

DR. ACHIM POTHMANN

JOBGLÜCK



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 Alpträum – 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

5 So verbessere ich konkret mein Jobglück	160
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
6 Los geht's – Fang an, dann klappt es auch mit deinem Jobglück!	207
Die Geschichte hinter dem Buch	209
Danksagung	212
Literatur	214
Anmerkungen	216
Register der neuen Begriffe	222

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

1 WAS UNGLÜCK UND UNZUFRIEDENHEIT IM BERUF MIT UNS ANRICHTEN

1.1 Mein Albtraum – Claudias Geschichte

Beginnen wir unsere Suche nach dem Jobglück mit Claudias Geschichte. Ihren Namen habe ich wie in allen Beispielgeschichten in diesem Buch geändert. Claudia ist eine meiner früheren Mitarbeiterinnen, die sich bei einem europaweit agierenden Textildiscounter beworben hatte. Ihr wurde die Leitung einer Filiale in der Nähe ihres Wohnortes versprochen. Hierfür unterschrieb sie einen Arbeitsvertrag. Die vereinbarte Einarbeitung in das Aufgabengebiet der Filialleitung blieb aus, und sie fand sich wenig später in einer Filiale am gefühlten Ende der Welt wieder, 150 Kilometer von ihrem Wohnort entfernt. „Tja, was willst du machen, wenn das Unternehmen es so will? Wenn du direkt zu Beginn schon den Mund aufmachst, verlierst du möglicherweise alles.“

Also schwieg Claudia. Sechs Tage die Woche schuftete sie weit entfernt von Ehemann und Kind. Die Pension, in der sie untergebracht wurde, war preiswert. Sehr preiswert. Sie arbeitete im gefühlten Nirgendwo. Eingearbeitet wurde sie ebenfalls nirgendwo.

Aber da es sich ja bloß um eine „Einarbeitungs“-phase handeln sollte, sagte sie nichts und machte ihre Arbeit so gut wie möglich. Irgendwann wurde sie aus der Filiale in eine noch weiter entfernte versetzt. Ihre Arbeit wurde härter und nach eigenen Angaben „erhöhte sich die Taktzahl immens“. Die Einarbeitung zur Filialleiterin blieb aus.

Nach unzähligen Übernachtungen in billigen Herbergen wurde sie schließlich in die Nähe ihres Wohnortes versetzt. Endlich zu Hause. Statt aber als Filialleitung zu fungieren, war sie sozusagen alles in Personalunion: von der Warenannahme, dem Abladen von Europaletten, dem Auffüllen der Regale, dem Putzen der Geschäftsräume, den Abschlüssen der Tageskasse bis hin zur Sonntagsarbeit machte sie alles. Fast immer war sie allein im Geschäft.

Arbeiten bis der Arzt kommt?

War es die Arbeitsüberlastung oder war es Zufall? Wie dem auch sei, Claudia wurde krank. Aber sie meldete sich nicht krank, sondern biss sich durch. Schließlich gab es kein Personal, das ihre Ausfallzeit hätte kompensieren können. Die Arbeitssituation verschlechterte sich weiter. Claudias Bitte um personelle Unterstützung führte zu nichts.

Als ihr Gesundheitszustand ein kritisches Maß erreicht hatte, rief Claudia von ihrer Arbeit aus in der Zentrale ihres Arbeitgebers an. Sie betonte, nun wirklich dringend zum Arzt zu müssen. Sie musste sich mit der Auskunft begnügen, dass es keinen Ersatz für sie gäbe. Weder Bedauern noch Trost oder Hilfe kamen. Wieder wurde sie mit *nichts* konfrontiert.

Noch am selben Tag brach Claudia hinten im Geschäft zusammen. Ein Kunde fand sie in einer für sie lebensbedrohlichen Situation und rief Gott sei Dank den Notarzt. Im Krankenhaus wurde ein Herzinfarkt diagnostiziert.

Drei Tage später, Claudia lag noch im Krankenhaus, erhielt sie ihre Kündigung. Unnötig zu erwähnen, dass ich mehrmals schlucken musste, als Claudia mir ihre Geschichte erzählte.

Beschädigtes Vertrauen

Claudia hat nach diesem desaströsen Erlebnis im Job sicherlich ihren Glauben an die Arbeit und ihr Vertrauen an alle Arbeitgeber dieser Welt verloren. Es ist davon auszugehen, dass die folgenden Arbeitgeber es wesentlich schwerer bei ihr haben werden, Vertrauen und Motivation aufzubauen. Claudias Skepsis wird bei der gemachten Erfahrung riesig sein *müssen*.

1.2 Die eigene Unzufriedenheit verstehen – eine wichtige Erkenntnis

Finden Sie Claudias Geschichte heftig? Ich finde sie unerträglich. Leider ist sie kein Einzelfall. Jeder kennt jemanden, der so etwas oder Ähnliches schon mal aus erster Hand gehört oder schlimmstenfalls selbst erlebt hat. Außerdem werden jährlich Zahlen, Daten und Fakten erhoben, die die Zufriedenheit der Arbeitnehmer in unserer Gesellschaft widerspiegeln.

Im Jahr 2016 leisteten etwa nach der Gallup-Studie¹ 70 Prozent der Mitarbeiter in ihren Jobs nur noch Dienst nach Vorschrift und 15 Prozent der Mitarbeiter hatten bereits innerlich gekündigt. Hingegen arbeiteten gerade einmal die restlichen 15 Prozent der deutschen Angestellten mit hoher Bindung an das eigene Unternehmen.

Wenn wir die Gruppe der Unzufriedenen und die der total Frustrierten zusammenfassen, kommen wir zur ersten wichtigen und erschreckenden Erkenntnis:

85 Prozent der Erwerbstätigen sind in ihrem Job unzufrieden.

85 Prozent, das sind über 30 Millionen Erwerbstätige in Deutschland (ohne Berücksichtigung der Selbstständigen). Konkret heißt das: Es schleppen sich über 30 Millionen Menschen Tag für Tag frustriert zur Arbeit! Diese Erkenntnis ist mehr als bitter. Sie sollte uns wachrütteln.

Bei dieser überwältigenden Zahl von unzufriedenen Arbeitnehmern ist es nicht verwunderlich, dass die sozialen Netzwerke sonntags überschwemmt werden mit Aussagen wie:

- „Ich habe schon einmal angefangen, den Montag scheiße zu finden!“
- „An alle, die jetzt noch gute Laune haben: Morgen ist Montag!“
- „Montag hat angerufen. Er kommt schon morgen, der Arsch!“
- „Noch ist Sonntag, aber ich fühle mich schon durch den Montag belästigt.“
- Der Montag sagt im Gegenzug: „Ich kann doch nichts dafür, dass ich immer nach dem Super-Sonntag komme!“

1.3 Endstation Arbeitsunfähigkeit – zwei noch wichtigere Erkenntnisse

Wir haben gesehen: Der Montag hat einfach einen schlechten Ruf, an dem schwer zu rütteln ist. Kein Wunder, dass wir Autos, die immer wieder zur Werkstatt müssen, „Montagsautos“ nennen – unmotivierte Monteure müssen wohl an einem Montag daran rumgewerkelt haben. Der Montag ist ein Symbol für das ganz große, wöchentlich grübende Arbeitsungeheuer, dem wir nicht entfliehen können.

Wen verwundert es, dass es so ist? Es gibt mittlerweile genügend Studien, die bestätigen, dass die Arbeitswelt unsere Psyche immer mehr belastet. Der Stressreport Deutschland 2012 stellte hierzu, wie ich finde, etwas förmlich und nüchtern fest, dass die „psychische Belastung“ in den Unternehmen in Deutschland „zunehmend an Bedeutung gewinnt“.² Daher fällt unsere zweite Erkenntnis leider noch erschreckender aus:

Arbeit wird belastender und stressiger!

Richtig spannend wird es, wenn wir uns die Frage stellen, inwieweit die Belastungen im Job und der damit einhergehende Arbeitsfrust mit Krankheit zu tun haben könnten. Wird jemand eher krank, wenn er im Job unglücklich ist? Werden glückliche Arbeitnehmer seltener krank?

Der oben zitierte Stressreport formuliert es zunächst schon einmal eindeutig für den Fall, dass jemand psychischen Belastungen ausgesetzt ist: „Ein Zusammenhang zwischen psychischer Belastung und Erkrankung besteht. Welchen Anteil die arbeitsbedingte psychische Belastung an psychischen Störungen und anderen Erkrankungen hat, kann gleichwohl noch nicht auf Prozent und Promille beziffert werden.“³

Zum Glück wird in der Gallup-Studie dieser Zusammenhang genauer in den Blick genommen. Untersucht werden die Arbeitsunfähigkeitstage von Mitarbeitern im Verhältnis zum Grad der Bindung des Mitarbeiters zum Unternehmen, also der Motivation, fürs Unternehmen gut zu arbeiten. Tatsächlich gibt es einen direkten Zusammen-

hang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und dem Aufkommen von Arbeitsunfähigkeit. Wir können sagen:

Je zufriedener ein Mensch in seinem Beruf ist, desto seltener wird er krank!

Das ist eine krasse Erkenntnis. Jobzufriedenheit trägt also offensichtlich zur Gesundheitsvorsorge bei. Leider bedeutet es im Umkehrschluss: Dauerhaft unzufriedene Arbeitnehmer sind eher, häufiger und länger krank!⁴

Vor dem Hintergrund unserer ersten Erkenntnis, dass sich mehr als 30 Millionen Menschen tagtäglich mies gelaunt zur Arbeit schleppen, kommen wir zur dritten wichtigen und erschreckenden Erkenntnis:

Millionen Menschen sind im Job frustriert und riskieren dadurch ihre Gesundheit!

Vielleicht haben Sie auch schon einmal folgende Situation erlebt: Sie beobachten, wie sich ein Bekannter oder Freund über einen lang andauernden Zeitraum Dauerfrust und Stress im Job zumutet. Sie bekommen schon das ganz konkrete Gefühl, dass das irgendwann schiefgehen muss. Sie denken: „Das hält er nicht mehr lange durch“ oder „Wenn das so weitergeht, wird ihn diese Situation in die Knie zwingen“. Und in der Tat, etwas später wird er arbeitsunfähig. Ob der Ausfall durch Rückenschmerzen, durch Magenprobleme oder durch pochende Dauerkopfschmerzen ausgelöst wird, ist hier nicht wirklich entscheidend.

Tatsache ist: Die Vorboten, Anzeichen und Symptome einer Erkrankung werden nicht genug beachtet. Allen Leuten im Umfeld ist klar, dass die Person aufgrund der dauerhaften Überlastung und des dadurch entstehenden Dauerfrusts krank geworden ist. Leider ist es dem Betroffenen selbst oft nicht klar. Oder er will es nicht wahrhaben.

Der Volksmund sagt bei Rückenproblemen: „Er hatte in seinem Job ein zu schweres Kreuz zu tragen“ oder „Es lastete zu viel auf seinen Schultern“. Über diejenigen, die eher zu Magenprobleme neigen,

sagt der Volksmund: „Er regte sich so über seinen Job auf, dass ihm die Galle hochgekommen ist“ oder „Der Stress in seinem Job ist ihm auf den Magen geschlagen“. Zu Kopfschmerz-Kandidaten sagt man: „Du machst dir einen zu großen Kopf über deine Arbeit.“

Wenn ein Mensch permanent überlastet ist, sich schikaniert, erniedrigt und unmenschlich behandelt fühlt oder unter widrigsten Bedingungen arbeitet, dann muss er etwas ändern, anstatt darauf zu hoffen, dass sich früher oder später etwas ändert. Es kommt sehr viel infrage, das der Änderung bedarf, sei es das Arbeitsumfeld oder noch wichtiger: die eigene Haltung beziehungsweise die eigene Gewohnheit, von der Arbeit schlecht zu denken.

Insofern muss ich Ihnen ein zweites Mal gratulieren, dass Sie dieses Buch in den Händen halten. Sie investieren damit nicht nur in Ihr eigenes Jobglück, sondern sogar in Ihre eigene Gesundheit, denn Sie werden sich, wenn Sie Ihre Änderungsmöglichkeiten erkannt haben, eine Haltung aneignen, die wirkliches Jobglück ermöglicht und die eigene Gesundheit fördert.

1.4 Skepsis – ist Jobglück überhaupt vorstellbar?

Die Geschichte mit Claudia ging übrigens wie folgt weiter: Claudia bewarb sich in unserem Unternehmen. Von 1996 bis 2016 führte ich die SchuhHouse-Geschäfte in Nordrhein-Westfalen, bevor ich sie an einen anderen Gesellschafter übergab, um mich meiner Beratertätigkeit intensiver zu widmen. Ich berate zwar Unternehmer unter anderem in glückbringender Führung, doch ich widme mich seit vielen Jahren auch meiner großen Leidenschaft und Herzensangelegenheit: der Steigerung der Glückskompetenz von Mitarbeitern.

Doch bleiben wir bei Claudia! Sie las auf unserer Internetseite als erstes und in großen Lettern „Werde glücklich bei uns – wir sind es auch!“ Sie las auch, dass wir für unser außergewöhnliches Unternehmensklima mehrfach ausgezeichnet wurden und sie las über viele Betriebsausflüge und Betriebsfeiern, die seit Jahren regelmäßig stattfinden.

den. Auch die Kommentare der früheren Mitarbeiter fielen ihr auf der Internetseite auf. Die ehemaligen Mitarbeiter haben Briefe und Postkarten geschrieben und selbst im Nachhinein bestätigt, wie nett es bei uns war. Dennoch war Claudia skeptisch und traute den Aussagen nicht wirklich.

Ich habe sehr häufig erlebt, dass ich als Unternehmer, der ein glückliches Arbeitsumfeld versprach, von Bewerbern eher kritisch beäugt oder ungläubig bestaunt wurde. Doch im Laufe der Zeit konnten die Bewerber feststellen, dass ich es nicht nur ehrlich meinte, sondern dass diese Vision von den Angestellten tatsächlich gelebt wurde. Die Angestellten sahen, dass ein glückliches Miteinander am Arbeitsplatz tatsächlich möglich ist, und konnten ihre anfängliche Skepsis abbauen.

Wir können uns das so vorstellen: Da kommt jemand zu uns, der eine Brille trägt. Diese hat einen grauen Schleier, eine Art Schmierfilm auf den Gläsern. Dieser Grauschleier ist durch schlechte Erfahrungen in den vorherigen Jobs allmählich und unbemerkt entstanden und zu einer dicken Kruste geworden. Das können Enttäuschungen gewesen sein wie schlechte Behandlungen durch die Vorgesetzten. Vielleicht wurde auch am Gehalt zulasten des Mitarbeiters herumgeschraubt, oder es herrschten schlimme Arbeitsbedingungen und mangelndes Verständnis des Arbeitgebers für die Belange des Mitarbeiters. Dass Erfahrungen dieser Art einen Menschen gegenüber einem Unternehmen und Vorgesetzten skeptisch werden lassen, ist nur zu verständlich.

Claudia hat ja auch schlimme Erfahrungen gemacht, die ihr den Blick vernebelt haben. Im Job glücklich sein zu können, das passte nicht mehr in ihr Denksystem. Die Skepsis blieb.

Claudia schaute sich also unsere Internetseite an. Wir haben ein ausführliches Bewerbungsgespräch geführt, und sie konnte in ihren zukünftigen Arbeitsbereich einen Nachmittag lang hineinschnuppern. Und obwohl sie das alles gemacht und sogar leibhaftig erlebt hat, wie toll unser Klima ist, konnte sie dennoch das Ganze immer noch nicht glauben. Die Skepsis blieb. Das negative Denksystem, das sie gewohnt war, erwies sich als schwer erschütterbar.

Diese Erfahrung haben wir in unserem Unternehmen leider häufig gemacht: Jobglück galt als Widerspruch in sich.

Deshalb erhielt jeder neue Mitarbeiter eine ausführliche Einführung in unsere glücks- und wertorientierte Unternehmenskultur, und das Ganze auch noch vom Chef persönlich, also von mir.

In diesem Gespräch erklärte ich jedem neuen Mitarbeiter, dass wir nun seine Brille putzen und dann eine Lupe aufschrauben würden. Ich erklärte das Konzept der „gegenseitigen Fürsorge“, des „vertrauensvollen Umgangs“ und beschrieb unsere Unternehmenswelt anhand von vielen lebensnahen Beispielen. Jedes Einzelne trägt dazu bei, die Brille etwas zu säubern und den Blick dafür zu entwickeln, was bei uns so besonders ist. Und schwupp – ist auch schon die Lupe auf der Brille.

Man sollte meinen, alle „Neuen“ wären auf Anhieb von unserer Welt völlig begeistert gewesen. Aber nein, einige benötigten noch mehrere Wochen und weitere Beweise dafür, dass wir diese Werte und diese positive Haltung tatsächlich auslebten.

Bei vielen aber strahlten die Augen. Sie berichteten nach dem Gespräch ihren Partnern und Partnerinnen mit großer Euphorie, in welchem totem Unternehmen sie gelandet sind.

Jobglück und ein gutes Miteinander – zu schön, um wahr zu sein?

Eine neue Mitarbeiterin erzählte mir, dass ihr Partner nach ihrem begeisterten Vortrag ungläubig und voller Skepsis zu bedenken gab: „Schatz, du bist in einer Sekte gelandet!“

Ja, so eine Arbeitskultur ist für viele von uns kaum zu glauben. Da sprechen wir über unser Selbstverständnis, darüber, wie wir miteinander umgehen und zusammen arbeiten – und viele reagieren mit totem Unglauben.

Mich beschäftigt nicht nur die Frage, warum die Menschen gegenüber der Idee, dass Arbeit auch toll sein kann, so unheimlich skeptisch sind. Mich hat immer fasziniert zu erfahren, warum die meisten Menschen von der Vorstellung, dass Arbeit nerve und man mit ihr nicht glücklich werden könne, so hartnäckig überzeugt sind.

2013 wurden wir wegen unserer wertorientierten Unternehmensführung für eine Auszeichnung nominiert. Bevor wir diese Auszeich-

nung erhielten, wurde unser Unternehmen allerdings von mehreren Gutachtern eingehend durchleuchtet und auf Herz und Nieren geprüft.

Bis zu diesem Zeitpunkt hatten wir wie auf einer kleinen Insel gelebt und unsere Unternehmensphilosophie als Unternehmensgeheimnis behandelt. Nun traten wir damit erstmalig nach außen, in die Öffentlichkeit, und unser Konzept (und auch unsere Arbeitspraxis) stand auf dem Prüfstand. Und so fragte ich nach mehreren Stunden der Analyse vorsichtig nach einem Feedback.

Das Feedback war überwältigend. Die Gutachter bestätigten, dass sie schon mehrere hundert Unternehmen kennengelernt und geprüft hätten, aber keines von einem vergleichbar werteorientierten Wesen durchdrungen gewesen sei wie unseres.

Was war das für eine wohlthuende Lobhudelei. Ein Kompliment jagte das nächste. Sie können mir glauben, dass uns dies mit großem Stolz erfüllte. Jeder von uns fühlte sich, als wenn er mit einer kleinen Krone auf dem Kopf auf ein Podest gestellt worden wäre. Doch dann kam das berühmte „Aber“.

Einer der Gutachter endete nämlich mit den Worten: „Aber ich weiß nicht, Herr Dr. Pothmann, ob Sie die Auszeichnung bekommen werden!“ Glauben Sie mir, da ist mir die gerade verliehene Krone direkt wieder vom Kopf gefallen, und es hat mich von meinem soeben gemauerten Podest wieder heruntergeschlagen. Ich war entsetzt, und meinem Körper konnte man die Frage „Warum?“ förmlich ansehen.

Der Gutachter sagte weiter: „Ich will Ihnen das auch erklären: Wir werden unser Gutachten der Jury vorlegen. Diese Jury besteht aus Mitgliedern der Gewerkschaften, aus Arbeitgeberverbänden und anderen Institutionen. Und in dieser Jury gibt es drei Menschentypen: Der erste Menschentyp wird mit großer Überzeugung sagen, das, was er da im Gutachten liest und von den Gutachtern hört, könne es nicht geben. Der zweite Typ wird sagen: ‚Mag ja sein, dass es das gibt. Aber ich kann es mir beim besten Willen nicht vorstellen.‘ Der dritte Typ wird sagen: ‚Es ist großartig, dass es Unternehmen gibt, die so etwas leben.‘“

Er schloss mit dem Resümee, dass er sich eben nicht sicher sei, wie die Mehrheitsverhältnisse dieser drei Menschentypen in der Jury seien.

Es ist schon verrückt: Nur, weil die meisten Menschen solche Formen der Zusammenarbeit noch nie erlebt haben, lehnen sie allein schon die Vorstellung davon kategorisch ab.

„Das kann gar nicht sein, so etwas kann es gar nicht geben“, ist deren Überzeugung. Sie halten lieber an dem Gedanken fest, dass Arbeit blöd oder im besten Fall okay sein könne. Selbst die zweite Gruppe, die zwar einräumt, dass es so etwas geben kann, hat immense Probleme, sich dies vorzustellen.

Nun, hier geht es ja nicht um unser Unternehmen, sondern um die Frage, warum die Menschen lieber an ihrer negativen Überzeugung zur Arbeit festhalten wollen, statt nach dem Jobglück aktiv zu greifen. Warum tun sich selbst solche Fachleute mit dem Gedanken schwer, dass Zusammenarbeit in einem Unternehmen auch den Beteiligten Freude bereiten kann, dass Arbeit auch Energie geben kann, statt sie nur abzusaugen?

Wir werden uns der Frage, warum das Thema Jobzufriedenheit so viel Misstrauen erregt, später ausführlich widmen. Zuvor will ich Sie im nächsten Abschnitt noch mit einer weiteren Erkenntnis konfrontieren.

1.5 Lebensglück – die vierte und wichtigste Erkenntnis

Bei genauem Hinschauen ist Arbeitszeit nicht ein Teil der Lebenszeit, sondern vielmehr der überwiegende Teil im Erwachsenenleben. Ziehen wir von den 24 Stunden am Tag acht Stunden für die Nachtruhe ab, bleiben nur noch 16 Stunden übrig. Rechnen wir auch noch die Arbeitszeit sowie den Weg zur Arbeit mit Heimweg ab, bleiben vier bis sechs Stunden übrig. Das ist die Zeit, die wir für Familie, Beziehung, Freunde und Hobbys haben. Und ja, essen müssen wir auch noch. Ganz zu schweigen vom Haushalt, der sich nicht von alleine macht.

Die meiste Zeit verbringen wir also mit unserer Arbeit, mit den Kollegen und unseren Vorgesetzten. Wenn Sie so wollen, arbeiten wir unter der Woche viel mehr, als dass wir unserem Privatleben nachge-

hen. Lassen Sie den Gedanken mal auf sich wirken: Wir verbringen mit unseren Arbeitskollegen und Vorgesetzten in der Woche mehr Lebenszeit, als wir mit unserem Lebenspartner teilen. Obwohl das einleuchtend ist, macht man es sich viel zu selten bewusst. Doch wenn man sich auf diese Bewusstwerdung einlässt, erkennt man, wie sehr unser privates Glück von dem, was wir von unserer Arbeit halten, abhängt: „Wer mit seiner Arbeit zufrieden ist, weist eine überdurchschnittliche Lebenszufriedenheit auf!“⁵

Denken wir die Sache weiter, können wir sagen: Je höher Ihre Arbeitszufriedenheit ist, desto höher ist der Grad Ihrer Lebenszufriedenheit.⁶ Das führt uns zur vierten und zugleich wichtigsten wie auch erschreckendsten Erkenntnis:

Je frustrierter Sie im Job sind, desto frustrierter sind Sie in Ihrem ganzen Leben!

Diese Erkenntnis ist der Knaller! Dass die Arbeitszufriedenheit sehr starke Auswirkungen auf das gesamte Lebensglück hat, ist die größte aller vier wichtigen Erkenntnisse. Die gute Nachricht: Hin und wieder merken wir selbst, dass es so ist. Die schlechte Nachricht: Wir ziehen sehr selten Konsequenzen aus dieser Erkenntnis. Wir lassen uns dabei die Chance entgehen, glücklich im Beruf zu werden und damit dem ganzheitlichen Lebensglück näherzukommen. Die Wahrscheinlichkeit, berufsbedingt (oder durch den als unangenehm empfundenen Arbeitsalltag in stärkerem Maße) krank zu werden, steigt. Beides ist nicht gut für uns: ständiges Kranksein wie auch eine Unzufriedenheit, die einen Schatten auf unser ganzes Leben wirft. Zugegeben: Wir können es verschmerzen, mal zwei Wochen lang krank zu sein, aber ständig unglücklich zu sein, als wäre Unglück ein Normalzustand, das hat schon eine ganz andere negative Qualität. So etwas führt zur Totalpleite unseres Lebens. Die Jahre, die wir mit dem Unglücklichsein im Beruf und im Privaten verbracht haben, bekommen wir leider nicht mehr zurück. Wir müssen einen Weg finden, positivere Denk-, Handlungs- und Haltungsoptionen wahrzunehmen. Wir müssen unsere negative Programmierung durch eine belebende Programmierung ersetzen. Das ist

harte Arbeit, doch die gute Nachricht ist: Wir alle haben es selbst in der Hand, und wir sind in der Lage dazu. Wir schaffen das!

Was machen Menschen nicht selten, wenn sie im Leben frustriert sind? Sie lesen einen Lebensratgeber. Sie können aus hunderten von Lebenshilfe-Angeboten wählen. Alle versprechen Ihnen mehr Lebensglück. Und raten Sie mal, welcher Themenbereich in diesen Lebensratgebern häufig fehlt! Ja, unfassbar, es fehlt häufig das Thema Arbeit. Es fehlt ausgerechnet der Lebensbereich, von dem wir gerade gelesen haben, dass er unsere Lebenszufriedenheit erheblich beeinflusst.

Wenn das Thema Arbeit mal angerissen wird, dann wird gesagt, dass zu viel Arbeit nicht gut sei und dass wir einen Ausgleich zur Arbeit finden müssten. Im Prinzip unterschreibe ich diese Feststellung, doch ich weiß, dass sie leider nicht hilfreich ist. Jede Maßnahme zum Ausgleich, jede Work-Life-Balance-Unternehmung hilft uns nämlich nur kurzfristig. Sie ändert am grundsätzlichen Unfrieden, der zwischen uns und dem Berufsleben steht, überhaupt nichts.

Denn wenn wir uns vor Augen führen, dass wir bei der Arbeit die meiste Lebenszeit verbringen, müssen wir davon ausgehen, dass es besser ist, glücklich bei der Arbeit zu werden, dass es besser ist, die Arbeit gerne zu machen, als sie ungern zu machen und anschließend nach einem schlechten Arbeitstag einen Work-Life-Balance-Dienstleister aufzusuchen. Ich will sagen: Machen Sie ruhig regelmäßig Yoga, aber wenn Sie es versäumen, in Erwägung zu ziehen, sich eine für Sie passendere Arbeitsstelle zu suchen, wird Ihnen das Yoga langfristig nicht helfen.

Es ist unfassbar, geradezu eine gesellschaftliche Tragödie, dass Sie in einer Buchhandlung regelweise Bücher über die Gestaltung und Optimierung Ihres Lebens finden, aber nur wenig Aufbauendes zum Thema Zufriedenheit im Job. Und wenn Sie mal etwas finden, dominieren in der Buchhandlung zynische Buchtitel wie: „Mein Chef ist ein Arschloch, Ihrer auch?“ oder „How to survive Scheißjobs“.

Machen wir uns nichts vor, wenn wir die meiste Zeit bei der Arbeit und mit unseren Arbeitskollegen verbringen und nachgewiesen ist, dass Jobfrust unser Lebensglück verringert, so müsste der Schwerpunkt in der Ratgeber-Literatur genau umgekehrt sein.

Machen wir uns bewusst, wie eine Unglücksspirale durch Unzufriedenheit im Job zustande kommt: Wenn Sie frustriert von der Arbeit nach Hause kommen, raten Sie mal, wie es weitergeht? Werden Sie freudestrahlend Ihren Kindern und Ihrem Partner in die Arme fallen? Werden Sie für alle ein offenes Ohr haben und gelassen den Feierabend mit Ihren Liebsten genießen?

Nein, natürlich nicht. Ihre miese Laune lassen Sie (wenn auch ungewollt) an Ihrem Partner oder an Ihren Kindern aus. Die sind dieses Verhaltensmuster mittlerweile von Ihnen gewohnt und reagieren entsprechend genervt. Und so erleben Sie im schlimmsten Fall jeden Tag einen solchen Partnerschafts- und Familienterror. Damit wir nicht an falscher Stelle nach Problemlösungen suchen, sollten wir uns vergegenwärtigen:

Bevor wir Lösungen für vermeintliche Probleme im Privaten suchen, sollten wir klären, ob Jobfrust nicht unser eigentliches Problem ist.

Stellen wir uns vor, Sie hätten es geschafft, Ihre Arbeitszufriedenheit wiederherzustellen. Dann gehen Sie erstens nicht mehr mit mieser Laune zur Arbeit und kommen zweitens auch mit guter Laune nach Hause zurück. Sie können jetzt tatsächlich Ihren Kindern und Ihrem Partner strahlend und liebevoll in die Arme fallen. Es fiel Ihnen leichter, sich der Probleme des Tages anzunehmen und gemeinsam zu ihrer Lösung beizutragen. Sie hätten im Ergebnis weniger Probleme und würden überzeugt sagen können:

Wer es im Job schafft, glücklich zu sein, schafft es überall, sogar in seinem Privatleben!

Wir sind nicht zu blöd, um im Job zufrieden zu werden. Wir haben als Gesellschaft eine Prägung angenommen, die hinderlich für uns ist. Weil eben so viele von uns auf das Arbeitswelt-Bashing abfahren, haben wir den Eindruck gewonnen, es sei normal, unglücklich zur Arbeit zu gehen. Wir haben über Jahrzehnte eine „Denke“ angenommen,