

campus



MARCO VON MÜNCHHAUSEN

Die sieben Lügenmärchen von der Arbeit

und was Sie im Job wirklich erfolgreich macht

Inhalt

I Einführung	9
II Sieben unglaubliche Lügenmärchen aus der wundersamen Welt der Arbeit	17
Erstes Lügenmärchen:	
»Je mehr Geld ich verdiene, desto glücklicher bin ich«	19
»Am Golde hängt, zum Golde drängt doch alles«	22
Geld = Glück: Diese Formel ist falsch	24
Vier Gründe, warum Geld nicht glücklich macht	26
Schluss mit der Geld-Lüge	35
Fragen zum Selbstcoaching	39
Extra-Coaching für Führungskräfte	40
Zweites Lügenmärchen:	
»Nur ein sicherer Job ist ein guter Job«	43
»Mit Sicherheit ein gutes Gefühl«	46
Warum die Formel »Sicher ist sicher« nicht aufgeht	47
Drei Gründe, warum wir Mut zum Risiko haben sollten	54
Schluss mit der Sicherheitslüge	58
Fragen zum Selbstcoaching	63
Extra-Coaching für Führungskräfte	64

Drittes Lügenmärchen:

»Je leichter der Job, desto besser das Leben« 67

»Tell me why? I don't like Mondays« 70

Keine Arbeit macht auch nicht froh 72

Vier Faktoren, die einen guten Job ausmachen 75

Schluss mit der Lüge vom leichten Job 86

Fragen zum Selbstcoaching 102

Extra-Coaching für Führungskräfte 103

Viertes Lügenmärchen:

»Ob mein Job einen Sinn hat, ist doch egal« 105

»Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral« 107

Warum sinnfreie Arbeit nicht glücklich macht 109

Drei Gründe, im Job nach Sinn zu suchen 113

So finden Sie Sinn im Job 118

Fragen zum Selbstcoaching 123

Extra-Coaching für Führungskräfte 125

Fünftes Lügenmärchen:

»Ohne mich läuft hier gar nichts« 127

Ein Büro voller Narren 130

Warum die Formel nicht aufgeht 134

Fünf Gründe, warum wir gemeinsam arbeiten sollten 138

Schluss mit der Teamlüge 144

Fragen zum Selbstcoaching 150

Extra-Coaching für Führungskräfte 151

Sechstes Lügenmärchen:	
»Lob? Brauche ich nicht!«	153
Kein Lob, nirgends	156
Warum wir Anerkennung brauchen wie die Luft zum Atmen	161
Blühen Sie auf!	165
Fragen zum Selbstcoaching	175
Extra-Coaching für Führungskräfte	176
Siebttes Lügenmärchen:	
»Ich habe doch längst ausgelernt«	179
Lernen – lebenslänglich?	182
Der Haken an der Weiterbildungslüge	188
Drei Gründe, weiter zu lernen	191
So lernen Sie, was Sie wollen	193
Fragen zum Selbstcoaching	198
Extra-Coaching für Führungskräfte	199
III Und die Moral von der Geschicht'?	201
Literaturverzeichnis	208
Register	216



Erstes Lügenmärchen

**»Je mehr Geld ich verdiene,
desto glücklicher bin ich«**

Das Geld, das man besitzt,
mag wohl für viele das Mittel zur Freiheit sein,
doch das, dem man nachjagt,
ist das Mittel zur Knechtschaft.

Jean-Jacques Rousseau

Eines Morgens reiste ich früh aus meinem Hause ab, um zu einem Zuge zu eilen, der mich zu einem Kunden bringen sollte. In diesem Zug begegnete ich einem jungen Manne, der in der Welt der Wirtschaft außerordentliche Dienste geleistet haben muss, so beschwert war er mit Markenuhr, Füllfederhalter, modernsten Klapprechnern, glänzenden Kleintelefonen und Aktenkoffern aus Aluminium, von denen der Eingeweihte weiß, dass sie am Markte für viel Geld gehandelt werden. Er jonglierte beiläufig mit einer extra-entspiegelten UV-Schutz-Designer-Sonnenbrille und einem Schlüsselbunde, von dem, unschwer zu erkennen, mehrere Schlüssel für teure Wagen baumelten. »Warum nehmen Sie den Zug, wenn Sie vortreffliche Wagen Ihr Eigen nennen, mein Herr?«, fragte ich höflich. Der Herr musterte mich, und ließ sich dann herab, mir zu antworten: »Ich hatte heute Lust dazu. Abgesehen davon, raubt mir mein Chauffeur den letzten Nerv. Er wäscht meine Wagen so oft, dass der Lack zu leiden beginnt. Ich habe ihn aus meinem Haus geworfen.« »Das ist ein schweres Schicksal«, erwiderte ich. »Sie sagen es«, antwortete der Herr mit einem gequälten Lächeln. »Solcherart Sorgen hatte ich nicht, als ich in einer Ein-Raum-Wohnung lebte, meine Hemden selbst bügelte, mein Essen selbst zubereitete, und jeden Morgen mit meinem klapprigen Golfe zur Arbeit fuhr. Doch nach zwei Jahren schon beförderte mich mein damaliger Herr in eine herausgehobene Position, die mir mehr Geld einbrachte, was mich sehr beglückte. Als ich nach weiteren zwei Jahren erneut befördert wurde, wiederum zwei Jahre später die Firma wechselte, um noch mehr Geld zu verdienen, und nach abermals zwei Jahren über so viel Geld verfügte, dass ich mir eine eigene Unternehmung leisten konnte, da war mein Glück noch größer. Denn nun lege ich mir Dinge zu, die mir meine knappe Zeit verschönern und verlängern. So habe ich denn rasende Automobile, Boote und Flugzeuge. Ich habe ein Schwimmbad, einen Golfplatz und ein Kino, damit ich mir die Anreise zu diesen Vergnügungen sparen kann. Ich habe auch einen Hubschrauber, der mich zu meiner Privatinsel bringt, sobald ich ein wenig Zeit habe.«

Ich war nicht schlecht erstaunt. »Dann haben Sie wohl ein sehr schönes und angenehmes Leben?«, fragte ich. »Ja«, sagte der Herr. »Meine 52 Bediensteten laufen von morgens bis abends um mich herum, um mir mein Leben angenehmer zu gestalten. Leider muss ich jeden einzelnen von ihnen kontrollieren und antreiben – aber so ist es nun mal mit dem heutigen Personal. Jeden Abend kommen an die 1000 Gäste, um mit mir auf meinen Erfolg anzustoßen, um Austern zu knacken und Hummer zu speisen. Ja, ich kann wohl sagen, dass Geld mich glücklich macht. Je mehr ich habe, desto glücklicher werde ich.« Als der Zug im nächsten Bahnhofe hielt, erhoben sich 27 flinke Diener, die unbemerkt im Großraumwagen gesessen hatten, rafften wohl an die hundert Gepäckstücke zusammen, und der Herr verließ den Zug mit großem Pompe. Wie sehr ich über diese Begegnung erstaunt war, meine verehrten Damen und Herren, können Sie sich leicht vorstellen.

»Am Golde hängt, zum Golde drängt doch alles«

Finden Sie diese Geschichte übertrieben? Natürlich ist sie das, allerdings nicht ganz frei erfunden! Ich habe mich an die Erzählung eines Bekannten angelehnt, der kürzlich eine ähnliche Story von einem superreichen Inder zum Besten gegeben hat. Geld, viel Geld – das fasziniert uns. Und diese Faszination ist eine Konstante unserer Kultur.

Vielleicht haben Sie in der Schulzeit Goethes *Faust* gelesen (aus dem die Überschrift zu diesem Unterkapitel stammt). Sicher erinnern Sie sich an den Goldesel aus Ihrem Märchenbuch, der Dukaten hervorbringt als Lohn für den guten Müllergesellen – und an Pechmarie, die wegen ihrer Faulheit von Frau Holle eben nicht mit Gold überschüttet wurde. Möglicherweise kennen Sie das Lied »Wenn ich einmal reich bin« aus dem Musical *Anatevka*, und vielleicht empfinden auch Sie eine gewisse Faszination, wenn Sie Biografien von Personen lesen, die es »vom Tellerwäscher zum Millionär« gebracht haben – oder die ein-

fach so unermesslich reich und oft auch reichlich *crazy* sind, wie es Paris Hilton ist oder Michael Jackson war.

Ob Mythos, Märchen, Musical oder Magazin – es ist immer die gleiche Story: Die Protagonisten jagen Geld, Gold und Reichtum hinterher, auf der Suche nach Glück.

»Geld = Glück« – auf diesem Grundgedanken beruht unsere Kultur (insbesondere die protestantische Ethik ist eng verbunden mit dem Streben nach materiellen Gütern), unser Wirtschaftsleben und Leistungsstreben. Und das nicht erst seit den Wirtschaftswunderjahren des vergangenen Jahrhunderts, in denen Sonntagsbraten, Waschmaschine, Pkw und Eigenheim als erste Treppenstufen zum Paradies auf Erden galten.

Es scheint uns schon in die Wiege gelegt zu sein, dieses tief in der Psyche verankerte Evolutionsprogramm, immer etwas mehr besitzen zu wollen, als wir gerade haben. »Geld ist für Menschen das, was Käse für die Mäuse ist: eine Belohnung«, erklärte der Schweizer Ökonom Ernst Fehr jüngst in einem *Zeit*-Artikel. »Bekommt eine Maus ein Stück Käse, freut sie sich. Man erkennt das daran, dass ihr Gehirn Glückshormone auslöst.« Beim Menschen der Antike sei das vermutlich ähnlich gewesen. Er war nicht deshalb zufrieden, weil er Geld bekam, sondern weil er sich damit Brot kaufen und seinen Hunger stillen konnte. Der moderne Mensch aber sei anders gestrickt. Seine Hormone strömen, sobald er Geld bekommt – ganz gleich, ob er gerade Hunger hat oder nicht, oder ob er schon alles besitzt, »wie jene Millionäre, die um weiterer Millionen willen Steuern hinterziehen«. Er fühlt sich belohnt. Denn, so Fehr, »Geld ist nicht mehr nur ein Tauschmittel, es ist zur eigenständigen Größe geworden. Der Mensch will es besitzen, weil es ihm ein gutes Gefühl verschafft.«

Wenn er dagegen Gefahr läuft, es zu verlieren, kann Panik ausbrechen. »Die Angst ums Geld ist wie die Angst vorm Verhungern«, erklärte der Psychiater Borwin Bandelow in einem Interview mit der *Süddeutschen Zeitung*. Bandelow beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit Urängsten der Menschen. Diese zeigen sich etwa, wenn an der Börse Panik ausbricht: Da folgen Banker plötzlich nicht mehr ihrer Ver-

nunft, sondern überlassen ihren Emotionen das Ruder. Man kann, so Bandelow, diese überraschende Verhaltensänderung auf den banalen Gedanken zurückführen, dass sie plötzlich Angst vor dem Verhungern haben. »Wann immer ein Tier vor dem Verhungern ist, läuft nichts mehr über das Vernunftsystem. Diese Urangst des Verhungerns steckt auch bei den Menschen hinter der Verlustangst um das Geld.«

Geld ist also für uns zum einen überlebenswichtig, von existenzieller Bedeutung, zum anderen ist es das vermeintlich wichtigste Mittel, um Glück und Erfüllung zu erlangen. Es ist etwas, mit dessen Hilfe wir glauben, unsere tiefsten Wünsche verwirklichen zu können. Es ist eine Projektionsfläche für das, was wir uns wünschen: »Liebe, Freiheit, Alles« – um ein Graffiti zu zitieren, das ich neulich auf einem kleinen alten Auto in Frankfurt am Main sah.

Wir leben in einer »Geldgesellschaft«, in der das Geld eher den Menschen als der Mensch das Geld im Griff hat. Und da fast alle nach der Gleichung »Geld = Glück« und damit auch »viel Geld = viel Glück« handeln, fällt es schwer zu erkennen, dass dies möglicherweise eine riesige Illusion ist. Doch was ist nun die Wahrheit?

Geld = Glück: Diese Formel ist falsch

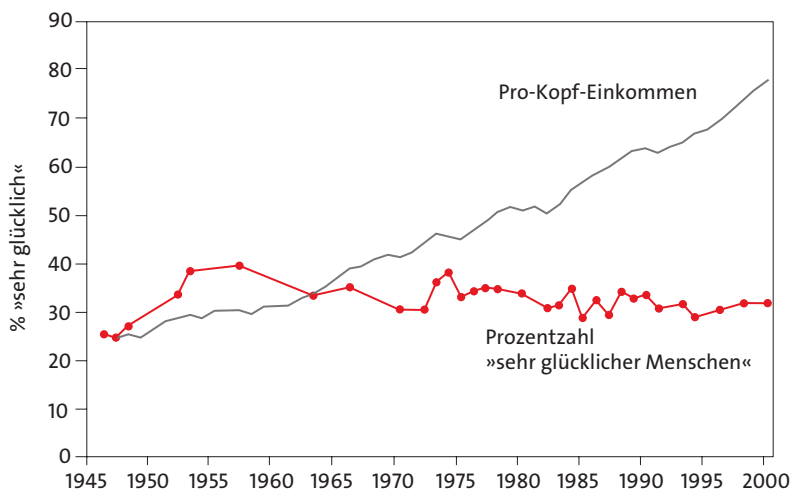
Bei Münchhausens Lügenmärchen war und ist es jedem Leser sofort erkennbar, dass sie frei erfunden, völlig unrealistisch, einfach unwahr sind – genauso, wie das bei der hier vorgespinnenen Geschichte vom reisenden Millionär der Fall ist. Im Alltag erkennen wir den Illusionscharakter der Formel *Geld macht glücklich* häufig nicht, was auch nicht verwundert, hat sie doch – wie so viele Lügengeschichten – einen wahren Kern.

Wenn es um die »Angst vor dem Verhungern« geht, ist Geld sehr wohl essenziell für die Lebenszufriedenheit und das Glücksempfinden eines Menschen. Bis zu einer bestimmten Einkommensstufe, die zur *Abdeckung der Grundbedürfnisse* einschließlich Bildung und medizi-

nischer Versorgung erforderlich ist, spielt die finanzielle Situation in Sachen Glück und Unglück eine entscheidende Rolle. Insofern schneiden auch Länder mit hohem Einkommen bei der Frage nach der Zufriedenheit im Leben relativ gut ab. Das Einkommen, das zum zufriedenen Leben reicht, liegt in Industrieländern zwischen 20 000 und 40 000 Euro im Jahr – so zumindest die Einschätzung der Deutschen Bank, die in ihrem Unternehmer-Magazin *Results* das Thema Glücksforschung aus Bankersicht unter die Lupe genommen hat.

Wenn allerdings die Grundbedürfnisse erfüllt sind, dann macht mehr Geld nicht automatisch mehr Spaß, sondern es gilt, was schon Großmutter wusste: »Geld macht nicht glücklich(er)«, oder wie es Wissenschaftler heute ausdrücken: »Glück und Geld haben eine Nullkorrelation.« Geld beruhigt sicherlich, aber glücklicher macht es nicht.

Denken Sie an die Generation, die Deutschland in den Wirtschaftswunderjahren zum Exportweltmeister gemacht und seine Wirtschaftsleistung vervierfacht hat. Sind sie heute zufriedener als in den 1950er Jahren?



Entwicklung von Einkommen und Glück in den USA

Quelle: Richard Layard, *Die glückliche Gesellschaft. Kurswechsel für Politik und Wirtschaft*. Frankfurt/New York, Campus 2005

Register

- Abhängigkeit 51, 168, 191
- Abschirmung 88
- Altersvorsorge 40, 46
- Anerkennung 71, 83, 156–169, 171–177, 204 f., 207
- Anerkennungsdefizit 167, 174
- Anerkennungskultur 177
- Anspruchssteigerung 26, 30
- Antriebslosigkeit 51
- Anziehungskraft 87
- Arbeitsethik 74
- Arbeitszeit(en) 69 f., 74, 89, 94 f., 98
- Arbeitszufriedenheit 76 f., 84 f., 93, 95 f., 100, 103, 143, 163, 188, 191, 194, 198, 204, 206
- Aufmerksamkeit(en) 28, 50, 140, 157, 162–164, 166–168, 175, 177
- Auszeiten 95
- Automatismus der Psyche 30
- B**allast 38
- Belastung 92, 102, 147, 156, 194, 197
- Belohnung(en) 23, 80 f., 97, 112 f., 168
- Belohnungssystem 91, 164
- Belohnungszentrum 135
- Besessenheit 51
- Bezugsgruppe 31
- Bildungswiderstand 184
- Börsenhype 73
- Burnout 75, 77
- C**orporate Social Responsibility 112 f.
- D**ankbarkeit 32, 38
- Dauerbrenner 12
- Defizit(e) 167, 206
- Demotivation 104
- Dilemma 30
- Dopamin 50–52, 80 f., 83, 87, 92, 163 f., 191 f., 206
- Dopaminmangel 51
- E**inkommenseinbußen 31
- Einkommensstufe 24
- Einsamkeit 34, 142
- Einschränkungen 31
- Einstellung 54, 62, 97–99, 103, 114, 120, 123, 134

- Einzelkämpfer 132 f., 150
 Emotionale Intelligenz 145
 Emotionen 24, 57, 149
 Entlohnung 117 f., 157
 Erfüllung 24, 37, 39 f., 70, 82, 110, 120
 Erholung 111
 Erwartungs- und Belohnungssystem 82
 Ethik 23, 74
 Evolutionsprogramm 23
- F**aszination 22
 Finanzkrise 12, 47 f.
 Firmenkultur 141
 Firmenwagen 41, 172
 Flow-Modell 78, 81
 Freiraum/-räume 36, 38, 85 f., 104
 Fremdbild 145 f.
 Führungskräfte 15, 40 f., 54, 64, 92 f., 103, 115, 125, 137, 151, 156, 176, 187, 199
- G**eborgenheit 53, 142
 Gehaltserhöhung(en) 12, 28, 164 f.
 Geheimnistuerei 41
 Geldgesellschaft 24
 Geld-Lüge 35
 Gemeinsamkeit 205
 Gesundheit 26, 37, 58
 Gewöhnungseffekt 26
 Gewöhnungsprozesse 29
 Glaubwürdigkeit 168
 Glücksempfinden 24, 30, 33
- Glücksformel 33, 163, 192
 Glücksforschung 25
 Glückshormone 23, 141
 Gratifikationsdefizite 161
 Gratifikationskrise 156, 164, 174
 Grenznutzeneffekt 27
 Größenwahn 51
 Grundannahmen 13
 Grundbedürfnisse 24 f.
 Grundeinkommen 36 f., 40
- H**ierarchieebenen 41, 92, 158
 Hilfestellungen 14
- I**llusion 24, 133
 Individualisierung 160
 Individuum 137, 160
 Isolation 34
- J**obrotation 65, 141
- K**apazität, mentale 142
 Kommunikationsfähigkeit(en) 145 f., 170, 195
 Kompetenz 140, 145, 167, 169
 –, soziale 113, 195
 Konfliktlösung 138, 148
 Konfliktunterdrückung 138
 Konkurrenzkampf 55
 Kontakte 72, 97, 192
 Konzentration 81, 87 f., 140, 164
 Kreativität 51, 80, 85, 95, 132, 164
 Kritik 62, 75, 176, 181, 183, 188, 203
 Kritikfähigkeit 145

- Langeweile 61, 75, 78, 86, 96, 206
 Lebensarbeitszeit 94
 Lebensfreude 13, 27, 30, 67, 183
 Lebensstandard 29–32, 73
 Lebenszufriedenheit 24, 26, 32,
 36, 38 f., 111
 Lob 13, 110, 137, 153, 156–160, 162 f.,
 165, 174–176, 207
 Lohnabstand 41
- M**aslow'sche Bedürfnispyramide
 204
 Mechanismen
 –, der Natur 51
 –, neurobiologische 49
 –, psychische 35 f.
 Meyer-Paradigma 159
 Minderwertigkeitsgefühle 36
 Missgunst 33, 36
 Motivation 28, 41, 51, 77, 93, 96,
 112–116, 131, 158, 164 f., 168, 206
 Motivationsverlust 131
- N**eid 36
 Neugierde 50
 Neurotransmitter 51, 192
 Niederlage(n) 55 f., 58, 169, 205
- O**dyseus-Faktor 48 f.
 Optimismus 51
- P**anik 23
 Peergroup 31
 Perfektionismus 91
- Personalentwicklung 15, 83
 Personalführung 15
 Personalverantwortung 27
 Peter-Prinzip 130
 Prahlereien 11
 Prestigeobjekte 41
 Privatleben 37, 60, 102, 218
 Produktivität 110, 136
 Psyche 23, 30
- Q**ualifikation(en) 42, 73, 84, 115,
 123
- R**ealeinkommen 28 f.
 Reichtum/Reichtümer 23, 28, 38
 Ressourcen 12, 58, 85, 94, 147, 196,
 198
 Ringelmann-Effekt 131
 Risikobalance 60 f.
 Risikobereitschaft 54, 65
 Risikogesellschaft 48
 Risikokultur 64
 Rollenmuster 160
 Rollenwahrnehmungen 145
 Rücklagen 40
 Rückmeldung(en) 76, 93, 157, 162,
 167, 170, 174
 Rückschläge 56, 206
- S**andwichposition 158
 Schlüsselpersonen 149
 Schutzmechanismen 57
 Schwächen 84, 167, 203
 Selbstbild 145 f., 166

- Selbstvertrauen 51, 56, 167–169
 Selbstwertgefühl 36, 40, 111, 160,
 162, 169, 171, 173 f.
 Sicherheitslüge 58
 Spiegeltest 122
 Stabilisierung 111
 Stärken 55 f., 84, 146, 169
 Steuerungsmechanismen 96
 Störfaktoren 87 f., 138
 Stressmanagement 90, 100, 218
- T**eamarbeit 130, 132–134, 136–144,
 147, 150 f., 196
 Teamfähigkeit 144 f., 151
 Teamkompetenz 146 f.
 Teamlüge 133, 144
 Teamplayer 113
 Tugenden 55, 121
- Ü**berforderung 77 f., 81 f., 91, 98,
 161, 206
 Übertreibungen 11
 Unabhängigkeit 168
 Unfähigkeit 130
 Ungläubigkeit 14
 Untätigkeit 169
 Unterforderung 77 f., 81 f., 98, 205 f.
 Unternehmenserfolg 13
 Unzufriedenheit 80, 111, 172, 205
 Urängste 23
- V**erantwortungsbewusstsein
 113
 Vergleichsfall 26, 30, 171
 Verhaltensänderung 24
 Verlustangst 24
 Vernunftsystem 24
 Vertrauenspersonen 100
 Verunsicherung 85, 160
 Vorbilder 121
- W**ahrhaftigkeit 14
 Wahrheiten, vermeintliche 13
 Wahrnehmungsfiler 30
 Weiterbildung(en) 13, 94, 184–
 200, 207
 Weiterbildungslüge 181, 188 f.
 Weiterentwicklung 71, 205
 Wertschätzung 112, 162
 Widerstand/Widerstände 53,
 75
 Wirtschaftsleistung 25
 Wohlstandsleben 34
 Wohnfühlsbarometer 57
- Z**orn 36
 Zufriedenheitsniveau 29
 Zusatzqualifikationen 69, 170
 Zuständigkeiten 93, 137, 147
 Zuverlässigkeit 168, 173
 Zuwendung 162, 166