

MOTIVIERT BEI DER ARBEIT? SOCIO-CULTURAL RE-ENGINEERING

Prof. Dr. Kathrin Köster

In meinem letzten Artikel habe ich Ihnen aus meiner Erfahrung im Umgang mit kulturellen Unterschieden, einem meiner Kerngebiete als Professorin für Internationales Management, darüber berichtet, wie wir uns unbewusst durch unseren Drang zur Unsicherheitsvermeidung einengen, was sich zum Beispiel im Planungsverhalten, dem Bedürfnis nach Vorsorge und Versicherung sowie einer grundsätzlich pessimistischen Weltansicht widerspiegelt. In diesem Artikel wollen wir uns nun mit weiteren Facetten der Unsicherheitsvermeidung beschäftigen, die besonders deutlich im Arbeitsalltag zutage treten und die auf den ersten Blick nicht miteinander in Verbindung zu stehen scheinen: Abgrenzung der unterschiedlichen Lebensbereiche, Reduktion des ‚Systems Mensch‘ auf die ‚Sachebene‘, und Streben nach Perfektion.

Ich gehe davon aus, Sie sind mit Ernst bei der Sache? Natürlich sind Sie es. Denn wenn Sie bis hierher gelesen haben, dann interessieren Sie sich für dieses Thema. Sie nehmen es ernst. Sie beschäftigen sich ernsthaft damit. Wir sind so sehr an diese Formulierungen und Verhaltensweisen gewöhnt, dass sich kaum einer fragt, ob Ernsthaftigkeit überhaupt notwendig ist oder ob sie vielleicht sogar hinderlich sein kann. Denn sich für etwas zu interessieren und dabei Freude und Vergnügen zu empfinden, steht im Widerspruch zu der idealtypischen deutschen Arbeitshaltung, die geprägt ist von Phrasen wie: ‚Nun aber Spaß beiseite. Jetzt widmen wir uns wieder der Arbeit‘; ‚Jetzt aber mal im Ernst‘; ‚Dienst ist Dienst, und Schnaps ist Schnaps‘, wobei ‚ein bisschen Spaß sein muss‘. In diesem Fall aber fast nur in ganz bestimmten Bereichen oder zu ganz bestimmten Zeiten, am besten wohlstrukturiert und gut geplant- ein Extrembeispiel ist hier sicher der deutsche Karneval. Unsere Redensarten zu den Themen Spaß, Ernst und Arbeit spiegeln es sehr schön wider: Die Arbeit ist von anderen Lebensbereichen; wie etwa von der Freizeit oder Familie, getrennt und hat klare Vorgaben für

die dort vorherrschende, von Nüchternheit geprägte Stimmungslage. Die strenge Aufteilung unserer verschiedenen Lebensbereiche ist ein Ausfluss der Unsicherheitsvermeidung durch Verringerung von Komplexität. Wir stecken unterschiedliche Gebiete von einander ab. In dem dann jeweils klar definierten Rahmen herrschen bestimmte Regelwerke, an denen man sich orientieren kann. Im Arbeitskontext gilt ein ganz besonders strenger Referenzrahmen, in dem Ernsthaftigkeit dem geforderten Engagement gleichkommt und in dem der Mensch zur ‚Sache‘ oder im Neudeutschen zur ‚Ressource‘ reduziert wird, die keine (positiven) Gefühle zeigt, was wiederum das Arbeitsleben erleichtern soll.

Den meisten von uns ist klar: In dem Moment, in dem wir die Sphäre der Arbeitswelt betreten, beginnt ‚der Ernst des Lebens‘; dann ist ‚Schluss mit lustig‘. Bei der Arbeit muss man sich schon etwas anstrengen, um sich durch die Probleme des Arbeitsalltags durchzukämpfen. Und hin und wieder muss man eben die Zähne zusammenbeißen. Arbeit ist hart. Verbissen im wahrsten Sinne des Wortes, häufig mit einem Zähneknirschen (worüber sich der Zahnarzt freut) stellen wir uns den alltäglichen Situationen und geben alles, um ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen. Wir erwarten von unseren Kollegen und Mitarbeitern, dass sie mit dem gebotenen Ernst bei der Sache sind. Schließlich sehen wir hierin eine Grundvoraussetzung, um mit vollem Einsatz dabei zu sein. Und selbstverständlich stellen wir dieselben Erwartungen an uns, um jedem zu zeigen, dass wir uns der Wichtigkeit unserer alltäglichen Arbeit bewusst sind. Denn wir haben im Laufe unseres (Arbeits-)Lebens gelernt: Wer sich konzentriert, ernst und sachlich einer Aufgabe widmet, erfüllt die kulturelle Norm, fügt sich in das Konstrukt von Erwartungshaltungen und ‚Normalität‘ ein, fällt nicht ‚unangenehm‘ auf und macht sich somit nicht angreifbar. Wem trotz aller bis zur Ver-

bissenheit gesteigerten Anstrengung doch einmal etwas schief geht, braucht sich nicht vorzuwerfen, die Sache nicht ernst genug genommen zu haben.

Aber wie konnte sich der Duktus der Emotionslosigkeit in der Arbeitswelt derartig ausbreiten? Die Antwort ist einfach: Mit Ernsthaftigkeit und Sachorientierung ist ein Mensch, sei es der Kollege, der Chef oder der Untergebene, berechenbar. Das gesamte Miteinander scheint einfach und planmäßig wie ein Uhrwerk abzulaufen, immer an der Sache entlang, sei es ein Produkt, das entwickelt wird, ein Prozess, der gestaltet wird, oder eine Sitzung, die abgehalten wird. Die einzigen Gefühle, die akzeptiert werden, sind ein stilles Leiden (z.B. das Zähne zusammenbeißen) unter der Arbeitsbelastung und dem andauernden Bemühen, keine (ablenkenden) Gefühle aufkommen zu lassen und stattdessen den Fokus stets auf der Sache zu halten. Eine solche Haltung findet Anerkennung, allerdings ohne jemals erwähnt zu werden, da sie als normal gilt und daher erwartet wird. Wer sich hingegen anders verhält, ist von vorne herein verdächtig und wird im schlimmsten Falle der Leistungsverweigerung für schuldig befunden, was unweigerlich ein ernsthaftes Mitarbeitergespräch zur Folge hat.

Ein weiterer Grund dafür, warum sich das Arbeitsleben auf der Sachebene bewegt, ist deren bestechende Eigenschaft, die das komplexe ‚System Mensch‘ nicht ohne weiteres aufweist, nämlich die Messbarkeit nach ‚objektiven‘ Kriterien. In der nüchtern neutralen Welt der Sachebene können wir die Qualität nach vielerlei Kriterien mit allerlei Methoden messen und uns einer ständigen Verbesserung vergewissern. Diese gibt uns die Sicherheit, auf dem richtigen Weg zu sein, denn die Ergebnisse unserer Arbeit sind nachweislich – und für jeden überprüfbar – gut. Das wiederum reduziert die eigene Angreifbarkeit – was grundsätzlich ein Risiko darstellt und eine der großen Quellen von Ängsten im Arbeitsleben ist – und macht Erfolge einfach sichtbar. Wir sind auf der ‚sicheren Seite‘ der Fehlervermeidung, die uns Angst bereitet, wobei wir uns dessen häufig nicht bewusst sind.

In der Arbeitswelt scheint es nur ein Ziel zu geben, das jeder klar vor Augen hat und das in diesem Kontext selbstverständlich ist: Perfektion. Wir haben erst dann alles gegeben, wenn die Sache, die Aufgabe, an der wir arbeiten, perfekt gelöst ist und wir uns stets perfekt in den die nüchterne Sachlichkeit fordernden Erwartungsrahmen einpassen. In der Perfektion gibt es keine Fehler. Wer in der Perfektion ist, lebt frei von (Versagens-)Angst.

Ein klares Ziel mit klaren Verhaltensvorgaben macht den Arbeitsalltag sehr berechenbar und verringert so die Unsicherheit: Wir streben Perfektion in den Dingen und den Prozessen an, die als Verhaltensanleitungen wiederum die Unsicherheit minimieren, und widmen uns diesen mit vollem Engagement, also mit dem gebotenen Ernst. Das sind Glaubenssätze unserer Kultur, die unsere Wirtschaft im letzten Jahrhundert in eine führende Position gebracht hat. Es kann also nicht falsch sein. Oder doch?

Zunächst sollten wir uns bewusstmachen, dass es im Kontext von kultureller Prägung ‚richtig‘ und ‚falsch‘ nicht gibt. Hier sollte eher über eine Angemessenheit im historischen Kontext nachgedacht werden und wer dies tut, sollte sich fragen, ob die gegenwärtig den Arbeitsalltag beherrschenden Glaubenssätze in einer Welt, die sich in diesem Jahrtausend bereits sehr verändert hat, noch passend sind. Dafür müssen wir uns aber der Verhaltensnormen, mit denen wir aufgewachsen und in die wir hineingewachsen sind, bewusstwerden, und entscheiden, ob sie uns persönlich entsprechen beziehungsweise ob wir uns damit wohl fühlen. Wir sollten uns die Frage stellen: Wollen wir in einem so geprägten Arbeitsumfeld tätig sein?

Darf Arbeit überhaupt Freude bereiten? Darf bei der Arbeit gescherzt und gelacht werden oder ist solch ein Verhalten kontraproduktiv? Mit diesen Fragen gehen wir einen weiteren Schritt in Richtung ‚Entprogrammierung‘, in Richtung der Auflösung der Spannungen zwischen dem, was wir „eigentlich“ tun wollen, und dem, was von uns erwartet wird. Das kann uns Druck nehmen und zu einer größeren Ausgeglichenheit beitragen, die uns zufriedener und (ganz nebenbei) auch leistungsfähiger macht.

Jeder von uns kennt den Leitsatz fast aller Motivationslehren, der uns seit vielen Jahren aus den verschiedensten Perspektiven nähergebracht wird: Wir sind dann am besten, wenn wir emotional voll in der Sache aufgehen, wenn wir mit Freude dabei sind, und diese Freude mit anderen teilen können. Wir wissen, wie erfrischend und auflockernd Lachen ist. Wir wissen, wie sehr Freude und das positive Miteinander zum Wohlgefühl beitragen. Wir fühlen uns beschwingt. Wir sind voller Energie. Das haben die meisten von uns im Familien- und Freundeskreis, also in anderen Lebensbereichen, mehrfach erfahren. Warum aber nur dort? Herrschen im Arbeitsalltag andere Gesetzmäßigkeiten als im Privatleben?

Bei uns – ja! Das Postulat, wonach Erfolg nur durch Ernsthaftigkeit zu erreichen ist, die Reduktion des Berufsalltags auf die Sachebene sowie das Streben nach Perfektion sind tief in uns verwurzelt. Bisher lief alles ‚nach Plan‘. In der Vergangenheit, in einer verhältnismäßig stabilen und in weiten Teilen berechenbaren Welt und Weltwirtschaft, schien dieses Regelwerk ein sicherer Weg zum Erfolg zu sein. Was zum Ziel führt, wird nicht hinterfragt, und unsere kulturelle Prägung schon gar nicht, da wir uns ihr in der Regel nicht bewusst sind.

Wie aber kommt es, dass in neuerer Zeit eine zunehmende Anzahl von Erwerbstätigen in Deutschland nicht mehr die vermeintliche Einfachheit des durch diese klaren Vorgaben strukturierten Arbeitslebens wahrnehmen, sondern immer häufiger Druck, Kontrolle und Angst empfinden? Glaubt man den jüngeren Umfragen zum deutschen Arbeitsalltag, so steigt die Zahl der Menschen, die körperlich und/oder psychisch leiden, sowie derer, die sich innerlich aufgegeben haben und im besten Fall nur noch ‚Dienst nach Vorschrift‘ leisten, also „gearbeitet werden“, oft ohne die Ursachen dessen zu kennen, was sie derart frustriert, dass sie sich freiwillig das Menschsein versagen und stattdessen wie programmierbare und berechenbare Maschinen das Arbeitsleben absolvieren.

Tatsächlich erscheint der deutsche Arbeitsalltag nicht nur Ausländern, die in deutschen Unternehmen innerhalb Deutschlands tätig sind, als sehr ‚kühl‘ und ‚eng‘. Ein Vertreter einer

südeuropäischen Kultur mit deutschem Studienabschluss beschrieb es vor kurzem so: „Alles geht immer nach Regeln, klitzekleinen Regeln. Immer muss man es genau so machen, und die Kollegen wollen nicht verstehen, dass es auch anders geht. Ich habe große Angst, Fehler zu machen – eine Katastrophe! Wir sind doch Menschen, und Menschen machen Fehler. Bei uns zuhause ist das ganz normal. Hier aber hat man Angst, das zuzugeben. Irgendwie fehlt es auch an Empathie...“.

Von außen betrachtet fehlt (positives) Gefühl. Es fehlen das Mitgefühl und das offene Miteinander, um Freude bei der Arbeit zu haben, um Neues ausprobieren und um sich persönlich mit einbringen zu wollen, ohne Gefahr zu laufen, für eventuell auftretende Fehler bestraft zu werden (insbesondere dann, wenn man nicht nachweisen kann, mit Ernst und vollem Einsatz bei der Sache gewesen zu sein), anstatt sich daran gemeinsam weiter zu entwickeln. Interessanterweise geben viele deutsche Beschäftigte in Befragungen an, dass sie Positives wie Anerkennung oder Ermutigung am Arbeitsplatz vermissen und dass sie sich nicht als Person, sondern nur als Nummer und somit als Funktionseinheit wahrgenommen fühlen. Das ist wie ein Riss in der kulturellen Programmierung.

Dieser kann glücklicherweise auf recht einfachem Wege durch bewusste ‚Entprogrammierung‘ zu mehr Authentizität und somit mehr Zufriedenheit und Wohlbefinden im Arbeitskontext erweitert werden. Wie wäre es zum Beispiel, wenn wir andere Charakteristika der deutschen Mentalität, nämlich unsere Neugierde und unseren Drang, den Dingen auf den Grund gehen zu wollen, nicht nur auf Produkte und Dinge fokussieren, sondern auf Menschen und zwischenmenschliche Beziehungen transferieren und getragen von diesem „Forschergeist“, unsere Angst vor Fehlern, Unsicherheit und Risiko überwinden? Wenn wir uns der Herausforderung des komplexen ‚Systems Mensch‘ stellen mit dem inneren Anspruch, dieses, angefangen mit uns selbst, zur ‚Perfektion‘ zu führen und daran Freude zu haben? Und was wäre, wenn wir uns eingestehen, dass ‚Perfektion‘ keinen Zustand sondern eine Entwicklung beschreibt und Fehler ein probates Mittel sind, um eine Entwicklung einzuleiten

bzw. weiterzuführen? Spricht etwas dagegen zu versuchen, in allen Lebensbereichen die Freude selbst zu perfektionieren (außer vielleicht der Mühen, die es bereitet herauszufinden, was wirklich Freude macht)?

Wie wäre es, wenn das ‚Land der Ingenieure‘ in diesem Sinne ‚Cultural and Social Re-engineering‘ vornähme, zum Wohle aller Einzelnen und zur Steigerung des Gemeinwohls?

Ein Prozess, den ein jeder von uns für sich persönlich einleiten kann. Werden wir uns unserer kulturellen Prägung bewusst, und gestalten unser Arbeitsumfeld in diesem Sinne. Stellen wir unser Miteinander im Arbeitskontext auf die Basis der Erkenntnis, dass der Mensch ein komplexes System darstellt, das Fehler nicht nur machen kann sondern sogar machen muss, um insbesondere in einer Welt, die sich ‚immer schneller dreht‘ und immer unberechenbarer wird, eine Weiterentwicklung zu ermöglichen. Erkennen wir, dass eine kulturell vorgegebene Beschränkung und Einengung der Komplexität nur zu wachsender Reibung führt, die sich auch in persönlichen Ungleichgewichten zeigt.

Lösen wir die starre Trennung unserer Lebensbereiche auf und transferieren Freude, die im privaten Bereich ‚erlaubt‘ ist, auch in den Arbeitskontext. Bringen wir den Mut auf, mit dem Zusammenbeißen der Zähne aufzuhören, und nehmen das (Arbeits-)Leben mit etwas mehr Humor. Überlegen wir uns, wie wir selbst gerne behandelt werden möchten, und gehen so mit unseren Kollegen, Kunden und Lieferanten um: Beginnen wir mit einem Lächeln, und gönnen uns (und anderen) zwischendurch ein herzhaftes Lachen. Aber Vorsicht: Zu unserer großen Überraschung könnte dabei offensichtlich werden, dass mit dieser inneren Lockerheit Vieles leichter geht. Wir benötigen nicht mehr so viel Kraft, um die Unsicherheiten zu bekämpfen. Das Abrücken von der künstlichen Reduktion von Unsicherheit könnte uns zu mehr Einklang mit unserem globalen Umfeld verhelfen und uns kreativer und innovativer machen.



Prof. Dr. Kathrin Köster
Transformationsmanagement
koester@koesterpartner.de