



„Glückliche Arbeitnehmer sind Arbeit-Geber“

Was macht Arbeitnehmer glücklich oder unglücklich? Wir haben zwei Experten gefragt – den Arzt, Komiker, Moderator und Buchautor Dr. Eckart von Hirschhausen und Werner Fürstenberg, Chef des renommierten Fürstenberg Instituts.

© Frank Eidel

Herr Dr. von Hirschhausen, Herr Fürstenberg, Glück ist ein spannender Begriff. Was heißt das eigentlich?

Hirschhausen: Glück ist das unglücklichste Wort der deutschen Sprache überhaupt, weil es viele verschiedene Gefühle sind, die sich dahinter verbergen.

Im Englischen gibt es „luck“, „pleasure“ und „happiness“ – und bei uns nur dieses eine Wort: Glück.

In meinem Buch „Glück kommt selten allein“ habe ich fünf verschiedene „Glücks“ mit einem Glückskompass unterschieden. Die frohe Botschaft: Wer sagt „Ich hab' kein Glück“ liegt immer falsch. Glück kann man in jede Richtung finden: nach innen und nach außen, nach oben und nach unten. Und: Glück ist ansteckend und gesund. Deshalb interessiert mich das als Arzt.

Fürstenberg: Glück ist subjektives Wohlbefinden und Glückseligkeit kann somit für jeden etwas anderes bedeuten. Ob Menschen glücklich oder unglücklich sind, hängt davon ab, wie wir auf das Leben reagieren und welche Bedeutung wir den Dingen beimessen, die wir erleben. Ein unbeschwertes und leichtes Leben oder materieller Reichtum macht nicht glücklich. Viel wichtiger ist, dass wir auch mit unerfreulichen und schwierigen Ereignissen umgehen können. Im Berufsleben hängt das Gefühl von Glück oder Unglück davon ab, inwieweit wir unsere Tätigkeit als befriedigend und erfüllend ansehen. Bedingungsloser Leistungsdruck in der Schule und in der Arbeitswelt steht dem Glück im Wege.

Arbeit in Deutschland ist von Stress, Druck, Arbeitsverdichtung und immerwährender Erreichbarkeit geprägt. Ist das wirklich so oder sind nicht vielmehr die meisten Arbeitnehmer mehr oder weniger glücklich und zufrieden mit ihrer Arbeit?

Hirschhausen: Lange galt der Herzinfarkt als „Managerkrankheit“. Das ist Quatsch. Die Topführungskräfte dürfen das Telefon umleiten und die Tür zumachen. Ein Call-Center-Mitarbeiter nicht. Unglücklich macht vor allem das Gefühl von wenig eigenem Gestaltungsspielraum, geringer Wertschätzung und Sinnlosigkeit. Das ist alles nicht an die objektive Arbeitszeit gekoppelt, sondern viel davon spielt sich im Kopf ab – oder im Herzen.

Fürstenberg: Das ist richtig. Viele Studien, wie z. B. Gallup oder der Fürstenberg Performance Index, zeigen uns, dass die meisten Arbeitnehmer nicht glücklich sind mit ihrer Arbeit, aber das liegt nicht nur am Stress und an zunehmender Arbeitsverdichtung. Der Arbeitsplatz ist nur ein Faktor unter vielen, die Menschen glücklich machen oder nicht. Aus meiner Sicht machen viel zu viele Menschen ihr Glück von den Umgebungsbedingungen, u.a. am Arbeitsplatz, abhängig.

Während der eine unter Stress zu Hochform aufläuft, ist der andere schnell überfordert und wird krank. Wie stellt man sich denn einen glücklichen Arbeitnehmer vor?

Fürstenberg: Ein glücklicher Arbeitnehmer hat eine positive Lebenseinstellung, gute soziale Kontakte und ist mit sich selbst zufrieden. Wenn er dann auch noch am Arbeitsplatz eine für ihn sinnvolle Aufgabe hat, ihm das Arbeitsklima gefällt und er Wertschätzung und Anerkennung erfährt, dürfte

man von einem glücklichen Arbeitnehmer sprechen können.

Hirschhausen: Glückliche Arbeitnehmer sind Arbeit-Geber. Sie geben ihr Bestes, nutzen ihre Talente und Fähigkeiten, bekommen Rückmeldungen und lernen dazu.

Glück ist ein lebenslanger Wachstumsprozess und hat in jeder Lebensphase andere Schwerpunkte. In den Jahren zwischen 20 und 40 wollen viele die Welt erobern und sind sehr kompetitiv unterwegs. Dann wird man oft etwas bescheidener und demütiger, weil man lernt, mit Rückschlägen umzugehen. Und dann macht es einen glücklich, das gewonnene Erfahrungswissen auch weiterzugeben. In jeder Phase brauchen Menschen das Gefühl, gebraucht zu werden. Und wir brauchen Menschen, die sich auf uns verlassen.

Herr Dr. von Hirschhausen, Sie sagen, glückliche Menschen reagieren gelassener auf Belastungen, sind fitter und haben einen gesünderen Lebensstil. Wie kann man als arbeitender Mensch im alltäglichen Arbeitswahn sein Glück finden und es bewahren?

Hirschhausen: Die Deutschen sagen gerne: Erst die Arbeit, dann das Vergnügen. Das mag im Bergwerk gelten, aber keiner, der dieses Heft liest, verdient sein Geld für körperliche Anstrengung, sondern für geistige Leistung. The Brain runs on fun.

Wer beim Arbeiten kein Vergnügen hat, macht etwas Grundsätzliches falsch.

Moderne Unternehmen versuchen gezielt, die kreative und spielerische Ader ihrer Mitarbeiter zu fördern und auch den Humor ernst zu nehmen, so paradox das klingt. Mein Tipp: Tun Sie Dinge um ihrer selbst willen. Als ich als Kind mit der Zauberei anfing und Witze sammelte, hatte ich keine Ahnung, ob das mal zu etwas nützlich sein wird. Und als ich diese Fähigkeiten mit meiner medizinischen Kompetenz verbinden konnte, gab es einen neuen Beruf: medizinisches Kabarett. Leben kann man nur vorwärts, verstehen kann man es nur rückwärts.

Herr Fürstenberg, ist es auch die Aufgabe eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements, Mitarbeiter glücklich zu machen?

Fürstenberg: Nein, die Aufgabe des Betrieblichen Gesundheitsmanagements besteht darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es dem Arbeitnehmer ermöglichen, für sich Selbstverantwortung zu übernehmen. Letztendlich ist jeder selbst seines Glückes Schmied.

Was können Unternehmen tun, wenn ihre Mitarbeiter eben nicht glücklich sind, sondern überfordert, gestresst und unzufrieden, und was können die Arbeitnehmer selbst dagegen tun?

Fürstenberg: Wie gesagt, Unternehmen sind nicht für das Glückseligkeit von Mitarbeitern verantwortlich, wenn sich Arbeitnehmer überfordert, gestresst und unzufrieden fühlen, hat das sehr viele Gründe, die nicht nur in den Arbeitsbedingungen zu suchen sind, sondern auch jeweils von der Persönlichkeitsstruktur der Arbeitnehmer abhängen. Mitarbeiter sind dann am ehesten zufrieden, gesund und leistungsfähig, wenn sie die Balance zwischen gezielten Herausforderungen und Entspannung haben. Aus meiner Sicht fehlt es in vielen Unternehmen an beidem. Und auch die Mitarbeiter haben eine Selbstverantwortung, für eine gute Balance zu sorgen, auch im Privatleben.

Hirschhausen: Zusammen mit den Gesundheitswissenschaftlern der Uni Coburg haben wir untersucht, ob ein Online-Training mit kleinen Videos und Impulsen aus der positiven Psychologie bei gestressten Mitarbeitern eines Call-Centers etwas an der Stimmung und dem Stress ändern kann. Die Arbeit wird hoffentlich bis zum Kongress publiziert sein, aber jetzt schon darf ich verraten: Es wirkt. Mehr dazu in meinem Vortrag auf dem III. HAWARD® Fürstenberg Symposium.

Sie sagen beide, dass man für sein Glück bzw. seine psychische und physische Gesundheit auch eigenverantwortlich sorgen muss. Ist das nicht naiv in der heutigen Arbeitswelt, die von Fremdbestimmung, Druck von Vorgesetzten und Eurokrisenangst um den Arbeitsplatz bestimmt ist?

Hirschhausen: Grundsätzlich geht es Menschen besser, wenn sie sich nicht als Opfer oder Leidtragende einer Maschinerie begreifen, sondern als aktive Gestalter



ihres Seins. Das krassste Beispiel ist Victor Frankl, der Begründer der Logotherapie. Er saß im KZ und hielt sich u. a. mit Witzeerzählen unter den Mithäftlingen geistig unabhängig. Er sagte, dass die größte Freiheit des Menschen darin besteht, in jeder Situation seine Haltung selber zu bestimmen. Und um diese mentale Freiheit im Kopf geht es, die ist zum Glück auch trainierbar.

Zum Beispiel: Wissenschaftlich gut untersucht und inzwischen auch von vielen Kassen anerkannt ist „MBSR“ – Mindfulness Based Stress Reduction, auf gut deutsch: Achtsamkeitstraining. Ich habe den Begründer Jon Kabat-Zin schon vor vielen Jahren in den USA kennenlernen dürfen und verfolge, wie sich diese Ideen ausbreiten. Es ist inzwischen völlig selbstverständlich, regelmäßig etwas für seinen Körper zu tun und sich vor dem Essen die Hände zu waschen.

Bald wird es genauso selbstverständlich sein, etwas für seinen Geist zu tun und sich zum Beispiel vor dem Essen kurz zu sammeln und bewusst zu genießen. Sonst werden wir immer dicker, gestresster und unglücklicher.



Dr. med. Eckart von Hirschhausen

studierte in Berlin, Heidelberg und London Medizin.

1994 wurde er Dr. med., arbeitete aber nur kurz als Arzt. Er schrieb für Zeitungen und Zeitschriften, moderierte im Fernsehen, vor allem aber machte er sich ab Mitte der 1990er Jahre einen Namen als Komiker. Auch seine Bücher waren monatelang in den Bestsellerlisten. Aktuell ist er Mit-Gastgeber der NDR-Talksendung „Tietjen und Hirschhausen“, präsentiert die Quiz-Shows „Frag doch mal die Maus“ und „Hirschhausens Quiz des Menschen“.

Ab November ist er mit seinem neuen Kabarettprogramm „Wunderheiler“ auf Tour. Sie führt ihn bis Ende 2014 durch ganz Deutschland.

www.hirschhausen.com

Fürstenberg: Es wäre ja traurig, wenn Glück und Gesundheit von Menschen von den Arbeitsbedingungen abhängig wären. Dann würden sich alle unzufriedenen Arbeitnehmer nur als Opfer wahrnehmen und es würde unterstellt, dass Menschen nicht das Potential und die Ressourcen haben, unabhängig von äußeren Bedingungen für ihr Wohlbefinden zu sorgen. Demnach müssten ja alle Arbeitslosen und andere Empfänger von Sozialleistungen glücklich sein, aber das Gegenteil ist der Fall.

Herr Fürstenberg, Sie fordern eine Kultur der Menschlichkeit und Achtsamkeit im Umgang der Unternehmen mit ihren Mitarbeitern und auch zwischen den Menschen. Wie lässt sich das in Unternehmens- und Gesellschaftsstrukturen erreichen, die doch eher auf Ellbogen setzen?

Fürstenberg: Wenn Unternehmensleitungen und auch Arbeitnehmer die Grundeinstellung haben, dass man nur mit seinen Ellbogen weiterkommt, dann wäre jeder Cent, den Unternehmen in ihre Kulturentwicklung und damit auch in BGM investieren, nutzlos. Auch hier brauchen wir Vorbilder, die durch ihre Grundhaltung und ihr Verhalten im Alltag zeigen, dass wir leistungsfähig, gesund und glücklich nur dann sein können, wenn wir nicht die Ellbogen einsetzen.



Werner Fürstenberg

Der studierte Diplom-Pädagoge gründete 1989 gemeinsam mit seiner Frau Reinhild das Fürstenberg Institut in Aachen. Seit 1998 hat das Institut seinen Hauptsitz in Hamburg sowie weitere neun Niederlassungen in Deutschland und weitere Standorte mit regionalen Fachberatern, auch in Österreich und der Schweiz. Das Fürstenberg Institut konzentriert sich auf Consulting-Angebote, insbesondere für strategische BGM-Beratung, die externe Mitarbeiterberatung (EAP), einen Familienservice zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie auf Qualifizierungsangebote im Rahmen der Fürstenberg Akademie. Werner Fürstenberg ist Mitglied im HAWARD® Beirat.

www.fuerstenberg-institut.de

Eine gesunde Arbeitskultur entsteht

Je mehr die Wirtschaft von immaterieller Gedankenarbeit abhängt, umso mehr sind wir auf das Teilwissen anderer angewiesen. Das erzwingt Zusammenarbeit in derselben Augenhöhe, Transparenz, Versöhnungsbereitschaft, Authentizität statt Statusorientierung, Kooperationsfähigkeit, langfristige Orientierung. Richtig umgesetzt verringert das den Druck auf den Organismus, der bisher zunehmend psychosoziale Krankheiten erzeugte – wird die Welt vielleicht doch immer besser?

Von Erik Händeler

Im heutigen Berufsalltag nehmen die Schäden dagegen noch zu: Seelische Krankheiten, innere Kündigung, Angst, Burn-out schaffen es in immer kürzeren Abständen auf die Titelblätter der Nachrichtenmagazine. Ohnmacht und Resignation vernichten Motivation, besonders dort, wo sich Mitarbeiter von ihrer Umgebung und ihren Chefs schlecht behandelt und informiert fühlen. Die Art, wie Menschen in der Arbeit miteinander umgehen, macht sie krank. Doch das heißt nicht zwangsläufig, dass sich dieser Trend eins zu eins in die Zukunft fortsetzen wird.

Die destruktiven Erscheinungsweisen im Berufsleben sind nur die Symptome dafür, dass wir uns schwertun mit dem Strukturwandel hin zur Wissensgesellschaft, in der andere Erfolgsmuster gelten, in der wir andere Firmenabläufe brauchen und eine Arbeitskultur, die es uns erlaubt, gesund im Beruf alt zu werden.

Je eher und je besser es uns gelingt, diesen Strukturwandel zu bewältigen, umso mehr werden die psychosomatischen Leiden zurückgehen. Und nebenbei lassen sich dadurch auch die anderen Krisensymptome bis hin zur Eurokrise bewältigen. Denn eine leistungsfähigere Volkswirtschaft besitzt eine stabilere Währung und schultert leichter eine bestehende Schuldenlast.

Neue Erfolgsmuster in allen Bereichen des Lebens

Während frühere Generationen die Welt direkt mit ihren Händen bearbeiteten – schrauben, sägen, montieren –, ist der größte Teil der Wertschöpfung heute immateriell geworden: entwickeln, planen, organisieren, analysieren, entscheiden, den Markt beobachten, in der gigantischen Informationsflut das Wissen finden, das man gerade braucht. Wer ein Problem hat, hat aber keine Zeit, fünf Fachbücher durchzulesen. Für ihn ist es effizienter, einen anderen zu fragen, der diese fünf Fachbücher durchgelesen und durchdacht hat und ihm in einer Minute erklären kann, was die Lösung ist. Das Wissen anderer zu nutzen – das ist die neue Dampfmaschine, die den Wohlstand auf eine neue Stufe heben wird. Eine höhere Produktivität ist nun vorrangig über eine bessere Kultur der Zusammenarbeit zu erreichen.



Erik Händeler arbeitet als Zukunftsforscher und Vortragsredner – u.a. auf dem III. HAWARD® Fürstenberg Symposium.

Weil der Weg über viele Schreibtische lang ist (was im Zeitwettbewerb eine schlechte Voraussetzung ist), haben wir in den 90er-Jahren flache Hierarchien eingeführt – und eine oder zwei Hierarchieebenen in den Vorruhestand oder zurück ins Glied geschickt: nicht aus einer Mode heraus, sondern aus der Notwendigkeit, Wissen besser anzuwenden. In den Strukturen der Industriegesellschaft saß die Fachkompetenz ganz oben: Je mehr formale Bildung man besaß, umso höher kam man in der Hierarchie. Heute sind die Probleme so komplex geworden, dass die Einzigen, die sich vor Ort fachlich auskennen, auf der untersten Hierarchieebene arbeiten: Sachbearbeiter, Facharbeiter. Das verändert die Stellung des Einzelnen in der Firma. Statt ein gehorsames, austauschbares Rädchen zu sein, wird er zum unverzichtbaren Spezialisten eines Zwischenschritts, und sei er hierarchisch noch so unbedeutend. Mit Befehlen und Strafen kann man Kompetenzträger einschüchtern, aber sie werden ihr Bestes dann schön für sich behalten.

Statt wie früher getrennt in verschiedenen Abteilungen zu arbeiten – Entwicklung, Produktion, Vertrieb, und einmal im Jahr zur Weihnachtsfeier hat man sich dann gesehen –, werden einzelne Fürsten der Wissenskönigreiche zu Teams