

Wider das Diktat des glücklich-machen-müssens

Ein Plädoyer gegen noch mehr Überforderung von Führungskräften

Autor: Hans Habegger

Es klingt zunächst ja verlockend, das will ich gerne einräumen.

Aber Achtung: Jede Übertreibung verkehrt etwas Positives in einen entwertenden Gegenteil (siehe Wertequadrat von Hellwig: Aus Sparsamkeit kann Geiz werden, aus Großzügigkeit kann Verschwendung werden).

Worum geht es mir: Um den Trend, die „Positive Psychologie“ zur Führungsphilosophie zu erklären und damit Führungskräfte und Mitarbeiter zu überfordern.

Wir haben in den 90er bereits eine Welle von Motivationsgurus erlebt, die mit der simplen Botschaft „denke positiv – dann erreichst du alles“ Großveranstaltungen abgehalten und es sogar bis ins Fernsehen geschafft haben (Emile Ratelband). Lukrativ war es auf jeden Fall. Diejenigen, die es allzu wörtlich nahmen und nicht den gewünschten Erfolg hatten, waren natürlich selbst schuld: Sie haben halt nicht genug positiv gedacht. Manch einer ist auf diese Art dann in der Psychotherapie gelandet.

Ja, kein Zweifel: Es gibt wissenschaftliche Untersuchungen, die belegen, dass Ressourcen-Orientierung, eine positive Einstellung und Optimismus dazu führen, dass Mitarbeiter ihre Leistungsfähigkeit besser nutzen können.

Aber Achtung: Wenn Mitarbeiter nicht genug leisten, kann daraus der Umkehrung geschlossen werden, dass der Vorgesetzte, dass die Führungskultur im Unternehmen versagt hat und die Mitarbeiter nicht „glücklich“ genug gemacht hat.

Vorgesetzte werden bereits umfänglich dafür verantwortlich gemacht, die Mitarbeiter motivieren zu müssen. Die Rolle der eigenen inneren Einstellung der Mitarbeiter, die zu Demotivation führt, wird dabei gern vernachlässigt. Das provokante Buch von Reinhard K. Sprenger „Mythos Motivation“ und all die Vorträge, die er dazu gehalten hat, haben da nichts geändert. Sorry Herr Sprenger!

Jetzt also der Trend „glückliche Mitarbeiter“ und daraus die neue Führungsaufgabe, Mitarbeiter „glücklich“ zu machen. Ich bestreite nicht, dass zufriedene Mitarbeiter leistungsfähiger sind. Dazu gibt es genug Belege aus Hirnforschung und Psychologie. Aber gleich „glücklich“. Ja, den Wunsch kann ich teilen. Den ganzen Tag glücklich sein zu können wäre toll, um nicht zu sagen: paradiesisch.

Uns Menschen ist jedoch ein umfangreiches Gefühlsrepertoire zu Eigen. Wenn ich in den Seminaren, Coachings usw., die ich durchführe, die Teilnehmer beobachte, mit ihnen arbeite, diskutiere bin ich immer wieder überrascht, wie viele von Ihnen eine recht eingeschränkte Fähigkeit haben, Gefühle beim Namen zu nennen. Ein Hinweis darauf, dass sie sie möglicherweise auch nur eingeschränkt wahrnehmen. Nicht umsonst, denke ich, sind Bücher zum Thema „Emotionale Intelligenz“ (Goleman) oder „Emotional Literacy“ (Steiner; übersetzt: Emotionale Belesenheit) geschrieben worden und Veranstaltungen unterschiedlichster Art dazu angeboten worden.

Zu uns Menschen gehören **alle** Gefühle: Glück, Freude, Ärger, Trauer, Scham, Schmerz, Neid, Wut,

Unter dem Diktat des Glücks als erstrebenswertem, der Leistungsfähigkeit im Unternehmen dienenden Gefühl, **gehen wir das Risiko** ein

- dass Mitarbeiter sich nicht mehr trauen werden, situativ angemessene Gefühle zu zeigen. Nehmen Sie das Gefühl „Stolz“ und schauen Sie sich einmal an, wie viele sich wirklich trauen, diesen Stolz auch zu zeigen, wenn Ihnen etwas gelungen ist. Stattdessen wird häufig die eigene Leistung kleingeredet.
- dass Mitarbeiter sich nicht erlauben, traurig zu sein, wenn der Erfolg ausgeblieben oder ihnen etwas misslungen ist. Die Botschaft ist doch heute schon: „Stell dich nicht so an.“ Oder: Denk doch mal positiv, es hat bestimmt einen anderen Nutzen, dass du das nicht geschafft hast.“
- dass Führungskräfte dann auch noch verantwortlich dafür gemacht werden, dass Mitarbeiter „nur“ zufrieden sind, traurig sind, frustriert sind, etc. Wir sind in einer Wettbewerbsgesellschaft, da kann nicht jeder gewinnen. Für jeden Gewinner gibt es woanders einen Verlierer, mit den entsprechenden emotionalen Folgen.
- dass Führungskräfte selbst in Ihrem emotionalen Erleben und in ihrer emotionalen Ausdrucksfähigkeit eingeschränkt werden, sich anpassen und andere Gefühle unterdrücken müssen. Das macht krank! Und mindert in erheblichem Maße die Führungsleistung.
- dass Führungskräfte auch in diesem Bereich „perfekt“ sein müssen. Und Perfektionismus ist einer der wesentlichen Ursachen für Burn-Out!

Mein Fazit:

Ein klares „**JA**“ zu.....

- einer Führungskultur, in der Mitarbeiter ihr Potenzial entwickeln und entfalten können. Ich halte dies für sehr erstrebenswert. Sowohl im Sinne des Wohlbefindens dieser Mitarbeiter, als auch im Sinne der erforderlichen unternehmerischen Erfolge. Dafür stehe ich, dafür setze ich mich ein, dafür arbeite ich in den Führungskräfte-Entwicklungen und Coachings.
- einer wertschätzenden Kultur in den Unternehmen und darüber hinaus. Das wird dazu führen, dass wir Menschen zufriedener unsere Arbeit nachgehen und von Zeit zu Zeit auch glücklich sind.

Ein klares „**NEIN**“ zu....

- glücklich sein unreflektiert zum Ziel zu erheben und es als Zielsetzung von Führung zu verstehen. Dies birgt die Gefahr der Übertreibung und der entsprechenden negativen Folgen.

Es sollte uns nachdenklich machen, wenn aus der psychotherapeutischen Wissenschaft (Ehrenreich) warnend den Finger gehoben und die Positive Psychologie als irrelevant kritisiert wird. Beispiele, dass positives Denken auch krank machen kann gibt es genug.