

Speakers Corner: „Jammern ist gut fürs Unternehmen“

Tobias Illig über resignative Reife

■ In westlichen Unternehmen wird seit einigen Jahren ein Lied gespielt, in das die meisten Mitarbeiter mit den immergleichen Strophen einstimmen: Wir verdienen zu wenig Geld, die Arbeit ist zu viel, unsere Chefs sind eine Katastrophe, die Informationspolitik ist suboptimal, das Büro ist zu klein, das Essen in der Kantine ungenießbar und von den Kollegen brauchen wir erst gar nicht zu sprechen. Kurzum: Alles ist schlecht.

Dem gegenüber steht ein weiteres Phänomen: Während alle jammern, wird das Nörgeln in der öffentlichen Wahrnehmung immer stärker geächtet. Wir sollen alle gut drauf sein, optimistisch denken, immer mit einem lächelnden Gesicht durch die Welt laufen und uns nicht anmerken lassen, wie es wirklich hinter der Fassade aussieht. Wer nicht gut drauf ist, ist nicht zupackend und nicht leistungsbereit – er wird verdächtig und kickt sich selbst ins Aus.

Eine durchgehend positive Haltung fordern auch die Unternehmen von ihren Leistungsträgern und sagen den Jammerern den Kampf an. Zu Recht? Mitnichten, denn Jammern ist gut. Für die Menschen und damit

auch fürs Unternehmen. Das zeigt sich beispielsweise an der Klagemauer in Jerusalem: Wenn sich die Menschen kultiviert über die Widrigkeiten des Lebens beschweren können und dafür einen Adressaten haben, können sie das Negative leichter loslassen. Auch im Leistungssport wird gejammert, nur spricht man hier etwa von „Mannschaftshygiene“, wie Oliver Kahn es in einem TV-Kommentar einmal genannt hat. Damit hat er sicherlich nicht das Teamduschen gemeint, sondern das Pflegen und Bereinigen der Psyche und der Beziehungen, um auf dem Platz nicht ganz zerstritten an den Toren vorbeizuschießen.

Auch Betriebe brauchen das dringend: Raum zum Jammern, damit die Betriebsseele rein bleibt. Unternehmen sollten das Lamentieren deshalb nicht unterbinden, sondern kanalisieren und nutzen. Wie das gelingen kann? Einen möglichen Ansatz liefert der Heidelberger Paartherapeut Arnold Retzer, einer der frühen Systemiker der Szene. Er kennt die Lösung im Umgang mit frustrierenden Restriktionen und nennt sie „resignative Reife“. Damit meint er, dass man den Partner/die Partnerin auf lange Sicht nicht verändern kann. Man resigniert angesichts

vergeblicher „Umerziehungsmaßnahmen“ oder „Verbesserungsinitiativen“ – und reift dabei am Gegenüber. Diese Fähigkeit zur Toleranz und Akzeptanz braucht es nicht nur in privaten Beziehungen, sondern eben auch im betrieblichen Umfeld. Betriebe brauchen resignative Reife, um normale Restriktionen des Arbeitslebens zu akzeptieren und gesund ertragen zu können. Denn genauso wie der Partner hat eben auch der Chef seine Macken, mit denen man einfach leben muss.

Mit diesem gesunden Pragmatismus beschäftigen sich auch die Positive Psychologie und neuerdings die sogenannten Well-being-Ansätze. Der „Zwang“, ständig alles optimistisch sehen zu müssen, hat schließlich eine neue Forschungsrichtung erzeugt, die sich mit funktionierenden Konzepten beschäftigt, wie „gutes Leben“ im aristotelischen Sinne realistisch und nicht zwanghaft-optimistisch gelingt. Zwingend-positives Denken findet sich in diesen Forschungsansätzen nicht, sondern empirisch fundierte, facettenreich-elaborierte Ansätze, wie Menschen mit ihrem Leben besser umgehen. Besonders der PsyCap-Ansatz von Fred Luthans skizziert neben dem Konzept der

seine B...
'Aus·bil·der (in
schweiz.) jmd., der an
'Aus·bil·dung (f.,
Gestaltung; Entf...
ne, gute, lange
haben; sich



r ü b e r Kommen



**Ausbildung zum
„Professional
Business-Trainer“**

**Start der Ausbildung:
9. März 2012 und
24. August 2012**

Vom Fachseminar über Verhaltens-
training bis hin zur Prozess-
steuerung: Profis öffnen ihre
Schatzkiste für Sie – praxisnah,
lebendig, vielseitig.

- Abschluss zum
„**Fachtrainer BDVT**“
- und zum „**Geprüften
Business-Trainer BDVT**“

Ihr Qualitätszertifikat – damit
Sie sicher rüberkommen.

Informieren Sie sich unter:

**www.pro-komm.de
02232 . 50 113 0
info@pro-komm.de**



Tobias Illig leitet das Institut für Positives Management, Neustadt. Der systemische Organisationsberater und Coach hat Lehraufträge an diversen Hochschulen.
Kontakt: illig@positives-management.de

Selbstwirksamkeit und den beiden Variablen Hoffnung und Optimismus auch die Wirkung von Resilienz.

Es ist höchste Zeit, dass diese Konzepte Eingang finden in die Organisationskultur: Die Krankenkassen registrieren seit Jahren einen Anstieg psychosozial bedingter Erkrankungen mit konsequent hohen Ausfallzeiten in Betrieben. Noch nie ging es der Arbeitswelt so schlecht wie heute – und noch nie war es für Unternehmen so schwer, damit umzugehen. Die beste Lösung ist meist der ausgewogene Mittelweg, wie auch das Beispiel Jammern zeigt: Die Unzulänglichkeiten, die in den Teeküchen und Lümmel-Lounges zur Sprache kommen, sind gut für die Mannschaftshygiene. Allerdings: Wenn das ständige Klagen überhand nimmt, schadet es dem Gesamtsystem. Und es scheint so, dass die Arbeitswelt vermehrt besie-

delt wird von resignativ unreifen Personen, die noch dazu wenig resilient (widerstandsfähig) gegen die Anforderungen der modernen Arbeitswelt sind. Bei jedem Ärgernis, das ihnen widerfährt, reagieren sie mit Absenz, innerer Kündigung und Präsentismus. Das kostet – nicht nur die Unternehmen, sondern die gesamte Volkswirtschaft.

Unternehmen müssen also in eine Entwicklung investieren: Resilienz als arbeitspsychologisches und ökonomisch verwertbares Konzept, das das Gedeihen einer Person trotz widriger Umstände fokussiert. Im Grunde genommen geht es darum, Krisen als Wachstumstreiber zu verstehen und an Konflikten zu reifen. Resiliente Menschen verstehen Jammern als Psychohygiene, um sich selbst wieder zu fangen, dann aber wieder aufzustehen und weiterhin Ziele des Überlebens und der Anpassung an verändernde Umwelten anzustreben. Unternehmen können Resilienz und resignative Reife nutzen, indem sie Jammern sinnvoll kanalisieren. Raum für Klage soll sein. Danach soll die Energie allerdings produktiv genutzt werden.

Tobias Illig ■