

### ICH AUCH UNVERBESSERLICH

Tim Graf-Kolvenbach, Oktober 2019

Neulich fiel mir am frühen Morgen in der Wiener Vorortelinie ein Werbeplakat auf. Genau genommen ein Personalmarketingplakat. Eine Krankenhausgruppe wirbt darauf um Pflegepersonal (siehe <https://noe.orf.at/v2/news/stories/2975797/>).

Auf dem Plakat ist ein junger Mann sowie zwei plakative Sprüche zu sehen.

Zum einen „Schwestern war gestern“. Hier wird suggeriert, dass Pflege auch etwas für Männer sei. Ein unterstützenswertes Anliegen und ein sicherlich noch steiniger Weg.

Was mich jedoch nicht los lies, war der zweite Spruch „Du hast nicht nur einen Beruf. Du hast eine Berufung.“

Zum einen dachte ich mir „Eh klar. Mit Beruf könnt ihr nicht werben, dafür ist die Bezahlung zu mies. Zumal für Männer. Nun, dann muss es eben der Lohn der Berufung richten.“ Zum anderen sah ich eine Parallele dieses Spruchs zu Gedanken, die mich seit ein paar Monaten beschäftigen und die ich hier teilen möchte.

„Du hast nicht nur einen Beruf. Du hast eine Berufung.“ Das suggeriert mir, dass heute ein gelungenes berufliches Leben - hier für Pflegeberufe, aber letztlich gilt dies verstärkt für jegliche Berufe - darin besteht, einer Berufung nachzugehen. Vielleicht gar darin, im Rahmen der Berufsausübung ständig ein Gefühl von Be- und Anrufung zu erleben. Zufrieden kann daher nur sein, wer nicht nur arbeitet, um zu leben, sondern sich im Leben auch und vor allem dadurch verwirklicht, was und wie er arbeitet.

Das klingt auf den ersten Blick schön und gut. Ohne Frage hat diese Geisteshaltung in den letzten Jahrzehnten zu vielen integer gemeinten Initiativen geführt, die heute in zahlreichen Organisationen intrinsisch motivierende und persönlich lohnende Arbeit ermöglichen. Und das nicht zum Preis von Hungerlöhnen.

Und dennoch. Denn verbunden mit dem Streben nach einem erfüllenden Berufsleben orte ich in den letzten Jahren und Jahrzehnten einen wachsenden und permanenten Verbesserungsdruck, der sich nicht nur auf effiziente Prozesse und Strukturen sondern auch auf uns Menschen und unseren Umgang mit unserer Persönlichkeit und deren Entwicklung bezieht. Ein Druck der somit direkt auf den Wesenskern unserer Persönlichkeit zielt. Das Wort „Berufung“ macht dies in seiner nachgerade spirituellen Aufladung recht deutlich, wie ich finde.

So gilt beispielsweise die GENERATION Y mancher und manchem bereits als GENERATION THERAPY (siehe <https://www.abendblatt.de/politik/article213525947/Generation-Therapie.html>). Und zwar aufgrund der gerade bei jungen Menschen ansteigenden Diagnosen psychischer Belastungen, die im Zusammenhang mit Selbstzweifeln und Versagensängsten stehen.

## Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

---

Dies scheint mir zu zeigen, dass es sich bei der unablässigen Suche nach Selbstoptimierungsmöglichkeiten nicht um ein auf die berufliche Sphäre beschränktes Phänomen handelt.

So werden beispielsweise auch Kinder immer stärker zu Objekten angstgetriebener Optimierungsbemühungen ihrer Eltern: Wie können wir dafür sorgen, dass sich unsere Kinder optimal ernähren und bewegen? Dass sie in ihren geistigen, kreativen und sozialen Kompetenzen optimal gefördert werden? Dass sie dann, wenn sie den Schritt in die selbständige Lebensplanung machen sollen, ein klares Bild davon haben, welchen - für sie einzigartig optimalen - Beruf sie ergreifen werden?

Alle diese Bemühungen und Anstrengungen sind nicht nur für die Eltern anstrengend, sie sind es vor allem auch für die Kinder. Denn falls diese sich trotz aller Bemühungen dann doch nicht ganz optimal entwickeln, falls sie unverschämterweise keinen Gefallen am Klavierspielen entwickeln, wenn sie nach dem Schulabschluss nicht genau wissen, welche Karriere sie ergreifen wollen, dann haben sie - und/oder ihre Eltern - wohl etwas falsch gemacht, Ihre Potenziale nicht genutzt.

Auch die Allgegenwart von Begriffen wie Potenzialentfaltung, Persönlichkeitsentwicklung oder auch Personal Growth flüstert uns ähnliches ein. Und wie erfolgreich diese Einflüsterungsversuche sind, zeigt sich nicht zuletzt darin, dass Coaching mehrheitsfähig geworden zu sein scheint (siehe: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/generation-selbstoptimierung-braucht-jeder-einen-coach-14609301.html>). Wiederum nicht nur in der beruflichen Sphäre.

Das ist einleuchtend: Wer sich sein Leben lang und nahezu tagtäglich zu fragen hat, ob er sein Potenzial tatsächlich entfaltet oder ob da noch Luft nach oben ist, der sucht sich dafür lieber ganz schnell einen professionellen Begleiter, eine professionelle Begleiterin. Hier geht es nicht so sehr um die Linderung psychischer Beschwerden oder gar psychischer Krankheit. Im Vordergrund steht vielmehr die Arbeit an Defiziten und daran, bislang vermeintlich brachliegende Ressourcen zu nutzen, um sich weiterzuentwickeln. Um sich zu optimieren. Es macht bisweilen den Eindruck, dass, wer dies nicht tut, sich dafür zumindest vor sich selbst und manchmal gar vor anderen zu rechtfertigen hat.

Fraglich bleibt allerdings, ob wir uns bei all dem nicht davon entwöhnen, uns mit Unzulänglichkeiten zu arrangieren - sei es mit den eigenen und oder denen anderer. Und laufen wir auf diesem Weg nicht Gefahr - meist ohne es zu merken - uns und andere zu überfordern und als Folge Frustrationen statt Zufriedenheiten anzuhäufen?

Ja, sicher, Unzufriedenheit ist ein wirkungsvoller Motor für Veränderung und die sinnvolle Beseitigung von Missständen. Wird jedoch die Unzufriedenheit zum Selbstzweck, kann das ungesunde Züge annehmen.

Es macht mir den unangenehmen Eindruck, als seien wir alle nicht nur dazu aufgefordert, tagtäglich 120% zu bringen, sondern uns täglich auch und gerade zu fragen, ob das, was wir heute als 100% definieren, nicht möglicherweise morgen 80% bedeuten könnte oder gar sollte.

Der daraus resultierende Leistungs- und Verbesserungsdruck scheint sich mir mit einem ebenfalls immer stärkerer werden Druck zur Selbstentfaltung und -findung zu vermengen,

## Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

---

Als ein Anzeichen dafür mag die steigende Anzahl von Magazinen wie Flow, Happinez oder Carpe Diem dienen. Hier wurde vor Kurzem getitelt mit „Starkes Selbst. Was es kostet, Träume wahr werden zu lassen. Mut. Einfach nur Mut.“

Das klingt gut. Es klingt ermutigend, den eigenen Weg zu finden und zu gehen. Sich verinnerlichen gesellschaftlichen Zwängen nicht widerstandslos zu ergeben. Gleichzeitig zahlt es auf die Vorstellung ein, dass es für jede\*n von uns den einen richtigen Weg gibt, den es zu finden gilt.

Denn offenbar beinhaltet die Aufforderung, ständig das eigene Potenzial optimal zu entfalten, für viele von uns auch die stete Prüfung, ob wir tatsächlich den einen richtigen Weg für unser Leben gefunden haben.

Und auch hier gilt dies für Eltern doppelt, denn sie sind angehalten, dies nicht nur für sich sondern auch immer wieder mit Blick auf ihre Kinder zu prüfen: Habe ich alles getan, damit meine Kinder den einen richtigen Weg für sich finden? Was könnte und sollte ich noch dazu beitragen? Und wenn meine Kinder straucheln, wenn sie unzufriedener, unsicher und unentschlossener sind als gewünscht? Wer trägt dann dafür die Bürde der Verantwortung?

Wie groß die Frage nach dem einen richtigen Weg ist, wird deutlich, wenn wir uns klar machen, dass mit „Weg“ weit mehr gemeint als lediglich die Berufswahl. Es geht um den gesamten Lebensweg und -entwurf, den wir uns auffordern, zu hinterfragen. Eine mächtige, eine existentielle Hinterfragung. So grundsätzlich, dass es uns nicht wundern sollte, wenn manch eine\*n von uns die Reichweite dieser Prüfungsaufgabe eher paralyisiert als energetisiert.

Denn paradoxerweise führt uns unser Prüfungsstress zielgenau in einen Zustand von Prüfungsangst. Doch Angst verengt. So dass wir schließlich zu stark unter Druck stehen, um gelassen und empfänglich genug für die kleinen Zufälle des Lebens zu sein. Wobei uns diese Zufälligkeiten Türen aufmachen und Wege ermöglichen, von denen wir nicht geträumt haben, ja gar nicht träumen konnten, da wir uns ihrer Existenz überhaupt nicht bewusst waren.

Und so trübt sich unter Selbstentfaltungsdruk unser Blick für die kleinen Freuden des Alltags ein. Dafür, dass es zahlreiche kleine und große richtige Wege für uns gibt. Wir merken nicht, wie uns die ständige Suche nach dem einen richtigen Weg blind macht für all diese „gut ist gut genug“-Wege. Dabei scheint uns die Sorge zu leiten, eine lebenswichtige Abzweigung zu verpassen. Doch Angst ist hier möglicherweise keine gute Ratgeberin.

Was uns hingegen gut tun könnte, wäre, die Kunst des Abschiednehmens stärker zu kultivieren. Des Abschieds von der Vorstellung des einen richtigen Weges und von der Versuchung, ständig nach anderen, möglicherweise noch besseren Wegen Ausschau zu halten. Sich für einen Weg zu entscheiden, heißt, Abschied von vielen anderen zu nehmen.

Was uns dies oftmals erschwert, ist der Umstand, dass wir unsere Entfaltungs- und Optimierungsüberzeugungen kulturell so tief verankert und persönlich so stark verinnerlicht haben, dass es uns nicht bewusst ist, wann und wie sehr wir uns selbst unter Druck setzen, uns in Frage stellen.

## Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

---

Ebenso scheint uns zu entgehen, was der Preis dafür ist. Die unbewusste Fokussierung darauf, nicht zurückzufallen, lässt uns vor allem das in den Blick nehmen, was unsere Möglichkeitsräume erweitern und unsere Flexibilität erhöhen könnte. Darüber gerät dasjenige aus dem Blick, was uns eine Beschränkung unserer Optionen und Beweglichkeiten abverlangt. Man könnte auch sagen: Wir verlieren das Gespür dafür, wo uns eine selbstauferlegte Beschränkung gut täte.

Eine jüngst unter Migranten\*innen aus Syrien, dem Iran, dem Irak und Afghanistan in Deutschland durchgeführte Umfrage hält uns den Spiegel vor (siehe: <https://www.sueddeutsche.de/politik/studie-blick-auf-die-deutschen-1.4607565>). Die Befragten sollten angeben, welches die größten und für sie schwierigsten kulturellen Unterschiede seien, die sie in Deutschland im Vergleich zu ihren Heimatländern erleben. Zu den am häufigsten genannten Unterschieden gehören: Die Deutschen stellen das individuelle Wohlergehen über das der Familie. Und die Deutschen schätzen und unterstützen alte Menschen weniger.

Das scheint mir vor dem Hintergrund der hier von mir aufgeworfenen Fragen instruktiv zu sein. Denn Familie - sowohl ein verbindliches Einlassen auf eine langfristige Partnerschaft als auch auf die Sorge um und für Kinder - stellen aus meiner Sicht eine Beschränkung von Optionen und Beweglichkeiten im oben genannten Sinne dar.

So auch das Altern an sich, denn unsere Leistungsfähigkeit - und damit unser Vermögen, im Wettbewerb um ein erfülltes und sich ständig optimierendes Leben zu bestehen - nimmt im Zuge des Alterns in Teilbereichen deutlich ab. So erklärt sich möglicherweise der Jugendwahn und die zunehmende Anzahl Junggebliebener, die sich in meinen Augen weigern oder zumindest äußerst schwer damit tun, in Würde zu altern. Nun, ich muss zugeben, ich kenne das.

Und schließlich stellt uns die Verantwortungsübernahme für pflegebedürftige - und das sind meist ältere - Menschen vor die Entscheidung, ob wir Freiheiten und Möglichkeiten schließen und mit einem Handicap im Wettlauf um ein erfülltes Leben bezahlen wollen.

Es scheint, als sei vielen von uns die Bereitschaft abhanden gekommen zu sein, verbindende Verpflichtungen einzugehen. Liberté toujours. Schließlich legen wir uns mit jeder Bindung, mit jeder Pflicht fest. Anders herum: Wir verzichten auf Flexibilität. Ich bin überzeugt: Effektive Teamarbeit, tiefe Freundschaft und anhaltende Partnerschaft erfordern Verzicht. Und nicht nur vom jeweils anderen. Zuerst einmal schmerzlicher Weise von uns selbst. Dann kann es funktionieren.

Dass dies auch von akuter ökologischer Brisanz ist, sei hier nur am Rande erwähnt.

Was mich bei all dem umtreibt, ist: Haben wir die Fähigkeit zur, Ja das Recht auf Unzulänglichkeit aufzugeben? Oder anders gefragt: Darf ich eigentlich noch frustriert, darf ich unfähig sein? Vor allem: Darf ich es zeigen und mich damit anderen zumuten? Und letztlich: Wie passt die Fähigkeit, Enttäuschungen zu verarbeiten, in dieses Bild?

Enttäuschung bedeutet wortwörtlich, ein Ende der Täuschung herbei zu führen. Das ist meist unangenehm aber oft heilsam.

Daher müssen wir uns meiner Ansicht nach fragen: Wer übernimmt die Aufgabe, Enttäuschungen salonfähiger zu machen?

Wer ermutigt und ermächtigt uns dazu, immer wieder Enttäuschungen auf uns zu nehmen? Denn neben dem Ehrgeiz ist es die Enttäuschung, die die Chance eröffnet für das Gelingen der fragilen - jedoch erstrebenswerten weil gesunden - Balance von kontinuierlicher Verbesserung in Richtung Optimum auf der einen und der demütigen Beschränkung auf das Erreichbare und Erreichte auf der anderen Seite. Der Ehrgeiz scheint mir eine Starke Lobby zu haben, die Enttäuschung hingegen keine.

Wer also sorgt für Räume, in welchen Frustrationen und Grenzerfahrungen - im Sinne des Erlebens eigener Grenzen - gemeinsam mit anderen verarbeiten werden können?

Denn dafür werden meiner Ansicht nach auch und gerade formelle Räume benötigt, abseits der Parkplatz-, Gang- und Klogespräche, die oft für genau jene so dringend benötigte Psychohygiene genutzt werden, aber eben nur in einer Art heimlicher Teilöffentlichkeit.

Übrigens: Die Funktion von Psychohygiene besteht meiner Erfahrung nach ganz wesentlich just darin, sich mit Hilfe anderer zu vergewissern, dass die eigenen Grenzen und Unzulänglichkeiten normal, nachvollziehbar und akzeptabel sind. Dass sie keinen Anlass geben für grundlegende Selbstzweifel im Sinne von „Es liegt alleinig an mir, jemand anderes hätte es locker geschafft. Ich bin nicht gut genug.“

Folgendes scheint mir ein wesentlicher Punkt zu sein: Wir sorgen in unserer Gesellschaft und unseren Organisationen zu wenig für institutionalisierte Räume der Enttäuschungsverarbeitung. Im Gegenteil. Werbung und Medien sind durchsetzt vom Mythos des intensiven, authentischen, auf Selbstfindung und -verwirklichung ausgelegten Lebens. Überdeutlich wird dies, wenn wir uns unsere Selbstdarstellungen in den sozialen Netzwerken wie zum Beispiel auf Facebook und Instagram ansehen. Dort herrscht exzessives Impressionmanagement.

Jede\*r kehrt ausschließlich ihre oder seine Schokoladenseite heraus, die witzige, geistreiche, interessante, intensive, glückliche, harmonische, erlebnisreiche Seite. Es regiert der positive Affekt. Der negative Affekt hat hier keinen Platz. Außer in der rückblickenden positiven Verarbeitung: Ich habe damals einen schmerzhaften Rückschlag erlebt, aber ich will ihn nicht mehr missen, denn ich habe daraus gelernt. Wofür gelernt? Na, für meine andauernde Selbstentfaltung und Persönlichkeitsentwicklung natürlich. Die Negativität solcher schmerzhafter Ereignisse zum Erlebniszeitpunkt scheint tabu. Und ich kann der These viel abgewinnen, dass es wenig vergleichbar Aussagekräftiges über die Kultur eines sozialen Systems gibt als seine Tabus.

Das Perfide bei Facebook und Instagram ist, dass trotz intensiver eigener Bemühungen, die positiven Momente - auch und gerade bildhaft - für jedermann zu dokumentieren, nach einem Besuch bei manch einem der unangenehme Zweifel zurückbleibt, ob nicht die anderen noch erfolgreicher sein könnten in ihrem Bemühen, ein erfülltes, selbstoptimiertes Leben zu leben.

Wo also sind die öffentlichen Räume der kollektiven Frustrationsverarbeitung? Räume, in denen unsere Unzulänglichkeiten zu Tage treten dürfen und sollen? Räume, die befreit sind vom Wettbewerb und Leistungsdruck? Wo sind die nichtanonymen Workaholiker?

## Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

---

Wir brauchen solche Räume mehr denn je, denn öffentlich, zum Beispiel in einer Firma, Enttäuschungen und eigene Defizite zu thematisieren, scheint mir schwierig und riskant, wenn das Motto im Team beispielsweise lautet „Wir sprechen nicht von Problemen, wir kennen nur Herausforderungen“ oder bei der Chefin die Devise gilt „Kommen Sie mir bitte nicht mit Problemen. Skizzieren Sie Lösungen!“. Schließlich will niemand in der Schublade des Miesepeters, Spaßverderbers oder gar Veränderungsverweigerers landen.

Darüber hinaus denke ich, dass auch eine sprachliche Abrüstung zu unser aller Entspannung beitragen könnte.

Müssen wir uns ständig für etwas „begeistern“ oder reicht es, wenn wir etwas „gut“ finden? Müssen wir uns Aufgaben mit Leidenschaft widmen sein oder reicht es, wenn wir sie verlässlich und solide bearbeiten?

Muss es eine ständig „lernende Organisation“ sein oder tut es auch eine widersprüchliche, spannungsreiche und trotz all dem überlebensfähige Organisation?

Muss es tatsächlich ein großartiger, ein „great place to work“ sein? Würde es nicht möglicherweise auch ein ganz vernünftiger, ein „reasonable place to work“ tun? Ein Platz zum Arbeiten also, an dem man able to reason ist, fähig, vernünftig miteinander zu reden.

Vieles von den hier vorgeschlagenen verbalen Alternativen klingt heutzutage zu nüchtern, oder? Sie transportieren zu wenig Emphase, sie zeugen zu wenig von einem intensiven Leben. Denn es ist das intensive Leben, welches mir immer mehr zum Sehnsuchtspunkt unserer Leben zu werden scheint.

Die in diesem kurzen Aufsatz skizzierten Gedanken wurden nicht ausschließlich von eigenen Erfahrungen und Beobachtungen angestoßen, sondern auch von der Lektüre einiger - wie ich finde im positiven Sinne anstößiger - Bücher.

So attestiert beispielsweise der Managementautor Reinhard Sprenger vielen Unternehmen eine stetig steigende Zudringlichkeit in der Frage des Umgangs mit SOLL-IST-Diskrepanzen ihrer Mitarbeiter (siehe <https://www.youtube.com/watch?v=nIjr4dLMfH0>). Vor allem die Personalentwicklung propagiere ein Mindset und kreierte Instrumente, die seiner Ansicht nach in unanständiger Weise darauf abzielen, nicht nur das Verhalten sondern zunehmend die ganze Persönlichkeit der Mitarbeiter\*innen mit dem Ziel einer ständig zu erhaltenden oder zu erhöhenden Wettbewerbsfähigkeit zu erschließen.

Der Soziologe Hartmut Rosa sieht unsere Kultur insgesamt von einem Imperativ der Steigerungs- und Weitreichungsvergrößerungsdynamik getrieben (siehe <https://www.youtube.com/watch?v=i5G0sD-Xn2c>). Mit der Folge, dass wir uns zunehmend von uns selbst, voneinander und von unserer Umwelt entfremden.

Sein Kollege Andreas Reckwitz wiederum sieht uns in einem Wettlauf um ein einzigartiges Leben (siehe: <https://www.youtube.com/watch?v=f1MAUM9l-5c>). Ihn treibt die Sorge, dass dies nicht nur individuell sondern auch politisch zu Verwerfungen führt - zu sehen am um sich greifenden Erfolg

## Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

---

populistischer Parteien und Politiker\*innen - da dieser Wettlauf einige wenige Gewinner und sehr viel mehr Verlierer produziere.

Und auch im Feld der Ehe und der Partnerbeziehungen wird ähnliches geortet. Der Paartherapeut Arnold Retzer empfiehlt uns, verstärkt zu versuchen, Frieden mit denjenigen Charakterzügen und Macken unserer Partner zu schließen, die nicht unseren Wunschvorstellungen eines idealen Partners entsprechen. Entsprechend singt er das Loblied der Vernunft Ehe (siehe: <https://www.youtube.com/watch?v=mwCB3WpqVTo>).

Ganz in diesem Sinne rät uns sein Berufskollege Holger Kuntze, der Wir-Verwirklichung einen höheren Stellenwert einzuräumen als der Ich-Verwirklichung (siehe <https://www.youtube.com/watch?v=yqTelxT24Io>).

Doch nun zurück nach Wien, in die Vorortelinie, einer S-Bahn im Westen der Stadt.

Als ich besagtes Plakat sah, war ich auf dem Weg zu einer Bereichsklausur einer Sozialorganisation. Die Menschen dort unterstützen Ihre Klienten\*innen im Umgang mit Behinderungen mit Hilfe mobiler Betreuung. Die Klausur sollte dazu dienen, Zwischenbilanz zu ziehen, denn vor einigen Monaten war vom Fördergeber ein neues Leistungsstufenmodell eingeführt worden.

Schnell wurde an diesem Tag klar, dass das neue Modell im Erleben der Mitarbeiter\*innen zu einer Leistungsverdichtung und damit zu weniger Pufferzeiten und Teamzeiten geführt hat. Für mich wurde im Laufe des Tages deutlich, dass für das Team weniger eine Arbeit an möglichen Lösungen für diese Situation hilfreich war, sondern vielmehr - etwas überspitzt - ein kollektives Tal der Tränen zu durchwandern. Denn wer im Tal der Tränen auch tatsächlich weinen darf, sowohl für sich allein als auch - und möglicherweise vor allem - vor anderen, dem fällt es anschließend leichter, sich mit veränderten und möglicherweise de facto verschlechterten Rahmenbedingungen zu arrangieren.

Daher lag an diesem Tag der Mehrwert meiner Beratungs- und Moderationsleistung wohl vor allem darin, einen solchen Raum der Enttäuschungsverarbeitung anzubieten und zu halten. Und ihn bloß nicht durch die Einführung von Optimierungsfragestellungen zu kontaminieren.

Manches in unserem Leben ist schlicht unverbesserlich. Das anzuerkennen und uns zu gratulieren, wenn wir es erkannt und akzeptiert haben, darum geht es mehr denn je.

Copyright by Tim Graf-Kolvenbach

Balderichgasse 15/9 in 1170 Wien

[kontakt@kolvenbach.at](mailto:kontakt@kolvenbach.at) - Ich freue mich über kontroverse und weiterführende Anregungen