



bravo

WO BLEIBT DAS LOB?

Wir werden Wertschätzung dann spüren, wenn wir uns freimachen von unserem Anspruch auf Anerkennung.

VON CORNELIA SCHENK

Mein Auftraggeber, Direktor einer Klinik, ist Fan gesunder Führung und deshalb ist es nicht verwunderlich, dass sein Wunsch für einen seiner Mitarbeiterinnen, Frau B., lautet: ihren überengagierten Arbeitseinsatz zu begrenzen. Sie mache Fehler, wirke gestresst und fahrig, er wolle Frau B. nicht verlieren, habe auch schon mit ihr darüber gesprochen. Ohne Erfolg.

Solche Anfragen erreichen mich oft von besorgten Chefs. Sie möchten verhindern, dass Mitarbeiter ihre Belastungsgrenzen überschreiten. Leider oft erst dann, wenn es schon zu Ausfällen gekommen ist, die dem Unternehmen wehtun.

Der Typus des Überengagierten hat seit Freudbergers Studien zum Burnout traurige Berühmtheit erlangt. Mit vollem Einsatz geht er seine Aufgaben an, übernimmt freiwillig zusätzliche Arbeiten, um die ihn Vorgesetzte und Kollegen nur allzu gern bitten, oder ist nach Feierabend immer noch in der Firma zu finden. Seltsamerweise stehen seinem rastlosen Einsatz keine adäquaten Leistungen gegenüber, irgendwann kommt es zu Problemen mit Vorgesetzten, die ihm vorwerfen, sich zu verzetteln und die gewünschten Ergebnisse nicht zu liefern. Das wird für ihn zum Anlass, sich noch mehr zu engagieren, noch mehr Einsatzwillen zu zeigen. Ein Teufelskreis.

Gratifikationskrise

Frau B. bestätigt, dass sie sich mehr engagiere als andere KollegInnen. Und wenn dann die grantige Patientin nicht einmal ein Dankeschön übrighat oder wenn die Teamleiterin nur sieht, dass sie für Zimmer 6 die Dokumentation noch nicht erstellt hat, dann fühle sie sich unsicher und denke, sie leiste zu wenig. „Es gibt also einen Zusammenhang zwischen ihrem hohen Arbeitseinsatz und der fehlenden Anerkennung?“, frage ich nach. Die Klientin nickt: „Wenn ich keine freundlichen Worte höre, fühle ich mich unmotiviert und glaube, dass man mich nicht mag. Wenn ich nichts Gutes höre, habe ich große Angst, dass man mir kündigen wird.“

Wer sich an seinem Arbeitsplatz übermäßig einbringt und Belastungsgrenzen überschreitet, erwartet einen Ausgleich für seinen Bienenfleiß, seien es kollegiale Wertschätzung, Lob und Aufmerksamkeit von Vorgesetzten, Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit. Das ist eine *hidden agenda*! Die „Leiden“ der Frau B. klingen nach einer Gratifikationskrise, so nennen Arbeitspsychologen eine gefühlte Dysbalance zwischen Arbeitsleistung und Anerkennung. Wer sich um die Früchte seiner Leistung betrogen fühlt, trägt ein erhöhtes Risiko für Bluthochdruck, koronare Herzerkrankungen, Depressionen und Veränderungen im Stresshormon- und Immunsystem.

Grenzenlose Angst

Wir planen instrumentelle, kognitive und regenerative Entlastungselemente in den Alltag von Frau B. ein. Doch es gibt da noch „etwas anderes“. Frau B. erzählt mir, dass „eigentlich alles mit Angst“ zu tun habe, Angst vor Kündigung, vor Fehlern, vor Unbeliebtheit.

nicht charakterisieren können. Frau B. ist nicht damit geholfen, beim nächsten Mal auf das Kuchenbacken zu verzichten. Sie würde das wohl mir zuliebe machen, denn sie will gemäß ihrem Motto auch eine geschätzte Klientin sein. Sie wird mir auch versichern, sie habe nun mehr Zeit und mehr Schlaf zur Verfügung, ganz im Sinne eines vernünftigen Zeitmanagements. Doch sie ist unglücklich darüber mir sagen zu müssen, dass die Angst bleibt.

Jetzt erst recht, nachdem es ihre Aufgabe ist, den inneren Antreiber zu entmachten. Wer hält nun an seiner Stelle die Angst in Schach?

Logotherapie und Umgang mit Angst

Wir überlegen, wie wir die Angst in ihre Grenzen weisen können. Viktor Frankl, Begründer der Logotherapie, beschäftigte sich in seinem Werk mit der Angstbewältigung. Er führt drei probate Mittel an: Selbsttranszendenz, Selbstdistanzierung und den Humor. Es handelt sich dabei weniger

Ich muss mir nicht alles von mir gefallen lassen.

Sie hoffe ihre Angst in den Griff zu bekommen, wenn sie es allen anderen recht mache.

Das wäre aber auf Dauer sehr anstrengend und erschöpfend. Für ihren Geburtstag habe sie neulich spätabends und todmüde noch eine komplizierte Torte vorbereitet. Davon blieb bei der kleinen Geburtstagsfeier sehr viel übrig, und es verfolgte sie den ganzen Tag das Gefühl, den Kollegen habe sie nicht geschmeckt und sie würden sich nun über ihre schlechten Backkünste austauschen. Gleichzeitig war sie voller Groll über die undankbaren Kollegen, die ihr Opfer nicht zu schätzen wussten.

Besser hätte sie den inneren Antreiber „Sei beliebt und mach es allen recht“

um Methoden als um eine Haltung, die er als Trotzmacht des menschlichen Geistes charakterisiert.

Ich frage Frau B., wann sie während ihres Arbeitstags Momente verspüre, in denen sie ganz in die Arbeit vertieft sei. Und sei es nur für eine Minute. Frau B. erlebt diesen Zustand, wenn sie Menschen zuhört. „Dann bin ich ganz bei ihnen und habe keine Angst, etwas verkehrt zu machen.“ Ich suche mit Frau B. noch mehr solcher Momente der Selbstvergessenheit.

Frankl hält diese Fähigkeit zur Selbsttranszendenz, also achtsam bei seinem Gegenüber oder einer Sache zu sein, nicht nur für eine wesentliche Leistung des menschlichen Geistes, sondern auch für ein wirksames ▶

„Und dann winke ich meiner Angst fröhlich zu und drehe ihr eine lange Nase.“

Heilmittel psychologischer Defekte wie Ängste, Zwänge, Depressionen. Der menschliche Geist ist nicht fähig, gleichzeitig an zwei Dinge zu denken. Wenn sich Frau B. auf etwas anderes als ihre Angst konzentriert, erlebt sie sich frei von Sorgen und Zweifeln. Im Modus der Selbsttranszendenz überschreiten Menschen Grenzen. Selbsttranszendenz entspricht in vielen Punkten auch dem Flowkonzept von Mihály Csikszentmihályi. Frau B. kann lernen, diese Momente von Selbstvergessenheit und Flow immer wieder zu suchen. Wie bei allen erstklassigen Mitteln, sind sie umsonst, aber nicht einfach zu haben.

Selbstdistanzierung

Im Stress neigen Menschen dazu, sich mit ihren negativen Zuständen zu identifizieren. Wir nennen das auch den Tunnelblick. Es fehlt die Distanz, die wir in der Achtsamkeitspraxis lernen: Ein Teil von mir hat Angst. Frankl sagte dazu: Ich muss mir nicht alles von mir gefallen lassen. Der Mensch besitzt die Fähigkeit, sich von seinen Leiden zu distanzieren. Die Angst an und für sich kann ich nicht beeinflussen, die muss ich einfach zur Kenntnis nehmen. Wie ich mit ihr umgehe, das kann ich sehr wohl beeinflussen.

Frankl selbst ließ sich nichts von seinen Ängsten gefallen. Er trotzte seiner Höhenangst. Alpines Klettern wurde seine große Leidenschaft bis ins hohe Alter und mit 67 Jahren begann er, Flugstunden zu nehmen. Es gibt effektive Methoden, vom Kreisen um sich selbst und seine Probleme innerlich abzurücken – etwa Ent-

spannungsverfahren, Arbeit mit dem inneren Team, Mentaltraining. Entscheidend bleibt nach Frankl weniger die Methode als die geistige Einstellung.

„Was könnte Ihnen das nächste Mal helfen, damit Sie sich nicht alles von sich selbst gefallen lassen?“, frage ich Frau B. Sie überlegt: „Wenn nur die anderen ...“. Ich unterbreche sie sofort in diesem Ja-aber-Satz und frage: „Was können Sie das nächste Mal tun, wenn Sie Lob vermissen? Was hilft Ihnen die Angst im Kopf zu überwinden?“

Frau B., noch nicht sehr überzeugt: „Ich könnte an etwas Schönes denken, auf das ich mich freue.“ Sehr gut. „Sie sitzen in diesem Moment der Vorfreude in Ihrem Flugzeug und steuern auf ein erfreuliches Ziel zu.“ Natürlich ist die Angst deswegen nicht fort, schließlich gehört sie zur sinnvollen Grundausstattung eines Menschen, möglicherweise sitzt sie auch im Flugzeug. Frau B. lässt sich auf dieses Bild ein. Es überzeugt sie, der Angst den schlechtesten Platz im Flugzeug zuzuweisen. Und sich klarzumachen: Ich fliege trotzdem.

„Und dann winke ich meiner Angst fröhlich zu und drehe ihr eine lange Nase“, sagt Frau B. Sie hat intuitiv etwas ins Spiel gebracht, was unsere Fähigkeit zur Selbstdistanzierung in großartiger Weise unterstützt: Humor. Sie begreift, dass es durchaus guttut, sich über ihre „Marotte“ lustig zu machen, über ihre Angst, wenn ein Lob mal ausbleibt. Irgendwann sagt Frau B.: „Es gibt mir ein Gefühl von Stärke und Selbstbewusstsein, dass ich doch mehr bin als nur die Krise, in der ich momentan stecke“.

Von Johannes XXIII. (Papst von 1958 bis 1963) ist überliefert, dass er oftmals voller Humor zu sich sagte: „Giovanni, nimm dich nicht so wichtig“. Wer humorvoll seine Einstellung zu sich selbst verändern kann, wird Lob zu schätzen wissen, aber nicht seinen Wert und den seiner Arbeit davon abhängig machen müssen. Das ist ein großes Stück Entspannung und Erleichterung in jedem Arbeitsleben.

Paradoxes Leben

Nach einem halben Jahr gab mein Auftraggeber folgendes Feedback: Frau B. arbeite umsichtig und sehr verantwortlich, ihre Belastbarkeit stehe für ihn außer Zweifel. Frau B. mailte mir, jetzt, wo sie sich vorgenommen habe, nicht mehr krampfhaft alles für ein Lob zu tun, bekäme sie unerwartet sehr viel Anerkennung. Sogar von einer Patientin, die so undankbar schien. „Verrückt, oder?“ Ich musste lächeln. Hier erfüllt die „Paradoxe Intention“, eine andere Wunderwaffe Frankls, ihren Auftrag, obwohl ich sie nicht einmal erwähnt habe, weder im Artikel noch bei Frau B. ◀◀



© Judith Schenk

Zur Autorin

Cornelia Schenk

Logotherapeutin, Orientierungscoach mit den Schwerpunkten „Gesundheit für Unternehmen“ und „Strategisches Stressmanagement“.

www.corneliaschenk.de