen, auch wenn sie dadurch insgesamt für ihr Leben weniger im Portemonnaie haben. Ist das nicht unglaublich?

In einem Buch von Volker Kitz und Manuel Tusch<sup>28</sup> wird das gleiche Phänomen identifiziert und darüber hinaus auch neurowissenschaftlich bestätigt. Statt eines Höchstbetrages an Lohn für die eigene Arbeit, wählen Personen lieber die Variante mit geringerem Einkommen, wenn sie damit aber *über* den Einkommen ihrer Mitmenschen liegen.

Mit bildgebenden Verfahren haben Wissenschaftler während der Untersuchung die Durchblutung des Probandengehirns gemessen. Dabei wurde die starke Durchblutung des sogenannten Belohnungssystems dann nachgewiesen, wenn der Proband das Gefühl entwickelte, dass die jeweils anderen deutlich weniger Gehalt erhielten als er selbst. Bei gleicher Entlohnung wurde das Belohnungssystem kaum aktiviert.

Wir können darüber hinaus feststellen, dass, sofern man sich benachteiligt fühlt, es latent zu einem Gefühl von Neid kommt. Der Nei-

der sieht eben nur das schöne Blumenbeet vom Nachbarn, nicht aber den Spaten, der darin steckt. Und hierbei ist zu beachten, dass eine Neid-Kultur immer auch eine Frust-Kultur bedeutet.

Na, rebelliert Ihr Verstand immer noch? Spaß beiseite. Wir müssen einsehen, dass wir auch unter dem Gesamtaspekt der Gehaltszufriedenheit unglücklich programmiert sind!

Nicht nur der Irrglaube, dass mehr Gehalt automatisch mehr Jobzufriedenheit bedeute, ist ein Problem. Wir gewöhnen uns, wenn wir eine Gehaltserhöhung erreicht haben, zu schnell an ein höheres Gehaltsniveau und schrauben unsere Ansprüche danach gerne noch etwas höher. Dass wir uns im Vergleich zu Kollegen auf derselben Hierarchiestufe als überdurchschnittlich fit im Job einschätzen und wir es von daher als ungerecht empfinden, „nur das gleiche Gehalt zu erhalten“, ist für uns unbefriedigend. Dass wir uns aber überhaupt vergleichen, ist meist ein Schritt Richtung Unglück. Dasselbe gilt natürlich auch für das Thema „Status“.

Nun will ich Sie nicht dazu anstiften, Ihren Chef um eine Gehaltskürzung zu bitten, um glücklicher zu werden. Nicht im Entferntesten! Auch will ich nicht, dass Sie grundsätzlich darauf verzichten, eine Gehaltserhöhung bei Ihrem Chef zum Thema zu machen. Aber die Frage muss erlaubt sein, in wie vielen Fällen wir uns mit unseren Überzeugungen, Vorstellungen und Ansprüchen hinsichtlich des Gehalts einen Gefallen tun.

### **Der Opferhaltungs-Irrtum**

Stellen wir uns einmal folgende typische Situation im Arbeitsleben vor: Der Chef betritt ein Büro, in dem drei Mitarbeiter arbeiten. Ihnen ist ein Fehler unterlaufen, an dem alle drei Anteil haben. Der Chef macht seinem Ärger Luft. Er hält einen fünfminütigen Vortrag und beschreibt, wie blöde dieser Fehler für ihn und das Unternehmen ist. Er meckert, motzt herum und haut so richtig seinen Ärger heraus. Dann dreht er sich auf dem Absatz um und verlässt die Tür zuschlagend das Büro.

Die drei Mitarbeiter sitzen zunächst sprachlos da. Schauen wir uns mal an, wie jeder einzelne jetzt reagiert.

Die erste Person wird sagen: „So ein Arsch!“ Der Mitarbeiter regt sich darüber auf, was für ein gemeiner Kerl der Chef doch ist. Er habe ja schließlich gemeine Sachen gesagt. Das hätte er nicht tun dürfen. Der Mitarbeiter fühlt sich in hohem Maße ungerecht angemacht, als Opfer der Situation und vor allem als Opfer des Chefs.

Die zweite Person wird sagen: „Der Alte spinnt heute wieder! Der hatte wieder seine wirren fünf Minuten.“ Der Mitarbeiter lässt aber nichts an sich herankommen. Kaum, dass der Chef gegangen ist, ist für ihn die Sache auch schon wieder erledigt.

Die dritte Person wird sagen: „Leute, also der Tonfall ging gar nicht, aber mal Spaß beiseite, sachlich gesehen hat er recht. Da haben wir echt Mist gebaut.“

Eine solche Situation oder ähnliche Vorfälle haben Sie vielleicht schon selbst erlebt oder zumindest von anderen erzählt bekommen. Welche der drei Personen in dieser Geschichte möchten Sie sein? Und nun Hand aufs Herz: Wer von den Dreien sind Sie wirklich?

Wenn Sie sich die jeweiligen Reaktionen vor Augen führen, so werden Sie feststellen, dass jeder der drei Mitarbeiter rein objektiv betrachtet die gleiche Situation erlebt hat. Aber was heißt hier objektiv? Wir erkennen schnell, dass bei jedem der Beteiligten die Wahrnehmung und die anschließende Reaktion offensichtlich höchst subjektiv und damit höchst individuell erfolgt ist!

Wie durch einen unsichtbaren Filter aus Einstellungen, Tagesstimmungen, Glaubenssätzen und Überzeugungen wurde der Auftritt des Chefs sehr unterschiedlich wahrgenommen.

Wie Sie schon wissen, kann bei einer negativen Überzeugung unmöglich eine positive Bewertung der Situation erfolgen. Dafür sorgt unser Gehirn, das immer konsistent sein möchte.

Als Gesprächsanalytiker bin ich geschult, anhand verbaler Reaktionen abzuleiten, welche Stimmungen und ganz besonders welche Programmierung und welche Überzeugungen bei meinem Gesprächspartner vorliegen. An dem, was die Beteiligten äußern, ist abzulesen, welche Überzeugung ihre Wahrnehmung bisher beeinflusst hat.<sup>29</sup>

Entscheidend ist an dieser Stelle die Frage: Bei welchem der drei Angestellten nimmt die Arbeitszufriedenheit den größten Schaden?

Wem hat der Ausraster des Chefs nicht nur die Laune, sondern sogar den ganzen Arbeitstag ruiniert? Wer von den Dreien humpelt am Abend mies gelaunt nach Hause?

Während sich die zweite und dritte Person nicht die Laune haben verderben lassen, meckert die erste Person eine ganze Menge. Sie sieht sich als Opfer des Chefs. Ihr Tag ist gelaufen. Ihr Tag war für die Tonne.

Und jetzt kommt die alles entscheidende Frage: Wer hat entschieden, dass er nach Hause humpelt? Wer hat entschieden, sich die Laune verderben zu lassen?

Zwar hat das Verhalten des Chefs eine Rolle gespielt, und er hat es verdient, unter vier Augen auf seinen Tonfall hingewiesen zu werden. Doch (im richtigen Ton) muss jeder Mensch über Fehler bei der Arbeit reden können. Ein Mitarbeiter nimmt das Verhalten, besonders natürlich die Entgleisungen von Vorgesetzten oft zum Anlass, sich den Tag vermiesen zu lassen, doch muss es wirklich so oft sein? Kann es sein, dass man sich nicht sofort als Opfer wahrnehmen muss?

Nein, das muss man zum Glück nicht. Man unterschätzt die eigenen Reaktionsmöglichkeiten. Man muss sich nicht entscheiden, von nun an bedrückt zu sein. Man kann unterscheiden zwischen der Sachebene, auf der der Vorgesetzte recht hatte, und der sprachlichen Ebene, auf der der Vorgesetzte falsch lag. Die Kritik kann man auf der Sachebene annehmen und einen Weg suchen, mit dem Chef über die verbale Entgleisung zu sprechen. Zu gewinnen ist, dass der Chef seine ungeschickte Art, Kritik zu äußern, überdenkt und ändert. Zu gewinnen ist außerdem, dass der Mitarbeiter einen tatsächlichen Fehler bei der Arbeit erkennt und weitere Fehler dieser Art zu vermeiden lernt. Zu gewinnen ist darüber hinaus noch etwas sehr Wichtiges: Der Mitarbeiter entscheidet sich, nicht unglücklich zu werden. Nur so kann er ein sachliches Problem (Fehler bei der Arbeit) und ein Beziehungsproblem (Kommunikation Chef–Mitarbeiter) lösen.

Diese simple Geschichte zeigt doch eindrucksvoll, wie viel Macht jeder von uns über seine eigene Arbeitszufriedenheit hat.

*Wir haben bei weitem mehr Macht über unsere eigene Arbeitszufriedenheit, als wir glauben.*

Sie wissen inzwischen von der Angewohnheit unseres sturen Gehirns, für Beständigkeit zu sorgen, indem es uns dazu bringt, Gewohnheiten und Altbekanntes zu bestätigen. Arbeit ist „schrecklich“. Ein nörgelnder, gemeiner Chef bestätigt dieses (Vor-)Urteil. Man ist in der Opferrolle. Wieder einmal ist man da, wo man sich bisher gedanklich stets eingerichtet hat. Doch wir treten auf der Stelle, wenn wir auf unsere Gewohnheiten und auf unser Gehirn hören. Je öfter wir unseren schlimmen Gewohnheiten widersprechen, umso höher wird die Wahrscheinlichkeit, dass unser Gehirn andere Signale durch den Körper schickt und wir weniger Stress spüren. Wir reagieren dann seltener als Opfer, bis wir uns nichts mehr vermiesen lassen und auf Konflikte für alle Seiten konstruktiv reagieren. Wir gehen dann öfter unbelastet nach Hause.

### **Ungewohnt: Das (Glücks-)Zepter selbst in die Hand nehmen**

Ich möchte Ihnen ein weiteres Beispiel geben: Da ist ein Mitarbeiter in einem Ingenieurbüro, lange Jahre schon etabliert und aus seiner Sicht auch anerkannt. Er möchte eine höhere und besser dotierte Stelle. Das Problem: Er wird nicht berücksichtigt. Jüngere ziehen an ihm vorbei, und irgendwann ist ihm klar, dass er eine höhere Position nicht bekommen wird. Nach Jahren des Wartens weiß er, dass es in dieser Firma für ihn nicht weitergehen wird. Er ist frustriert, schleppt sich täglich zur Arbeit und ist wegen fehlender Chancen im Unternehmen unmotiviert. Die Folge: Die Arbeitsleistung sinkt, der Frust und gleichsam der Druck auf ihn wird immer größer.

Warum hat er Frust? Weil da jemand täglich zu ihm gemein ist? Nein, weil er immer noch da ist! Weil er immer noch in der unbefriedigenden Situation verbleibt. Weil er über Jahre versäumt hat abzuhaun und sich etwas anderes zu suchen.

Aber, wer hat entschieden, dass er da sitzen bleiben und Frust einsacken soll? Wer hat entschieden, dass er angeblich keine Alternative hat? Wer hat ihn zum Opfer der Situation gemacht? Wer sollte die Schuld an dieser Arbeitsunzufriedenheit tragen? Seine Geschäftsführer, seine Kollegen?

Nein, es muss hier nicht die Schuldfrage gestellt werden, sondern es muss gehandelt werden – er muss handeln. Und genauso wenig müssen wir hier die Schicksalsfrage dieses Mannes diskutieren.

*Wer überzeugt ist, dass er bei Kollegen und Vorgesetzten Opfer ist und keine Alternative hat, kann im Job nicht zufrieden werden.*

Natürlich kann man die Kollegen und den Chef nicht mal eben ändern, aber seinen Anteil an der Situation sehen; und seinen eigenen Anteil zu verändern, das ist möglich. Sich aber in eine Opferrolle zu verkriechen, das ist fatal.

Wer hat jeden Tag die Macht, darüber zu entscheiden, wie er etwas sieht, erlebt und bewertet? Das bist *du* ... sorry, das sind *Sie*!

## 2.4 Die Jobglücks-Formel – huch, ist das einfach!

Ich möchte Ihnen nun eine Formel vorstellen, die wir benötigen, um zwei weiteren unserer hartnäckigen „Irrtümern“ auf die Schliche zu kommen. Chip Conley hat sogenannte Lebensweisheiten in mathematische Formeln umgesetzt und das Thema Unzufriedenheit auf die folgende Formel gebracht<sup>30</sup>:

*Unzufriedenheit = Erwartungshaltung – Realität*

Da wir uns aber mit dem Thema Zufriedenheit beschäftigen, habe ich sie zu einer „Jobglücks-Formel“ umgestellt:

Job(Z)ufriedenheit = Job(R)ealität – (E)rwartungshaltung

Abgekürzt:  $Z = R - E$

Die Zufriedenheit eines Menschen im Job ist die Differenz zwischen der erlebten Realität und der eigenen Erwartungshaltung an diese Realität. Sie sind zufrieden, wenn Ihre Arbeitsrealität mehr bietet, als Ihre Erwartung fordert.

Ein Beispiel aus dem Privatleben: Sie sind super zufrieden, wenn Sie ein Drei-Sterne-Hotel gebucht haben (Erwartungshaltung) und in einem Vier-Sterne-Hotel untergebracht werden (Realität). Umgekehrt sind Sie enttäuscht, wenn Sie ein Vier-Sterne-Hotel bezahlt haben, aber in einem Drei-Sterne-Hotel Ihren Urlaub verbringen müssen.

Auch wenn die Formel auf den ersten Blick ein wenig trivial klingt, sie ist ganz im Gegenteil der absolute Knaller! Sie können mit ihr nahezu alle Lebenssituationen und Ihr gesamtes Lebensglück analysieren.

Ob Sie nun Erwartungen an die Partnerschaft, an Ihre Kinder, an Kollegen oder an Ihre Vorgesetzten hegen – am Ende entscheidet immer die Frage: Passen Ihre Erwartungen zur tatsächlichen Situation und Person oder sind sie zu hoch? Wenn sie zu hoch sind, ernten Sie Enttäuschung und Unzufriedenheit, so einfach ist das.

Im Kontext dieses Buches muss ich sicher nicht ausdrücklich erwähnen, dass diese Formel ganz besonders für die Zufriedenheit im Job von größter Bedeutung ist. Schon an der Frage Ihrer Zufriedenheit mit dem Gehalt können Sie sehr genau erkennen, dass sie zuverlässig funktioniert.

Wenn Sie die Formel vereinfachen wollen, können Sie sagen:

*Glück = Haben – Wollen*

Wenn Sie es ein wenig philosophischer lieben, kann ich mit diesem Zitat dienen: „Es gibt nur zwei – und nur zwei – Wege, auf denen jeder und jede von uns versuchen kann, glücklicher zu werden: das, was wir haben, dem anzunähern, was wir wollen, und das, was wir wollen, dem anzunähern, was wir haben.“<sup>31</sup>

Ich gebe zu, dieses Zitat muss man unter Umständen zweimal lesen. Aber erkennen Sie nicht auch, dass es irgendwie absurd erscheint, wenn wir zwar der Überzeugung anhängen, dass die Arbeit, der wir nachgehen, ätzend ist, aber wir die Erwartungen – wider jede Erfahrung – hochschrauben? Wir erwarten, vom Chef ordentlich behandelt zu werden. Wir möchten zuvorkommende, wertschätzende Kollegen haben und einer anspruchsvollen Tätigkeit nachgehen. Wir möchten gefordert, aber nicht überfordert werden. All das möchten wir.

Obwohl wir uns sicher sind, dass die Arbeit eher nur suboptimale Zufriedenheit bringt, ist unsere Erwartungshaltung nahezu immer größer als unsere „Realität“. Dann ist doch auch klar, dass wir niemals wirklich zufrieden werden können!

Nur so lässt sich die Unzufriedenheit der Arbeitnehmer mit einem „Luxusarbeitsplatz“ erklären. Ihre Erwartungshaltung ist immer noch größer, schöner und aussichtsreicher, als es die Realität hergibt. Trotz fantastischer Arbeitsbedingungen stellt sich Frust ein.

So verhält es sich aber auch umgekehrt: Es gibt Menschen, die in objektiv schlimmen Jobs dennoch halbwegs Zufriedenheit ausstrahlen. Die individuelle Erwartungshaltung ist so niedrig, dass selbst schreckliche Unternehmen und deren Führungsetagen es nicht vermögen, die Mitarbeiter in die Unzufriedenheit zu treiben. Wer nichts oder kaum etwas erwartet, kann nicht so schnell enttäuscht werden.

Offensichtlich ist unsere Zufriedenheit im Berufsalltag von zwei Variablen anhängig: zum einen von der Realität und zum anderen von unserer Erwartungshaltung.

Variablen? Soll das etwa bedeuten, dass die Realität *und* unsere Erwartungen an sie variabel sind? Lässt sich etwa beides ändern?

## 2.5 Die Relativität der Realität – und dann sind da noch meine Erwartungen

Schauen wir uns diese Veränderbarkeit mal genauer an und beginnen zunächst mit der Variabilität unserer Erwartungshaltung:

### Der „Ich-kann-meine-Erwartungen-nicht-verändern“-Irrtum

Vor einigen Jahren habe ich auf einer unserer vielen Weihnachtsfeiern eine Äußerung von mir gegeben, über die sich eine Mitarbeiterin sehr geärgert hat. Sie sprach mich später darauf an und erklärte mir ihre Enttäuschung.

Ja, rein sachlich hatte sie recht. Was ich auf der Weihnachtsfeier gesagt habe, war nicht besonders einfühlsam – kurz gesagt: blöde! Leider

half meine Entschuldigung nicht wirklich. Das Bauchgrummeln blieb hartnäckig.

Da eine weitere Entschuldigung<sup>32</sup> auch noch nicht ausreichte, ihre Zufriedenheit wiederherzustellen, musste das „Restproblem“ wohl an anderer Stelle liegen. Und so fragte ich sie: „Du, sag einmal, wir arbeiten jetzt schon mehr als zehn Jahre zusammen, oder?“ „Ja!“, sagte sie.

„Wir haben bisher immer einen super Umgang miteinander gepflegt, waren immer fair zueinander. Du weißt schon, dass ich dich und euch nicht gemein behandeln möchte, sondern immer versuche, mich ordentlich euch gegenüber zu verhalten.“ Sie: „Ja, ja, ja, ja, ja! Das stimmt, da hast du recht. Genau.“

Auf unsere Situation zurückkommend, fuhr ich fort: „Jetzt habe ich einmal etwas echt Blödes gesagt. In tausenden von Situationen habe ich mich dir gegenüber ordentlich verhalten. Liege ich dann aber einmal daneben und entschuldige mich dafür, bleibst du verschnupft. Was erwartest du von mir? Einen Übermenschen, der nie einen Fehler macht?“

Es wurde offensichtlich, dass das eigentliche Problem in ihrer astronomischen Erwartung an mich als Chef bestand. Deswegen „musste“ sie unzufrieden bleiben. Es war die zu hohe Erwartung an mich. Ziehen wir von der guten Realität eine viel zu hohe Erwartungshaltung ab, dann kommt dennoch Unzufriedenheit heraus. So simpel kann das sein.

Sie wurde ihren Frust nur los, in dem ihr klar wurde: „Hey, der Typ ist kein Übervater, kein Überchef und auch kein Übermensch.“ Schraubte sie ihre Erwartungen auf ein realistischeres Maß herunter, erkannte sie, dass sie mit mir gut sprechen und fantastisch zusammenarbeiten konnte, so wie in letzten zehn Jahren.

An diesem kleinen Beispiel ist gut zu erkennen, dass die Erwartungshaltung in hohem Maße relativ ist und in jedem Fall auch für jeden individuell veränderbar, also variabel. Allerdings geht das nur, wenn man mal seine eigene Erwartungshaltung hinterfragt!

Apropos Führungskraft und die Erwartungshaltung. Erinnern Sie sich noch an die Themen „Selbsteinschätzung“ und „angemessenes Gehalt“? (In Kürze: Ein Mitarbeiter tendiert dazu, die Auswirkungen seiner eigenen Fehler durch zehn zu dividieren und trivialisiert sie da-

durch. Die Fehler seiner Führungskräfte multipliziert er hingegen mit zehn und bauscht sie damit auf.)

Wir können vor diesem Hintergrund unschwer erahnen, dass Mitarbeiter dazu neigen, ihre Erwartungshaltung an ihre Vorgesetzten eher zu hoch anzusetzen. Mit Blick auf unsere Formel ( $Z = R - E$ ) wissen wir auch, wie zerstörerisch übertrieben Erwartungen für unsere Zufriedenheit sind. Am Ende „muss“ der Mitarbeiter unzufrieden werden.

Jetzt sollte klar sein, dass die Erwartungshaltung keine fixe Größe ist. Wir können sie verändern. Sie ist wirklich eine Variable. Nach der Formel  $Z = R - E$  können wir offensichtlich das Maß unserer eigenen Zufriedenheit selbst beeinflussen!

Hand aufs Herz: Wer hatte das wirklich auf seinem Radar? Und noch einmal:

*Die eigene Erwartung ist veränderbar und kann auf die jeweilige Realität eingestellt werden!*

Wir müssen uns Folgendes noch vor Augen halten: Früher war Arbeit hierarchisch strukturiert, es galt, der Autorität Gehorsam entgegenzubringen. Es ging um Pflichterfüllung. Den eigenen Körper zu schinden galt als notwendig. Heute hingegen finden wir viele Individualisierungstendenzen. Die Menschen wollen sich bei der Arbeit selbst verwirklichen. Sie haben weniger Lust auf Autoritätshörigkeit wie früher. Sie lehnen solch ein Gehabe eher ab. Heute lieben wir möglichst viele Freiheiten und können nur schwer mit Ungerechtigkeiten umgehen und leben.

Die Tendenz zur Individualisierung, zur Freiheit und Selbstverwirklichung erhöht leider auch die Erwartungshaltung an den Job und an die Führungskräfte. Noch vor wenigen Jahrzehnten war die Erwartungshaltung geringer. Die arbeitenden Menschen waren absurderweise zufriedener. Die Rahmenbedingungen waren schlechter, die Erwartungshaltung war glücklicherweise noch viel geringer, und so konnten die Menschen leichter ihre Jobzufriedenheit finden.

Über die letzten Jahrzehnte scheint die Erwartungshaltung vieler Menschen an die eigene Verwirklichung im Beruf enorm gestiegen zu

sein. Da die Realität nicht im gleichen Tempo mitgewachsen ist, verwundert es nicht, dass die gestiegenen Erwartungen automatisch Unzufriedenheit nach sich ziehen.

*Nicht erfüllte Erwartungen sind Gift für das Jobglück.  
An die Realität angegliche Erwartungen sind Vitamine.*

Wenn ein Mensch zu viel erwartet, drücke ich es als Gesprächsanalysiker so aus:

*Was auch immer er erwartet,  
er wartet, er wartet und wartet,  
Bis er enttäuscht ist.  
Was hat ihn ent-täuscht?  
Wo hat er sich ge-täuscht?  
Etwa in seiner Er-wartungs-Haltung?*

### **Der Realitäts-Irrtum**

Dass die Realität so ist, wie sie ist und nicht veränderbar sei, wurde uns schon früh vermittelt. Sie gilt als festgeschrieben und ist weder flexibel noch relativ zu verstehen. Dies scheint eine weit verbreitete Überzeugung zu sein.

Erinnern wir uns aber noch einmal an das Beispiel mit dem meckernden Chef. Da gab es drei Mitarbeitertypen, die ihn sehr unterschiedlich wahrnahmen: Der erste Mitarbeiter war sauer, dem zweiten war es egal und der dritte betrachtete die Situation sachlich reflektiert.

Objektiv haben alle drei dieselbe Realität erlebt, keine Frage. Aber dennoch hatten alle drei Beteiligte ihre eigene Sicht auf dieses Ereignis. Die erste Person fühlte sich als Opfer und ließ sich den Tag verderben, während die dritte Person die Situation analysierte und in der Lage war, die Beziehungs- von der Sachebene zu trennen.

Würde man die drei Mitarbeiter befragen, würden wir sehr unterschiedliche Geschichten hören. Der erste würde über eine Horrorsituation und einen insgesamt versauten Tag berichten. Aus ihm spricht die geschundene Opferseele.

Die dritte Person in unserem Beispiel würde berichten, dass der Chef das Team auf einen berechtigten Fehler hingewiesen, sich aber im Ton vergriffen habe.

Wer hat die Situation richtig eingeschätzt? Welche Realität ist richtig? Wie wir sehen konnten, ist sie offensichtlich relativ. Das größte Glückspotenzial hat der dritte Mitarbeiter.

*Die Wahrnehmung der Realität ist relativ!*

Um dies noch besser zu verstehen, schauen wir uns mal die Verarbeitungsweise unseres Gehirns an. Vielen hilft es, sich die Funktionsweise ganz grob (und an dieser Stelle ausnahmsweise ziemlich unwissenschaftlich dargestellt) wie folgt vorzustellen:

Unser Gehirn ist umspannt von vielen Filtern, so, als wenn man mehrere Mützen auf dem Kopf trägt. Diese Mützen oder Filter stellen unsere Überzeugungen dar und entscheiden, in welchem Gehirnareal das Wahrgenommene verarbeitet und damit auch interpretiert werden soll.

Jeder dieser Filter wirbt für eine Überzeugung. So können wir etwa einen Filter zum Thema Arbeit besitzen, der die Programmierung trägt: „Arbeit ist schrecklich“ oder „Ich bin sehr kritisch, wenn es um meine Arbeit geht“.

In der beschriebenen Situation mit dem motzenden Chef sorgt der Filter des ersten Mitarbeiters dafür, dass seine Wahrnehmung in die Region des Gehirns geleitet wird, die für Ärger zuständig ist. Der Filter leitet die Wahrnehmung sozusagen unbewusst reflexartig an das Zentrum fürs „Ärgern“ weiter. Und noch etwas passiert: Das Gehirn feiert sich und sagt: „Wusste ich’s doch! Das ist wieder mal ein Beweis dafür, dass meine Überzeugung richtig ist. Mir macht man nichts vor! Arbeit ist eben schrecklich!“

Und so interpretiert unser Gehirn nicht nur alles Wahrgenommene zu seinen Gunsten, sondern sucht förmlich nach Beweisen für sein eigenes Weltbild. Das Gehirn schafft es sogar, Ereignisse zu ignorieren, die der eigenen Überzeugung widersprechen. Immerzu ist unser Gehirn damit beschäftigt, Beweise für unsere tiefsten Überzeugungen zu suchen und zu finden. Alles Entlastende, das den Überzeugungen wi-

dersprechen könnte, wird einfach übersehen oder als Falschmeldung interpretiert. Das Gehirn will eben immer recht behalten.

Unsere Realität ist die Summe aus den eigenen Überzeugungen übers Leben und damit höchst individuell. So gesehen gestalten wir unsere eigene Wirklichkeit über unsere Glaubenssysteme.<sup>33</sup> Anders gesagt: Die Realität ist eben relativ und in einem hohen Maße von meinen inneren verborgenen Überzeugungen abhängig.

Kurz gesagt:

*Jeder macht sich seine eigene (Arbeits-)Realität.*

Solange unsere innerste Überzeugung von einer „schrecklichen Arbeit“ ausgeht, werden wir Beweise über Beweise finden, die genau dies bestätigen. Entlastung, also Gegenbeweise zu diesem Thema, werden in den Gehirnmülleimer mit der Aufschrift „Kann gar nicht sein, ist totaler Quatsch!“ verschoben und dann gelöscht.

## **2.6 Steigere deine Jobglücks-Kompetenz – die Wiederholung macht’s!**

Zu Beginn dieses Buches habe ich Sie mit den Fragen konfrontiert, warum die Menschen so skeptisch gegenüber der eigenen Arbeit eingestellt sind, warum so viele ihre Arbeit als schrecklich empfinden, warum sie dies als normal ansehen und vor allem, warum sie an dem Dauerfrust festhalten (wollen).

Wir können davon ausgehen, dass es eine ganze Reihe von Unternehmen gibt, die ihre Mitarbeiter tatsächlich schlimm behandeln. Sie geben wenig Anlass für Arbeitszufriedenheit. Sie bestätigen die Überzeugung der Mitarbeiter, dass Arbeit blöd sei. Das will ich auf keinen Fall in Abrede stellen.

Aber es gibt zahllose Jobs, die an sich völlig in Ordnung, die Mitarbeiter aber dennoch im hohen Maße unzufrieden sind. Wie kann das denn sein? Das muss uns doch stutzig machen.

Auf der Suche nach Antworten sind wir über acht gesellschaftlich manifestierte Überzeugungen gestolpert, mithilfe derer wir uns tagtäglich die Arbeitslaune verderben lassen, und die sich allesamt als Irrtümer herausgestellt haben.<sup>34</sup>

Auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene fanden wir viele Überzeugungen, die sich als Irrtümer herausstellten. Weil schlechte Gewohnheiten uns wegen ihres Sichwiederholens in Fleisch und Blut übergegangen sind, brauchen wir eine Wiederholung besserer Grundsätze, damit die neuen Gewohnheiten die alten allmählich ablösen können. Daher brauchen wir hier eine Wiederholung unserer Irrtümer:

1. Der Arbeit-ist-Mühsal-Irrtum: Viele tragen die tief in sich verankerte Überzeugung mit sich herum, dass Arbeit Mühsal bedeutet und kräfte- wie auch körperverzehrend ist. Sie leiden selbst bei deutlich verbesserter Arbeitstechnik und Automatisierungen immer noch genau so, als müssten sie den Motorblock noch persönlich in die Karosserie hineinwuchten.
2. Der Work-Life-Balance-Irrtum: Meines Erachtens hat die gesamte Literatur über die Work-Life-Balance diese Einstellung zur Arbeit noch einmal negativ verstärkt. Wenn die Arbeit nahezu das Gegenteil vom Leben ist, dann stimmt da etwas Wesentliches nicht. Die Freizeit kann den „Lebensschmerz der Arbeit“ nicht kompensieren. Beides, die Arbeit und die Freizeit, dürfen nebeneinander gleichsam Freude, Zufriedenheit und Glück bedeuten.
3. Der „Je-bekloppter-die-Gesellschaft-umso-bekloppter-die-Arbeit“-Irrtum: Dass die neuen schrecklichen gesellschaftlichen Prinzipien, wie „Dreistigkeit siegt“ oder „Der Ehrliche ist der Dumme“ sich als neuer Trendsport in der Gesellschaft etabliert haben, macht es nicht wirklich einfacher. Ob die Arbeit oder nur das Verhalten der beteiligten Menschen schrecklich ist, scheint kaum bestimmbar zu sein. Im Zweifel wird der Wahnsinn eher dem Job als dem „wertefernen“ Kollegen angelastet.
4. Der „Papa-hat-gesagt“-Irrtum: Zu guter Letzt müssen wir auch noch hinnehmen, dass viele Menschen durch das tägliche Vorleben ihrer Eltern so auf die eigene Arbeit geprägt wurden, dass sie, bevor sie auch nur einen Tag gearbeitet haben, schon eine Meinung und

Überzeugung über diese in sich tragen. Sie glauben sogar, sie hätten sich diese Überzeugung selbst angeeignet. Damit steht bereits zu Beginn der beruflichen Karriere ein Urteil fest, das individuell zementiert und kollektiv untermauert ist.

5. Gehalts- und Status-Irrtum: Mit unserem Gehalt stehen wir auf Kriegsfuß. Es ist immer zu gering. Wir haben ein echtes „Beziehungsproblem“ mit unserem Lohn. Er ist nicht deswegen zu niedrig, weil wir zwingend mehr bräuchten<sup>35</sup>, sondern weil wir uns im Vergleich mit anderen falsch bewertet fühlen. Weil wir uns nach einer Lohnerhöhung schnell an die neue Höhe gewöhnen, weil unsere Ansprüche tendenziell im Daueranstieg sind und weil wir uns prinzipiell für brillanter als unsere Kollegen halten.
6. Opferhaltungs-Irrtum: Wir lassen kein gutes Haar an der Arbeit. Sie wird zur tagtäglichen Schmach. Ist es dann noch verwunderlich, dass wir uns allesamt als Opfer in einer zur Arbeit gezwungenen Masse wähen, die eher Schmerzensgeld als anständiges Gehalt erhält?

Die Jobglücks-Formel  $\text{Job(Z)ufriedenheit} = \text{Job(R)ealität} - (\text{E})\text{rwartungshaltung}$  hilft zu verstehen, dass die Zufriedenheit von dem Verhältnis von Realität und Erwartungshaltung abhängt. Ist die Erwartungshaltung zu hoch, also größer als was die Realität bietet, stellt sich Frust ein. Zufrieden ist jemand, dessen Realität besser „aussieht“, als er sie erwartet hat.

In diesem Zusammenhang konnten wir noch zwei weitere Irrtümer identifizieren, die es uns erschweren, mit Jobglück unbefangen umzugehen:

1. Der Ich-kann-meine-Erwartungen-nicht-verändern-Irrtum: Doch, können Sie! Wenn Sie bedenken, wie viel Frust Sie beispielsweise nur deshalb einsacken, weil Sie von Ihren Führungskräften zu viel erwarten. Sie können sich vor Augen führen, dass es auch nur Menschen sind. Die genauso wie Sie gelegentlich überfordert sind und deshalb blöd rüberkommen. Überprüfen Sie Ihre Erwartungshaltung. Es geht. Sie ist veränderbar.
2. Der Realitäts-Irrtum: Die Realität ist eben nicht so, wie sie ist. Sie ist in hohem Maße relativ und abhängig von eigenen Überzeugun-

gen und Tagesstimmungen. Ohne dass wir es registrieren, lenken die Filter um unser Gehirn die Signale in Gehirnregionen, in denen dann erst die individuelle Interpretation der Wahrnehmung stattfindet. Da kann keiner mehr behaupten, dass Realität objektiv und eindeutig ist. Jeder macht sich seine eigene Realität. Derjenige, der sein Jobglück kritisch betrachtet, wird auch in seiner Realität Beweise finden, die seine Überzeugung bestätigen.

Diese acht aufgeführten „Überzeugungen“, auf deren Grundlage wir täglich den vermeintlichen Beweis erhalten, dass unsere Einstellungen zur Arbeit stimmen, sind tatsächlich alles Irrtümer!

Der Irrtum im Zusammenhang mit der Finanzkrise war übrigens einfach. Es wurde jahrzehntelang mehr Geld ausgegeben als eingenommen. Das zu erkennen hat uns dennoch viele Jahre gekostet. Um wie viel ist es wohl schwieriger, eine Krise anzuerkennen und seine Überzeugungen zu verändern, wenn sie nicht auf einem einzigen Irrtum basieren, sondern auf acht? Da haben wir viel zu tun!

Als Gesamtbefund können wir erneut festhalten: Wir sind zum Thema Arbeit im wahrsten Sinne des Wortes „unglücklich programmiert“. Wir haben zwar alle einen Beruf erlernt, der uns befähigt zu arbeiten. Wir haben aber nicht gelernt, freudvoll zu arbeiten. Wie schade!

Ich definiere unsere Jobglücks-Kompetenz als Fähigkeit, sich

1. Jobglück überhaupt vorstellen zu können (Grundvoraussetzung),
2. zu verstehen, wieviel Einfluss wir selbst darauf haben und
3. zu wissen, wie wir Jobglück steigern.

Vor dem Hintergrund dessen, was wir bisher über unsere Überzeugungen bezüglich Jobzufriedenheit erfahren haben, müssen wir leider feststellen, dass unsere Jobglücks-Kompetenz bei den meisten Berufstätigen nicht so groß sein kann.

Unsere Jobglücks-Kompetenz, unsere Fähigkeit, im Job glücklich zu werden, ist leider wenig entwickelt. Den meisten ist klar, dass sie selbst bei bester Absicht, Freude bei der Arbeit zu empfinden, nicht an ihrem Gehirn vorbeikommen. Es versucht permanent zu bestätigen, dass die alten Überzeugungen stimmen und „findet“ dafür auch permanent

Beweise. Das Gehirn ist stärker darin, immerzu seine eigenen (alten und negativen) Überzeugungen zu beweisen, als das Ziel zu verfolgen, im Job glücklich zu werden.

*Ihr Gehirn hat halt lieber recht, als dass es Sie im Job glücklich werden lässt!*

Leider befindet sich unser Gehirn in der Rolle eines Gefängnisdirektors: „Das einzige sichere Mittel, jemanden von einem Gefängnisaustritt abzuhalten, ist, dass er nicht weiß, dass er im Gefängnis sitzt!“<sup>36</sup>

Das Fatale an unserer Arbeitsunzufriedenheit ist, dass wir sie als normal hinnehmen. Viele zweifeln den Zustand des Dauerfrustes nicht einmal an. Und deswegen kommen wir auch nicht darauf, diese inakzeptable Normalität ändern zu wollen. Wir haben nicht erkannt, dass wir im Jobfrust-Gefängnis sitzen.

Wie war das noch einmal mit den Veränderungsprozessen? Die Voraussetzung für Veränderung oder Verbesserung (der erste Schritt zur Veränderung) war das Eingestehen einer Krise, eines echten Problems.

Sie haben es vielleicht schon geahnt. Jetzt müsste es allen klar sein:

*Wir stecken in einer riesigen Jobzufriedenheits-Krise!*

Viele wollten sie bisher nicht wahrhaben. Sie sehen den Frust als Normalzustand an und kommen nicht auf die Idee, diese unbefriedigende Arbeits- und Lebenssituation zu verändern.

Die einzige Lösung kann nur sein, das eigene Denken über Arbeit zu erkunden und dann zu verändern.

Lassen Sie uns Arbeit anders denken. Erst dann funktioniert es mit der Zufriedenheit. Vor diesem Hintergrund wird auch klar: Bei solch einer Vorbelastung zum Thema Arbeit ist ohne die Anerkennung einer Jobzufriedenheits-Krise (Schritt 1) und der Beantwortung der Frage, wo sie herkommt (Schritt 2), überhaupt kein Jobglück möglich.

*Tipps zur Jobzufriedenheit helfen nicht, wenn Ihre Grundhaltung keine Verbesserung zulässt! **Man wird nun mal nicht glücklicher, als man es sich vorstellen kann.***

Nun ist auch nachvollziehbar, warum ich Ihnen bisher alle Tipps zum Glücklicherwerden im Job vorenthalten habe und Sie stattdessen intensiv mit Ihren tief verankerten Glaubenssätzen und Überzeugungen konfrontiert habe.

Denn erst, wenn Sie Ihre Mauern in Ihrem „Denkgefängnis“ abgerissen haben und die Jobzufriedenheits-Krise anerkannt haben, erst dann, und wirklich erst dann, ist Jobzufriedenheit möglich.

Erst mit einer glücksvolleren Betrachtung von Arbeit können Sie Ihre Jobglücks-Kompetenz steigern.

Nun wird auch deutlich, wie so viel Skepsis gegenüber zufriedener Arbeit entstehen konnte. Warum Claudia, die Gutachter und unsere Bewerber so skeptisch uns gegenüber sein mussten. Niemand von ihnen ist dumm, und ich bin nicht klüger. Aber ich beschäftige mich nunmehr seit über zwei Jahrzehnten mit diesem Thema, befrage viele Menschen dazu und betrachte dieses Thema aus der Sicht eines Mitarbeiters und auch aus der Sicht eines Unternehmers. Denn nur die Betrachtung beider Seiten verschafft einen Überblick.

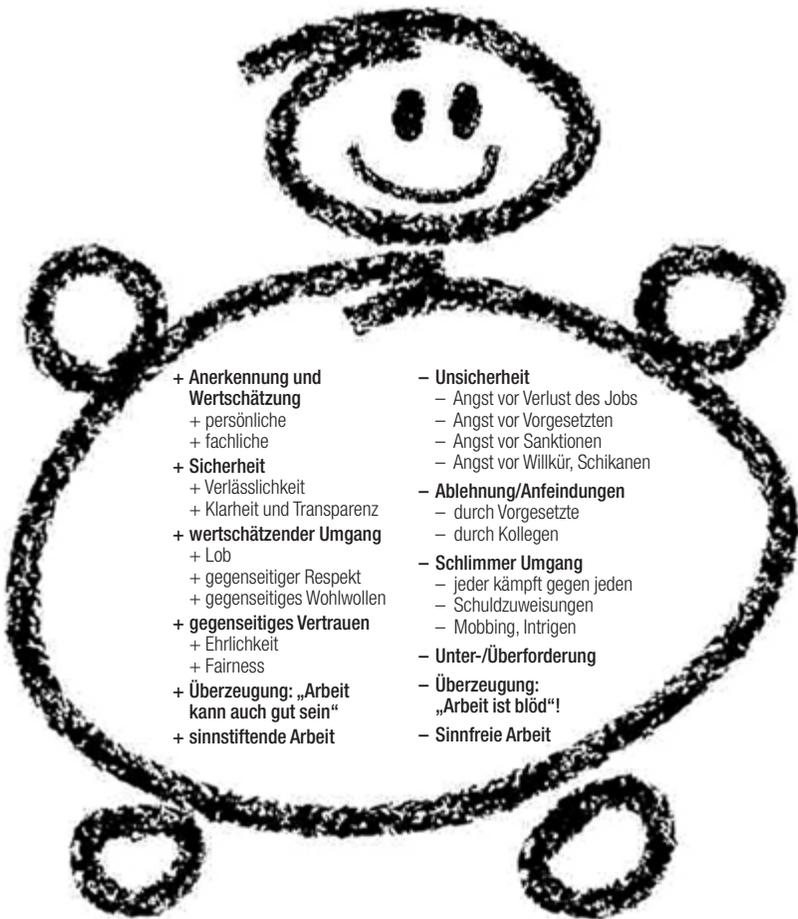
Apropos Gedanken machen: Ich denke, wir können den zweiten Schritt im Veränderungsprozess, die Frage, wie wir in diese Jobfrust-Krise hineingeraten sind, als geschafft betrachten, nicht wahr?

Auf der Reise durch Ihre Zufriedenheits-Psyche kommen wir nun, sehr geehrte Leserinnen und Leser, an einen Scheidepunkt: Möchten Sie lieber an den alten (Job-)Unglück bringenden Überzeugungen festhalten, oder sind Sie bereit, neuen Boden auf Ihr Sonnenblumenfeld aufzutragen?

Wenn Sie lieber alles so belassen möchten, wie es ist, ist das völlig okay. Sie müssen dieses Buch dann auch nicht weiterlesen. Verschenken Sie es einfach. Wollen Sie aber Jobglück? Dann sollten Sie unbedingt weiterlesen. Es erwartet Sie nämlich als nächstes die Frage: Was macht mich denn nun wirklich im Job zufrieden? Später erwartet Sie das ultimative Trainingsprogramm mit den 50 besten Tipps für Ihr Jobglück.

### 3.5 Die drei Gefühlszustände der Zufriedenheit – kann ich zu 67 Prozent zufrieden sein?

Wenn wir die angesprochenen Glücks- und Unglücksfaktoren in Freds Bauch einzeichnen würden, würde die Unmenge an Einflussfaktoren auf unsere Jobzufriedenheit deutlich.



*Fred mit Glücks- und Unglücksfaktoren im Bauch.*

Die Fülle an Faktoren, die Einfluss auf unsere Jobzufriedenheit nehmen, ist kaum zu ermessen. Wir können diese Glücks- und Unglücksfaktoren nicht bewusst priorisieren oder gewichten. Wir können sie auch nicht einzeln bewerten, um abschließend noch rational überlegt ein Gesamturteil über unsere tägliche Arbeitszufriedenheit zu treffen. Das macht alles unser Unterbewusstsein für uns. Symbolisch sprechen wir von „Bauchentscheidungen“.

Das Gesamturteil kann ohnehin nicht heißen: „Ich bin zu soundsoviel Prozent zufrieden.“ Das schafft der Bauch nicht. Er kann nur das Ergebnis seines Entscheidungsprozesses in Form eines Gefühls herausbringen, dem Bauch-„Gefühl“. Und der Bauch kennt in diesem Entscheidungsfall nur drei Gefühls- und damit Ergebniszustände:

1. Zufrieden = „Fühlt sich gut an, ich bin zufrieden!“
2. Neutral = „Geht so, fühlt sich neutral an, habe keine Meinung, kein konkretes Gefühl!“, oder:
3. Unzufrieden = „Fühlt sich blöd an, ich bin nicht zufrieden!“

Auch wenn unsere Jobzufriedenheit weniger das Ergebnis eines rationalen, sondern eines unbewussten Prozesses ist, sollte uns schon bewusst sein, was uns glücklich, aber auch unglücklich macht. Allein diese Erkenntnisse erhöhen schon unsere Glückskompetenz. In diesem Zusammenhang möchte ich Ihnen die nächste Erkenntnis anhand einer kleinen Geschichte präsentieren:

Stellen Sie sich vor, Sie könnten eine noch steilere Karriere machen, wenn Sie in ein größeres Unternehmen wechseln. Sie wechseln aber nicht. Nicht, weil Sie es nicht können oder dürfen, sondern weil Sie es nicht wollen. Ihr Partner piesackt Sie deshalb und nervt mit Sprüchen wie: „Du kannst doch viel mehr, du könntest doch eine viel steilere Karriere machen und noch mehr verdienen.“ Auch Ihre Freunde verstehen Ihre Verweigerung nicht. Sie werden Monat für Monat, Jahr für Jahr durch Ihr Umfeld drangsaliert, endlich das Unternehmen zu verlassen und eine größere Karriere zu machen. Es hilft Ihnen nicht, sich zu rechtfertigen. Ihre Erklärungsversuche scheitern. Dass Ihnen Ihr Job Spaß macht, Sie sich in dem Unternehmen wohlfühlen, nette Kollegen haben, lässt Ihr Beziehungsumfeld als Argument nicht gelten.

So erging es einer meiner Mitarbeiterinnen. Was schätzen Sie? Was haben die Menschen, die ihr so nahestehen, für Überzeugungen verinnerlicht und vor allen Dingen: Wie wenige Glücksfaktoren hatten die auf ihrem Radar?

Wie schade ist es, einen glücklichen Menschen mit seinen eigenen, negativen Überzeugungen zu drangsalieren, ohne zu überlegen, welche Glücksfaktoren für den Betroffenen wichtig und damit richtig sein könnten? Die Mitarbeiterin wurde immer wieder unsicher, ob sie ihre Jobsituation wirklich richtig einschätzt. Sie wurde sogar unsicher darin, herauszufinden, wie sie sich in ihrem aktuellen Job *fühlt*. Wenn es alle anderen anders sehen, wird man in seiner Haltung nicht gerade sicherer.

Erst nach Jahren war sie in der Lage, ihren „Antreibern“ Folgendes mit großer Überzeugung zu entgegnen: „Ich bin doch schon in meinem Job glücklich! Was wollt Ihr denn noch mehr? Glücklicher als glücklich geht doch gar nicht! Wenn ich das Unternehmen verlasse, verliere ich zu viel von dem, was mir so viel Freude bereitet, wichtig ist und mich in genau diesem Job und Unternehmen glücklich sein lässt. So viel können die mir im neuen Job gar nicht zahlen, als dass es meinen Verlust an Zufriedenheit kompensieren könnte!“

Und die Erkenntnis lautet: Um im Job zufrieden zu werden, haben zwar die meisten Menschen ähnliche Glücksfaktoren, aber der Mix, um jeden einzelnen glücklich werden zu lassen, ist höchst unterschiedlich.

*Jobglück ist höchst individuell.*

Die Glücksfaktoren zu kennen ist eine Voraussetzung. Die andere ist, sich überhaupt vorstellen zu können, dass man im Job auch glücklich werden kann. Glück im Job geht!

Aber: Erinnern Sie sich bitte noch an diese Erkenntnis:

*Ein einziger Unglücksfaktor reicht, um sein Jobglück zu verlieren.*

Bei der riesigen Anzahl an Faktoren, die Ihr Jobglück beeinflussen, möchte ich noch einmal betonen, wie zerstörerisch schon ein einzelner sein kann.

Wie viele Glücksfaktoren auch immer Sie erfüllt sehen, ein einziger Unglücksfaktor kann ausreichen, um Sie zu einem unzufriedenen Mitarbeiter werden zu lassen. Es geht hier nicht um die Unglücksfaktoren, die ein bisschen nerven. Es geht um *den* Faktor, der Ihr Glücksgerüst zum Einstürzen bringt, um den Killer-Unglücksfaktor.

Wir müssen uns nicht die Mühe machen, alle Glücks- und Unglücksfaktoren zu überprüfen und unseren individuellen Mix zu erarbeiten, wenn ein einzelner Unglücksfaktor schon sämtliche Zufriedenheit zerstört!

Auch wenn die praktischen Tipps zur Verbesserung Ihrer Arbeitszufriedenheit erst später kommen, ist mir dieser Hinweis so wichtig, dass ich ihn schon an dieser Stelle unmissverständlich anbringen muss: An den Killer-Faktor, der Ihre Zufriedenheit zerstört, müssen Sie ran. Den müssen Sie bearbeiten. Sie dürfen ihn auf keinen Fall hinnehmen.

*Der Killer-Faktor zerstört alles! Er muss verändert werden, sonst klappt es nicht mit Ihrem Jobglück!*

Wie Sie das hinbekommen, erfahren Sie in aller Ausführlichkeit im fünften Kapitel, wenn es um die 50 besten Tipps für Ihr Jobglück geht.

### **3.6 Die Glücksstudien – und warum erfahre ich das nicht sofort?**

Ich habe es schon zu einem früheren Zeitpunkt erwähnt, und es ist mir so wichtig, dass ich es noch einmal betonen möchte: Wir sind nicht zu blöd, um im Job zufrieden zu werden. Es wurden uns bloß Überzeugungen implantiert, die es uns fast unmöglich machen, bei der Arbeit wirkliche Zufriedenheit zu erlangen. Allein der Gedanke an Jobglück sprengt schon bei einigen den gedanklichen Rahmen. Erschwerend

kommt hinzu, dass wir über viele Jahre auf Glücksfaktoren getrimmt wurden („vier relevante Faktoren“), bei denen sich nach genauerem Hinsehen zeigt, dass diese zwar im grünen Bereich sein sollten, die wahre Zufriedenheit aber ganz andere Glücksfaktoren bewirken.

Die Literatur zum Thema Glücksforschung bestätigt dies eindrucksvoll: Im Glücksatlas<sup>41</sup> ist ein Kapitel der Arbeitszufriedenheit gewidmet. Von ungefähr 30 Einflussfaktoren, die auf die Arbeitszufriedenheit wirken und im Rahmen der Untersuchung analysiert wurden, haben die einflussreichsten zehn nichts mit den vier „relevanten“ Glücksfaktoren zu tun, von denen wir anfänglich ausgingen!

Platz eins: Als wichtigster Glücksfaktor wird die Anerkennung der eigenen Leistung genannt.<sup>42</sup> Der Spaß an der Arbeit steht auf Platz zwei. Die Deckung des Jobs mit den „eigenen Fähigkeiten und Neigungen“ steht auf Platz drei. Auf Platz vier und fünf folgen „nette Arbeitskollegen und Mitarbeiter“ sowie – nicht überraschend – der „sichere Arbeitsplatz“.<sup>43</sup>

Erst an elfter Stelle kommt der Anspruch, dass der Beruf „geachtet und angesehen“ sein muss. „Prestige“ und „Status“ bilden also keineswegs die Spitze. Direkt danach kommt „ein hohes Einkommen“. Auf Platz 14 steht „viel Urlaub“.

„Damit haben das Tätigkeitsfeld und die subjektiven, immateriellen Gratifikationen einer Tätigkeit deutlich größere Bedeutung als vieles, was gemeinhin unter besonders guten Arbeitsbedingungen verstanden und als förderlich für die Arbeitszufriedenheit angesehen wird“.<sup>44</sup>

Also, da lesen wir es doch einmal schwarz auf weiß. Ich kann es gar nicht häufig genug erwähnen. Erweitern Sie Ihren Radar, Ihre Aufmerksamkeit: Nehmen Sie die Anerkennung Ihrer Arbeit, den Spaß bei der Arbeit, die Deckung mit Ihren Fähigkeiten und das freundliche Arbeitsumfeld in Ihr Glücksfaktoren-Register auf! Es bedeutet aber nicht, dass Ihr Gehalt, Ihre Aufgabenstellung, die Regelung von Arbeitszeiten und Urlaubstagen nicht wichtig wären. Keineswegs! Aber:

1. Schon im zweiten Kapitel wurde deutlich, dass derjenige, der dem Gehalt zu viel Gewicht beimisst und alles andere unberücksichtigt lässt, ein hohes Unglücksrisiko eingeht.
2. Gehalt ist nur eine von sehr vielen Variablen.

3. Selbst, wenn das Gehalt nicht der „Burner“ ist, können Sie dennoch große Zufriedenheit erlangen.
4. Es ist die Vielzahl an Faktoren, die über die reinen arbeitsvertraglichen Eckdaten hinausgehen und Ihr Jobglück bestimmen. Man nennt sie auch die „weichen“ Faktoren.
5. Der für Sie richtige Mix an Glücksfaktoren ist entscheidend.

Lassen Sie uns als Motto Folgendes zusammenfassend festhalten:

*Geld ist wichtig, doch unsere wirkliche Arbeitszufriedenheit bestimmen andere Faktoren.*

So, Sie haben es gerade erfahren. Die Statistiken und Auswertungen zum Thema Zufriedenheit im Job sagen das Gleiche aus, was wir uns hier über viele Seiten erarbeitet haben. Denken Sie vielleicht, dass ich Ihnen das schon an früherer Stelle hätte sagen können? Natürlich hätte ich dies schon im ersten Kapitel tun können. Aber nur die harten Fakten zu lesen ist nicht hilfreich. Man vergisst kluge Statistiken nach wenigen Minuten. Um sein Leben wirklich auf Jobglück auszurichten, muss man erkennen, was mit den eigenen Überzeugungen nicht stimmt. Dafür muss man sich ansehen, wie Jobunglück funktioniert. Zum Glück sind wir damit bereits ein ganzes Stück vorangekommen.

*Wir müssen erst unsere Haltung gegenüber der Arbeit ändern, damit wir unser Verhalten im Job ändern können, um schließlich erfüllter arbeiten zu können.*

Ich möchte den Rauchern unter Ihnen nicht zu nahe treten. Aber versuchen Sie einmal, einem Raucher das Rauchen abzugewöhnen, indem Sie ihn mit zehn Studien über die Schädlichkeit konfrontieren und ihm 100 Ratschläge geben, ohne seine Einstellung vorher verändert zu haben. Klappt nicht! Genauso wenig können wir unsere Zufriedenheit im Job durch Denken und reine Logik verändern, sondern nur durch das Verändern unserer Grundhaltung.

*Tipps zur Jobzufriedenheit helfen nicht, wenn Ihre Grundhaltung so kritisch ist, dass sie keine Verbesserung zulässt!*

Das Glücksforscherteam Lyumbomirsky, King und Diener<sup>45</sup> hat schon 2005 herausgefunden, dass unser Glücksniveau im Wesentlichen durch drei Einflussgrößen beeinflusst wird. 50 Prozent des individuellen Wohlbefindens sind genetisch vorherbestimmt. Keine allzu bahnbrechende Erkenntnis. Viel interessanter ist, dass nur weitere zehn Prozent durch äußere Faktoren beeinflusst werden. Es sind Einflussgrößen wie Familienstand, Alter, Schulbildung und Einkommenshöhe. Hätten Sie gedacht, dass diese Aspekte nur so einen kleinen Teil Ihrer Zufriedenheit ausmachen?

Die große Überraschung liegt bei den letzten 40 Prozent. Aber was kann das denn noch sein? Und genau hier liegt die noch größere Überraschung: Es ist Ihre innere Einstellung. Es sind Ihre Überzeugungen über das Leben, Ihre Grundhaltung zu den Lebensthemen und damit auch Ihre Einstellung zum Thema Jobzufriedenheit. Genau an dieser Stelle setzten die Forscher an. Während Ihre Gene schlecht verändert werden können und auch Ihre äußeren Faktoren nur bedingt glückstechnisch steigerbar sind (und auch nur einen Anteil von zehn Prozent Ihrer Zufriedenheit ausmachen), haben Sie den größten Hebel zur Steigerung Ihres Glücksniveaus, indem Sie Ihre Einstellung zu unbefriedigenden Lebensaspekten ändern. Und das gilt natürlich auch bei den Überzeugungen, die Sie bezüglich Ihrer Arbeit hegen.

*Eine glückbringende Arbeitshaltung zu entwickeln ist eine gute Investition in Ihre Job- und Lebenszufriedenheit.*

Mit der Entschlossenheit, eine wirkliche Veränderung zu erzielen, haben wir die gesellschaftlich tief verankerten Überzeugungen kritisch hinterfragt und festgestellt, dass es sich auf breiter Front um fatale Irrtümer handelt. So ist in der heutigen Zeit die Annahme der Mühsal nicht mehr in dem Maße haltbar wie vor 100 Jahren, als die Körper tatsächlich verschlissen wurden. Die Mühsal ist aber noch genauso in unserem Geist verankert wie früher. Die Literatur über Work-Life-

Balance hat uns den Jobterror in die Köpfe zementiert, und manche Eltern leben es ohne böse Absicht vor: „Arbeit ist ätzend!“, heißt es, und es wird geglaubt.

Auf der individuellen Ebene mussten wir die Kröte schlucken, dass wir hinsichtlich des Gehaltes fünf eklatanten und damit weiteren Irrtümern unterliegen. Viele fühlen sich als Opfer, obwohl sie es nicht sein müssen. Schließlich schießen wir uns auch noch sprichwörtlich selbst ins Knie, indem wir unsere Erwartungen an Job, Kollegen und Vorgesetzte so hoch ansetzen, dass es unweigerlich zur Enttäuschung kommen muss („Zufriedenheit = Realität – Erwartungshaltung“).

Bei der Frage, welche Faktoren uns denn zufriedenstellen, sprudelten wir auch nicht vor Ideen. Über Jahrzehnte haben wir gelernt, dass es die vertragstechnischen Faktoren sind, auf die wir achten müssen. Nur die hatten wir auf unserem Radar, viel mehr nicht.

Nun wissen wir, dass es eine unüberschaubare Menge an Faktoren gibt, die unsere Zufriedenheit ausmachen. Uns ist nun bewusst, dass wir die Entscheidung über unsere Zufriedenheit nicht rational abwägen, sondern dass sie überwiegend aus dem Bauch kommt. Wir wissen auch, dass im Entscheidungsprozess über unsere Zufriedenheit nicht die „vertragstechnischen“ Faktoren ausschlaggebend sind, sondern vielmehr die weichen Faktoren in einem ganz individuellen Mix. Kurzum, und Sie können es jetzt wahrscheinlich auch überzeugt anerkennen:

*Wir sind in Sachen Jobglück unglücklich programmiert!  
Wir sind in einer fetten Jobzufriedenheits-Krise!*

Das alles herauszuarbeiten, immer wieder die eigenen Programmierungen infrage gestellt zu sehen, war vielleicht eine anstrengende, aber in jedem Fall wichtige und notwendige Arbeit. Sie haben hoffentlich eine spannende Reise durch Ihre Zufriedenheits-Psyche erlebt. Sie war vor allen Dingen die zwingende Voraussetzung für eine Veränderung. Über viele Seiten wird in Ihnen die feste Überzeugung gereift sein, wie unglücklich wir programmiert sind und dass wir offensichtlich in einer üppigen Jobzufriedenheits-Krise stecken.

So ging es im ersten Schritt nicht um eine bloße Wissensvermittlung und das Aufzeigen von Tipps und Tricks zum Glücklichwerden. Nein, es ging als erstes um den intensiven inneren Prozess der Änderung Ihrer Geisteshaltung. Es ging darum, die skeptischen und tief verankerten Überzeugungen zum Thema Arbeit anzuzweifeln und eine Offenheit zu erlangen, die eine wirkliche Veränderung überhaupt erst möglich macht!

Wir haben bildlich gesprochen den Erdboden Ihres Sonnenblumenfelds von Verunreinigungen und Giften befreit und dadurch saniert! Herzlichen Glückwunsch, damit haben Sie die ersten beiden Schritte unseres Veränderungsprozesses auf dem Weg zu mehr Jobzufriedenheit erfolgreich gemeistert!

# DANKSAGUNG

Meinen lieben Freunden und Beraterkollegen Paul Reinhold Linn und Stefan Osthaus danke ich von ganzem Herzen. Stefan Osthaus war mir eine große Hilfe bei der Konzeption dieses Buchprojektes. Paul Reinhold Linn hat mich an seinem riesigen Erfahrungsschatz aus 17 veröffentlichten Büchern teilhaben lassen. Auch hat er zur Erarbeitung der ersten Fassung des Manuskripts mit seiner besonderen Wortgewandtheit umfangreich beigetragen und mitgeholfen, aus den Konzeptideen ein Manuskript zu zaubern.

Großer Dank gilt auch den Menschen, die mich bei der Fertigstellung des Manuskripts unterstützt haben. Dieser Dank gilt besonders Gisela Küster und Annika Führer, die unzählige hilfreiche Anregungen zur Verbesserung gegeben haben. Zudem bedanke ich mich bei den vielen weiteren Korrektur- und Probelesern, wie Nina Drees, Martina Rüttershoff, Claudia und Christof Schulte, Maria Kuthning und Dorothea Letmate. Durch ihre Hinweise konnte dieses Buch erst seine Qualität erlangen.

Mit meinem Lektor, Dr. Peter Schäfer, zusammenzuarbeiten hat mir große Freude bereitet und meinen Ausdruckshorizont erheblich erweitert. Er hat sich mit großem Engagement auf dieses Buchprojekt eingelassen und mir unzählige Hinweise zur Verbesserung des Manuskriptes gegeben. Für seine intensive und außerordentlich professionelle Unterstützung möchte ich mich herzlich bedanken. Ich danke auch Dr. Ruediger Dahlke, der das Manuskript geprüft und mich in der Phase der Verlagssuche unterstützt hat.

Darüber hinaus danke ich all denjenigen, die mich in den letzten 20 Jahren an ihrem Arbeitsleben haben teilhaben lassen. Hunderte von Menschen aus Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrößen sowie aus verschiedensten hierarchischen Ebenen haben mir ihre Geschichten, Dramen und auch berührenden Glücksmomente aus ihrem Arbeitsleben geschildert. Erst durch diese

Vielzahl an Erfahrungsberichten konnte ich mir ein umfassendes Bild von der Arbeitswelt machen und dieses mit den Erkenntnissen aus den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Fachgebieten konfrontieren.

Besonders am Herzen liegt mir ein riesiges Dankeschön an all meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des SchuhHouse. Wenn es um die Zufriedenheit im Job geht, durfte ich durch, mit und von ihnen viel lernen. Alles, was ich über die zwei Jahrzehnte entwickelt habe, war von der Vision geprägt, dass ich mit Menschen in einem Unternehmen zusammenarbeiten möchte, in dem auch sie in ihrem Job glücklich werden können. Konkrete Konzepte und Methoden zu (er-)finden, sodass so eine neuartige Unternehmenswelt entsteht, geht nur mit Menschen, denen es genauso wie mir ein Bedürfnis ist, in einer glücklichen Arbeitswelt ihr Werk zu tun. Durch und mit ihnen konnte ich diese Konzepte und Instrumente erst entwickeln, und dafür möchte ich mich bei allen herzlich bedanken.

Am allermeisten danke ich meiner Ehefrau Andrea Pothmann. Sie hat mir den Freiraum gegeben, um dieses Buchprojekt, das mir seit vielen Jahren eine Herzensangelegenheit ist, umsetzen zu können. Nur durch ihre Unterstützung konnte ich meine Vision eines friedvolleren und glücklicheren Arbeitslebens für jeden Einzelnen mithilfe dieses Buches in die Welt tragen.

# LITERATUR

- Albert, Mathias/Hurrelmann, Klaus/Quenzel, Gudrun/TNS Infratest  
Sozialforschung: „Shell-Jugendstudie Jugend 2015“, Fischer Verlag,  
2015.
- Alwardt, Ines: „Die wichtigste Eigenschaft eines idealen Chefs ist das  
Aussprechen von Anerkennung für gute Arbeit.“ *Textilwirtschaft*  
Nr. 17-2016, S. 49.
- Bauer, Eva Gesine/Schmidt-Bode, Wilhelm: „Glück ist kein Zufall“,  
Gräfe und Unzer Verlag, 2000.
- Bormans, Leo/Blind, Sofia: „Glück. The World Book of Happiness“,  
DUMONT Verlag, 2012.
- Brahm, Ajahn: „Der Elefant, der das Glück vergaß“, Lotos Verlag,  
6. Auflage, 2015.
- Cialdini, Robert B.: „Die Psychologie des Überzeugens“, Verlag Hans  
Huber, 1997.
- Conley, Chip: „Emotional Equations: Simple Truth for Creating  
Happiness + Success in Business + Life“, Atria Books, 2013.
- Dahlke, Ruediger: „Das Schattenprinzip. Die Auslösung mit unseren  
verborgenen Seiten“, Arkana Verlag, 2010.
- Gallup Beratungsunternehmen: „Engagement Index 2016“,  
[www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx](http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx)  
[aufgerufen am 23.05.2018]
- GKV „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2013“, Quelle:  
[www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Suga-2013.html](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Suga-2013.html)  
[aufgerufen am 23.05.2018].
- Horx, Matthias: „Das Buch des Wandels“, Pantheon Verlag, 2011.
- Kahnemann, Daniel: „Schnelles Denken, langsames Denken“,  
Siedler Verlag, 6. Auflage, 2012.
- Kals, Ursula: „Von Beruf unzufrieden“, FAZ, Nr. 233 Seite C1 vom  
7./8.10.2017.
- Keese, Christian: „Silicon Deutschland“, Knaus Verlag, 2016.
- Kitz, Volker/Tusch, Manuel: „Das Frustjobkillerbuch“, Campus Verlag,  
2008.
- Kitz, Volker: „Feierabend. Warum man für seinen Job nicht brennen  
muss“, Fischer Verlag, 2017.

- Köcher, Renate/Raffelhüschchen, Bernd: „Glücksatlas Deutschland 2011“, Knaus Verlag, 2011.
- Langosch, Nele: „Der Jobmotor: Was uns antreibt“, in: *Psychologie heute* 01/2017, S. 72.
- Layard, Richard: „Die glückliche Gesellschaft“, Campus Verlag, 2005.
- Linn, Paul Reinhold: „Die Kunst des Erfolges“, Linn Verlag, 2014.
- Lohmann-Haislah, Andrea: „Stressreport Deutschland 2012“, Bundesanstalt für Arbeitsschutz, 2012.
- Lyumbomirsky, S./King, L. A./Diener, E.: „The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead success?“, in: *Psychological Bulletin*, 131, 2005, S. 803–855.
- Osthaus, Stefan: „Why life is about more than work – the end of Work-Life-Balance“, 2014.
- Roach, Geshe Michael/McNally, Lama Christie/Gorden, Michael: „Karmic Management – Erfolg durch Spiritualität“, Blumenau Verlag, 2009.
- Seegers, Manfred: „Aspekte zeitloser Weisheit“, zeitlose Werte Verlagsgesellschaft, 2013.
- Schlinkert, Reinhard/Raffelhüschchen, Bernd: „Glücksatlas Deutschland 2016“, Knaus Verlag, 2016.
- Schaffer-Suchomel/Joachim, Krebs Klaus: „Du bist, was du sagst. Was unsere Sprache über unsere Lebenseinstellungen verrät“, mvg Verlag, 8. Auflagr, 2011.
- Scheier, Christian/Held Dirk: „Was Marken erfolgreich macht. Neuro-psychologie in der Markenführung“, Rudolf Haufe Verlag, 2007.
- Stieber, Ralph: „How To Survive Scheißjobs: Wie man die miesesten Jobs überlebt und den Traumberuf findet“, Schwarzkopf Verlag, 2016.
- Straub, Andreas: „Aldi – Einfach billig: Ein ehemaliger Manager packt aus“, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2012.
- Strelecky, John: „Das Café am Rande der Welt“, dtv Verlag, 2003.
- Ders.: „The Big Five for Life“, dtv Verlag, 2007.
- Ders.: „Wiedersehen im Café am Rande der Welt“, dtv Verlag, 2015.
- Wehrle, Martin: „Ich arbeite in einem Irrenhaus. Vom ganz normalen Büroalltag.“ Econ Verlag, 18. Auflage, 2011.

# ANMERKUNGEN

- 1 Im Rahmen der oben genannten Studie ermittelt das Gallup Beratungsunternehmen den „Gallup Engagement Index 2016“ für die Arbeitnehmer in Deutschland (ab 18 Jahren). Sie finden weitere Informationen online unter [www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx](http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx). Zahlen für 2015 finden Sie auch in: Psychologie heute, 01/2017, S. 71.
- 2 Vgl. Lohmann-Haislah, Andrea: „Stressreport Deutschland 2012“, Bundesanstalt für Arbeitsschutz, 2012, S. 178.
- 3 Vgl. ebd., S. 178.
- 4 Unzufriedene Mitarbeiter klagen öfter über körperliche und psychische Beschwerden und fehlen häufiger im Betrieb. Darauf weist der „Fehlzeiten-Report 2016“ des Wissenschaftlichen Instituts der AOK hin. Siehe: Langosch, Nele: „Der Jobmotor: Was uns antreibt“, in: Psychologie heute 01/2017, S. 72.
- 5 Köcher, Renate/Raffelhüschen, Bernd: „Glücksatlas Deutschland 2011“, Knaus Verlag, 2011, S. 15.
- 6 Vgl. ebd., S. 149.
- 7 Vgl. Horx, Matthias: „Das Buch des Wandels“, Pantheon Verlag, 2011, S. 121.
- 8 Vgl. zum Beispiel Straub, Andreas: „Aldi – Einfach billig: Ein ehemaliger Manager packt aus“, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2012.
- 9 Die Generation „Y“, sprich die Jahrgänge ab ca. 1993 – anderen Schätzungen zufolge ab 1980 –, sind meines Erachtens die erste Generation, der am wenigsten diese Programmierung einverleibt wurde. Sie entwickelte in diesem Zusammenhang die größte Freiheit zu denken. Dann ist das Ergebnis auch nicht überraschend. Wir werden später noch mehr von den „Ypsilonern“ hören.
- 10 Mehr über die Irrtümer der Work-Life-Balance-Bewegung bei: Osthaus, Stefan: „The End of Work-Life Balance: 75 Invaluable Tips for More Life Balance“, 2014.
- 11 Ganz im Gegenteil wissen die Autoren Eva Gesine Bauer und Wilhelm Schmidt-Bode („Glück ist kein Zufall“, Gräfe und Unzer Verlag 2000) von einer Untersuchung von dem Glücksforscher Csikszentmihalyi zu berichten. Mit „Freizeit ist nicht unbedingt Glückszeit“ verweisen sie auf die Erkenntnis, dass die meisten Menschen zwar überzeugt sind, „in der Freizeit leichter und öfter glücklich zu sein als bei der Arbeit“ (S. 145).

Aber wie die Untersuchung gezeigt hat, erweist sich dies als einwandfreie Illusion: „Das Glücksgefühl, dass er (Csikszentmihalyi, Anm. d. V) Flow nannte, wurde im Durchschnitt zu 54 Prozent während der Arbeit erlebt und nur zu 18 Prozent in der Freizeit.“ (S. 145) Vor diesem Hintergrund erscheint die Work-Life-Balance-Literatur noch mehr daneben zu liegen. Das ist schon verrückt, wenn sie uns vor dieser Erkenntnis die Arbeit auch noch madig redet.

- 12 Apropos „schizophren“: Warum freuen sich eigentlich viele Schüler, wenn der Unterricht ausfällt? Hierzu muss man sich bewusst machen, dass in vielen Familien die Grundidee zur Schule die ist, dass sie anstrengend und mühselig ist! Die meisten Lehrer erscheinen in diesem Bild blöd, faul und inkompetent. Betrachten Sie eine solch beinahe alltägliche Situation ein wenig näher, wird deutlich, wie verrückt es ist, dass Eltern genau die Institution demontieren, auf welche sie ihre eigenen Kinder gerade für eine gute Ausbildung geschickt haben! Wenn Schule als Mühsal „verkauft wird“ und der Lehrkörper als inkompetent und faul deklariert wird, wie will oder kann man dann noch von seinen Kindern motiviertes Lernen erwarten? Da kann man mal sehen, wie man sich selbst und vor allem seinen Kindern durch seine Überzeugungen ins Knie schießen kann – ohne es mitzukriegen!
- 13 Eine deutsche durchschnittliche Familie besteht aus dem Ehepaar und 1,47 Kindern. Statistisch gesehen ist der Mann Hauptverdiener. In unserem Beispiel nehmen wir mal diesen noch weit verbreiteten Fall an, auch wenn sich in diesem Bereich ein Wandlungsprozess abzeichnet.
- 14 Solomon Asch veröffentlichte 1951 ein Konformitätsexperiment, das zeigt, wie Gruppenzwang eine Person so zu beeinflussen vermag, dass sie eine offensichtlich falsche Aussage als richtig behandelt. Ein starkes Solidaritätsgefühl, die Zugehörigkeit zu einer Randgruppe, eine Rangordnung und hohe Meinungsübereinstimmung innerhalb einer Gruppe erhöhen den Konformitätsdruck. Je mehr dieser Faktoren zutreffen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer Anpassung an die Gruppe.
- 15 Vgl. Bormans, Leo/Blind, Sofia: „Glück. The World Book of Happiness“, DUMONT Verlag, 3. Auflage, 2012, S. 200/201.
- 16 Mehr dazu in: Kahnemann, Daniel: „Schnelles Denken, langsames Denken“, Siedler Verlag, 6. Auflage, 2012, S. 79 und in Scheier, Christian/Held, Dirk: „Was Marken erfolgreich macht. Neuropsychologie in der Markenführung“, Rudolf Haufe Verlag, 2007, S. 39ff.
- 17 Vgl. Bormans, Leo/Blind, Sofia: „Glück. The World Book of Happiness“, DUMONT Verlag, 2012, S. 181.

- 18 Vgl. Köcher, Renate/Raffelhüschen, Bernd: „Glücksatlas Deutschland 2011“, Knaus Verlag, 2012, S. 24.
- 19 Vgl. Layard, Richard: „Die glückliche Gesellschaft“, Campus Verlag, 2005, S. 43f.
- 20 Köcher, Renate/Raffelhüschen, Bernd: „Glücksatlas Deutschland 2011“, Knaus Verlag, 2012, S. 24, 82.
- 21 Vgl. ebd., S. 72
- 22 Vgl. ebd., S. 81 und vgl. Schlinkert, Reinhard/Raffelhüschen, Bernd: „Glücksatlas Deutschland 2016“, Knaus Verlag, 2016, S. 11.
- 23 Vgl. Bormans, Leo/Blind, Sofia: „Glück. The World Book of Happiness“, DUMONT Verlag, 2012, S. 28.
- 24 Kitz, Volker/Tusch, Manuel: „Das Frustjobkillerbuch“, Campus Verlag, 2008, S. 76.
- 25 Ebd., S. 76.
- 26 Vgl. Søren Kierkegaard, (1813–1855) dänischer Philosoph.
- 27 Vgl. Köcher, Renate/Raffelhüschen, Bernd: „Glücksatlas Deutschland 2011“, Knaus Verlag, 2012, S. 84.
- 28 Vgl. Kitz, Volker/Tusch, Manuel: „Das Frust Job Killer Buch“, Campus Verlag, 2008, S. 41ff.
- 29 Vgl. auch Schaffer-Suchomel, Joachim/Krebs, Klaus: „Du bist was du sagst. Was unsere Sprache über unsere Lebenseinstellungen verrät“, mvg Verlag, 8. Aufl., 2011, S. 27-52.
- 30 Conley, Chip: „Disappointment = Expectation – Reality“, vgl. „Emotional Equations: Simple Truth for Creating Happiness + Success in Business + Life“, Atria Books, 2013 S. 38-48.
- 31 Vgl. Bormans, Leo/Blind, Sofia: „Glück. The World Book of Happiness“, DUMONT Verlag, 2012, S. 305.
- 32 Eine Bemerkung zum Thema Überzeugungen und Programmierungen des Gehirns: Wenn diesen Abschnitt eine Führungskraft liest und erfährt, dass ich mich bei einer Mitarbeiterin zweimal für ein und dasselbe Verhalten entschuldigt habe, was glauben Sie, was ihr Gehirn da für einen Alarm schlägt: „Ja, spinnt der denn! Man entschuldigt sich doch nicht zweimal für solche Peanuts. Der scheint ja von Mitarbeiterführung überhaupt keine Ahnung zu haben.“ Und? Können Sie die Überzeugung einer Führungskraft erahnen, die so reagiert?
- 33 Vgl. Dahlke, Ruediger: „Das Schattenprinzip. Die Auslösung mit unseren verborgenen Seiten“, Arkana Verlag, 2010, S. 59.
- 34 In einem Artikel des Zeit-Magazins der Ausgabe Nummer 22 vom 19. Mai 2016 wird von der Harvard-Professorin Ellen Langer berichtet. Ihr

- Ziel ist es, mit ihrer Forschung „das Bewusstsein der Menschen dafür zu schärfen, dass ihre Handlungen größtenteils auf Annahmen über die Welt beruhen, die ihnen im Laufe der Zeit beigebracht oder eingeredet wurden – und die im Leben nicht unbedingt weiterhelfen.“ (S. 16)
- 35 Diese Aussage bezieht sich auf die Mehrheit der Jobs, nicht aber auf die niedrigsten Einkommensgruppen. Hier ist vielleicht das Einkommen wirklich zu gering. Dies zu diskutieren würde allerdings dieses Kapitel sprengen.
- 36 Vgl. Roach, Geshe Michael/McNally, Lama Christie/Gorden, Michael: „Karmic Management – Erfolg durch Spiritualität“, Blumenau Verlag, 2009, S. 16.
- 37 Vgl. Köcher, Renate/Raffelhüschchen, Bernd: „Glücksatlas Deutschland 2011“, Knaus Verlag, 2012, S. 42. Genauso auch in Langosch, Nele in: Psychologie heute 01/2017 S. 73: „Ein Job, der die Wünsche eines Mitarbeiters nicht erfüllt, kann diesen demotivieren und krankmachen, auch wenn ihm seine wahren Bedürfnisse gar nicht bewusst sind.“
- 38 Vgl. Kahnemann, Daniel: „Schnelles Denken, langsames Denken“, Siedler Verlag, 6. Auflage, 2012, S. 32 ff. Vgl. auch Scheier, Christian/Held, Dirk: „Was Marken erfolgreich macht. Neuropsychologie in der Markenführung“, Rudolf Haufe Verlag, 2007, S. 34 ff. Vgl. auch Linn, Paul Reinhold: „Die Kunst des Erfolges“, 2009, S. 179ff.
- 39 Die schon einmal angesprochene Generation Y hat natürlich schon aufgrund ihres Alters viel weniger „gesellschaftliche Programmierung“ erfahren. Diesen jungen Menschen fällt es leichter, sich unbefangen über Jobglück Gedanken zu machen. Sie haben weniger „unglückliche“ Überzeugungen im Kopf, besser gesagt im Bauch.
- 40 Diese Auflistung ist natürlich bei Weitem nicht abschließend oder vollständig. Sie können sie noch vielfältig weiterführen. Für unsere Zwecke reicht es aber, mehr passt grafisch auch gar nicht in den Bauch unseres exemplarischen Mitarbeiters Fred hinein. Es dient eben nur zur Veranschaulichung.
- 41 Köcher, Renate/Raffelhüschchen, Bernd: „Glücksatlas Deutschland 2011“, Albrecht Kraus Verlag, München, 2011, S. 150f., 164f.
- 42 Vgl. auch den Bericht der Textilwirtschaft Nr. 17-2016, von Alwardt, Ines, S. 49: „Die wichtigste Eigenschaft eines idealen Chefs ist das Aussprechen von Anerkennung für gute Arbeit.“ Genauso in Langosch, Nele: „Der Jobmotor: Was uns antreibt“, Psychologie heute 01/2017, S. 72: „Vor allem die Loyalität des Arbeitgebers und regelmäßiges Lob sind den Beschäftigten wichtig, berichtet der „Fehlzeiten-Report 2016“.

- 43 Laut Albert, Mathias/Hurrelmann, Klaus/Quenzel, Gudrun/TNS Infratest Sozialforschung: „Shell-Jugendstudie Jugend 2015“, Fischer Verlag, 2015: 95 Prozent der Jugendlichen halten einen sicheren Arbeitsplatz für (sehr) wichtig. S. 16.
- 44 Köcher, Renate/Raffelhüschen, Bernd: „Glücksatlas Deutschland 2011“, Albrecht Kraus Verlag, Münschen, 2011, S. 165. In Langosch, Nele: „Der Jobmotor: Was uns antreibt“, Psychologie heute 01/2017, S. 71 wird auf eine Studie hingewiesen, die ermittelt hat, dass 2004 die Höhe des Gehaltes noch an Platz zwei des Rankings stand. Heute steht es „angeblich“ deutlich weiter hinten. Rational hat es wohl an Wichtigkeit bei den Menschen und bei ihrer Jobwahl verloren. Wenn wir den Menschen aber im Zusammenhang mit einem Jobwechsel genau zuhören, spiegelt sich die Priorisierung noch nicht in ihrem Verhalten wider. Es entsteht der Eindruck, dass bei der Jobbeurteilung immer noch die vertraglichen Eckdaten überwiegen. Hören Sie mal den Jobsuchenden zu, was Sie an Beweggründen referieren.
- 45 Siehe Lyumbomirsky, King, Diener (2005).
- 46 Für manche Führungskraft bedeutet Vorgesetzter zu sein, sich als schlauer, besser und deshalb insgesamt wertvoller anzusehen. Dadurch ist erklärbar (aus meiner Sicht aber überhaupt nicht akzeptierbar), dass Führungskräfte sich so verhalten, als wenn ihr Mitarbeiter ein „Untergebener“ sei. Da es in diesem Abschnitt um das Verhalten der Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern in der Druckwelt geht, habe ich hier diese (völlig inakzeptable) Bezeichnung gewählt.
- 47 Ein aktuelles Beispiel für solche strukturellen Rahmenbedingungen von Unternehmen, die oben in der Pyramide stecken, finden Sie auch in Keese, Christian: „Silicon Deutschland“, Knaus Verlag 2016, S. 167f.
- 48 Wenn man in einer Welt lebt und arbeitet, die wenige kennen oder die sich die meisten nicht vorstellen können, muss man Begriffe finden, mit denen man sie beschreiben kann. Der Begriff „Wattebäuschchen-Zeit“ ist so einer. Mit ihm konnten wir Lebensphasen von Mitarbeitern, wie ich sie Ihnen hier beschreibe, besser durchleben – und zwar alle und vor allen Dingen der betroffene Mitarbeiter.
- 49 Wenn Sie noch genauer wissen wollen, wie sehr Ihr Unternehmen vielleicht einem Irrenhaus gleicht, so empfehle ich Ihnen den Irrenhaus-Test in: Martin Wehrle: „Ich arbeite in einem Irrenhaus. Vom ganz normalen Büroalltag.“ Econ Verlag 2011, 18. Aufl., S. 214 ff. und S. 260 ff.
- 50 Vgl. „Das Café am Rande der Welt“ (2003): „Wiedersehen im Café am Rande der Welt“ (2015) und „The Big Five for Life“ (2007), jeweils von John Strelecky, dtv Verlag.

- 51 Vgl. Brahm, Ajahn: „Der Elefant, der das Glück vergaß“, Lotos Verlag, 6. Auflage, 2015, S. 72.
- 52 Cialdini, Robert B.: „Die Psychologie des Überzeugens“, Verlag Hans Huber 1997, S. 38–81.
- 53 Meines Wissens geht dieses Zitat auf Marilyn Monroe zurück. Übersetzt heißt es: „Ein Lächeln ist die schönste Sache, die Sie tragen können!“
- 54 Besonders in solchen Situationen ist es gut zu wissen, wo Ihr Unternehmen in der Glückspyramide steckt.
- 55 Kals, Ursula: „Von Beruf unzufrieden“, FAZ, Nr. 233 Seite C1 vom 7./8.10.2017.
- 56 Bormans, Leo/Blind, Sofia: „Glück. The World Book of Happiness“, DUMONT Verlag, 2012, S. 150.
- 57 Wie Sie den Ausbruch aus dem Irrenhaus planen und durchführen, können Sie hier lesen: Martin Wehrle: „Ich arbeite in einem Irrenhaus. Vom ganz normalen Büroalltag“, Econ Verlag 2011, 18. Aufl., S. 246 ff.
- 58 Stellen Sie sich bitte in dem Zusammenhang einmal folgende Entwicklung vor: Da verharrt jemand im totalen Jobfrust. Er wird immer unmotivierter und macht dementsprechend seinen Job nicht mehr vernünftig. Deshalb erntet er permanent Kritik. Das ärgert ihn. Deshalb liefert er noch weniger Leistung ab und macht noch mehr Fehler. Irgendwann entfernt er sich innerlich so von seinem Job und dem Unternehmen, dass es einer inneren Kündigung gleicht. Dieser Abwärtsprozess ist vergleichbar mit einer Teufelsspirale, die nicht selten mit einer Kündigung endet. Wer hat dann eigentlich wann und wem gekündigt? Der Mitarbeiter Monate vor seiner Kündigung mit seiner inneren Kündigung oder der Arbeitgeber?
- 59 Seegers, Manfred: „Aspekte Zeitloser Weisheit“, Zeitlose Werte Verlagsgesellschaft, Hamburg, S. 72 ff., Zitat von „Sahntideva“, 685-763.
- 60 Volker Kitz beschreibt in seinem Buch („Feierabend – Warum man für seinen Job nicht brennen muss“, Fischer Verlag 2017) ausführlich, wie die Erwartungshaltung vieler Menschen an ihre Arbeit und ihre Arbeitsrealität oftmals auseinanderklaffen. Wie sie sein müsste, fasst er auf Seite 84–86 mit deutlichen Worten zusammen.

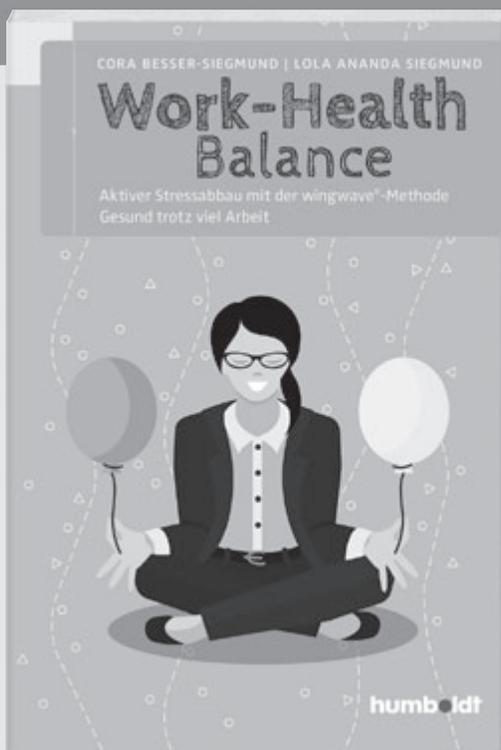
# REGISTER DER NEUEN BEGRIFFE

Die Inuit haben 100 unterschiedliche Begriffe für Schnee, weil das Thema einen hohen Stellenwert in ihrem Leben hat. Wenn es in unserer (Arbeits-)Welt noch an Worten zur Beschreibung von Zufriedenheit fehlt, dann muss man sie eben erfinden. Mit diesem Ratgeber haben Sie viele neue Begriffe zum Thema Jobglück kennengelernt. Sie sollen Ausdruck dafür sein, dass unsere Zufriedenheit im Job in unserem Leben eine größere Relevanz einnehmen darf und soll. Hier habe ich die wesentlichen Begrifflichkeiten für Sie zum Nachschlagen aufgelistet.

Arbeitsklima-Verschmutzer .....	184
Druckwelt .....	111
glücklich-erfolgreiche Führung .....	130
glücklich-erfolgreiche Unternehmensführung .....	130
glückliche Unternehmen .....	121, 138
Glücksfaktor .....	68
Glückspyramide der Unternehmen .....	104
Glückspyramide .....	104
Jobfrust .....	7
Jobglück .....	6
Jobglücks-Formel .....	53
Jobzufriedenheit .....	6
Jobzufriedenheits-Krise .....	64
Jobglücks-Kompetenz .....	63
Luxusarbeitsplatz .....	32
Unglücksfaktor .....	78
unternehmerische Glücks- und Unglücksfaktoren .....	104
Unzufriedenheits-Faktor .....	39
Vertrauenswelt .....	122

# Stress lass nach!

Stand Mai 2019. Änderungen vorbehalten.



- Modernes Stress-Management: Übungen für den Alltag – ohne zusätzlichen Zeitaufwand
- wingwave®: die bewährte und erprobte Erfolgsmethode für mehr Energie und Gelassenheit
- Stress-Auslöser erkennen, Auswirkungen spürbar reduzieren
- Top-Autorinnen mit zahlreichen Medienauftritten

Lola Ananda Siegmund/ Cora Besser-Siegmund

## **Work-Health Balance**

192 Seiten

14,5 x 21 cm, Softcover

ISBN 978-3-86910-515-4

€ 19,99 (D) / € 20,60 (A)

Der Ratgeber ist auch als eBook erhältlich.

**humboldt**

...bringt es auf den Punkt.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86910-114-9 (Print)

ISBN 978-3-86910-115-6 (PDF)

ISBN 978-3-86910-116-3 (EPUB)

© 2019 humboldt

Eine Marke der Schlüterschen Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover

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

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

Hinweis: Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben selbstverständlich auf Angehörige beider Geschlechter.

Autor und Verlag haben dieses Buch sorgfältig erstellt und geprüft. Für eventuelle Fehler kann dennoch keine Gewähr übernommen werden. Weder der Autor noch der Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch vorgestellten praktischen Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

**Lektorat:** Dr. Peter Schäfer, Gütersloh  
**Covergestaltung:** ZERO, München  
**Covermotiv:** [shutterstock.com/Kindlena](https://www.shutterstock.com/Kindlena)  
**Satz:** PER MEDIEN & MARKETING GmbH, Braunschweig  
**Grafiken:** Dr. Achim Pothmann  
**Autorenportrait:** Lutz Tim Tölle, [toelle-fotostudio.de](http://toelle-fotostudio.de)  
**Druck und Bindung:** gutenberg beuys feindruckerei GmbH, Langenhagen

## Endlich wieder Montag!

Arbeit nervt! Mit dieser Einstellung schleppen sich Tausende mies gelaunt zur Arbeit. Dabei merken sie gar nicht, dass es genau diese Überzeugung ist, die ihre Unzufriedenheit auslöst. An dieser Stelle setzt das effektive Jobglück-Trainingsprogramm von Dr. Achim Pothmann an: Auf unterhaltsame Weise und mit vielen Beispielen hilft er, wieder nachhaltige Freude an der Arbeit zu haben. Der perfekte Ratgeber für alle, die ihr Jobglück finden wollen, und für Führungskräfte, die verstehen möchten, wie sie selbst und ihre Mitarbeiter bei der Arbeit glücklich werden können.



## Jobglück ist für jeden möglich

**DR. ACHIM POTHMANN** ist Experte für Jobglück und glücklich-erfolgreiche Unternehmensführung. Er war 20 Jahre lang geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Pothmann GmbH & Co KG (SchuhHouse), mit der er mehrfach für seine glücksorientierte Unternehmenskultur ausgezeichnet wurde. Als Botschafter für eine neue Arbeitswelt hilft er Menschen dabei, ihr eigenes Jobglück zu steigern, und Führungskräften, glücklich-erfolgreich zu führen.

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

ISBN 978-3-86910-114-9



9 783869 101149 12,99 EUR (D)