

Die andere Seite der Freizeit-Mentalität: "Die Workaholics"

Es ist wohl nur die andere Seite der Medaille - auf der einen Seite Freizeitmentalität, auf der anderen übertriebene, ja krankhafte Arbeitssucht. Der Autor schildert anhand eines Fallbeispiels die Ursachen und Auswirkungen des Workaholicismus und schließt daran einige allgemeine Überlegungen an, was der Workaholic gegen seine Sucht unternehmen kann.

Der Workaholic - ein Fallbeispiel

Wir wollen im folgenden ein Beispiel einer Führungskraft beschreiben, die durch eine übertriebene Arbeitssucht keine Befriedigung mehr in der Arbeit fand.

Herr B. war nicht mehr in der Lage, sich spontan zu freuen. Er konnte nur noch kalkuliert und rational auf andere Menschen zu sehen. Der eigene Vorteil und das Bemühen, für seine Karriere etwas zu tun, standen ständig im Vordergrund. Selbst Erfolge konnten ihn nicht mehr erfreuen, weil er diese Erfolge bereits exakt vorausgeplant hatte und sie deshalb erwartete. Der Erfolg war für ihn ein vorher bestimmtes Ergebnis seiner Überlegungen. Genau wie er sich über seine Erfolge nicht mehr freuen konnte, war es ihm auch unmöglich, seinen Mitarbeitern gegenüber Gefühle der Freude und Anerkennung zu zeigen. Auch seine Mitarbeiter waren nur Rädchen im Kalkül der vorherbestimmten Abläufe. So war das Verhältnis zu seinen Mitarbeitern sehr gespannt, extrem leistungsorientiert und gefühlsmäßig unbefriedigend.

Herr B. war nur noch in der Lage, sich über seine Kinder zu freuen. Hier sah er die einzige Möglichkeit, ohne ständige Karrieregedanken Kontakt aufzunehmen und diesen Kontakt zu genießen. Herr B. suchte seine Anerkennung lediglich über seine fachlichen Leistungen. Er glaubte, je mehr er leisten würde, um so mehr Anerkennung würde auch auf ihn zukommen. Dabei sah er nicht ein, daß die Bestätigung und Befriedigung, im Kontakt über die menschliche Seite stattfindet, die unabhängig von der Leistung ist.

Herr B. hatte einen sehr strengen Vater, der ständig von ihm Leistungen verlangte und ihm in seiner Kindheit Anerkennung nur dann gab, wenn er diesen Leistungsansprüchen gerecht wurde. Dieses Verhaltensmuster, das darauf gerichtet war, Anerkennung und Bestätigung zu finden, übertrug Herr B. nunmehr auch als Erwachsener auf die Beziehungen zu seinen Mitarbeitern. Seine Vereinsamung und sein Unbefriedigtsein nahmen dabei immer stärker zu. Seine Mitarbeiter sahen ihn nur noch als strebsamen, karriereorientierten Einzelgänger, der seine Führungsmacht nur dazu benutzte, um sich selber auf der Karriereleiter weiter nach oben zu bringen. Die Mitarbeiter hatten dabei nur noch Zubringerdienste zu leisten.

Herr B. konnte auch sehr aggressiv werden, wenn einer seiner Mitarbeiter nicht ganz seinen Vorstellungen entsprach, weil er sich sofort in seiner Persönlichkeit bedroht sah. Die Identifizierung mit dem Karrierestreben ging soweit, daß alles andere diesen Vorstellungen untergeordnet wurde. Sowohl von sich als auch von seinen Mitarbeitern verlangte Herr B. äußerste Leistungsanstrengung, weil er nur so seine eigene Persönlichkeit stabilisieren konnte.

Das Verhaltensmuster aus der Kindheit, nach dem Anerkennung nur über Leistung stattfindet, übertrug Herr B. also auf seine Berufssituation. Er verkannte dabei, daß menschliche Anerkennung und Bestätigung auch völlig unabhängig von einer fachlichen Leistung erfolgen kann. Erst als Herr B. diese Einsicht gewonnen hatte, normalisierte sich sein unbefriedigendes Arbeitsverhalten, und er war in der Lage, Befriedigung auch aus dem täglichen Kontakt zu seinen Mitarbeitern zu beziehen.

Typisch für Herrn B. war auch, daß er ein extremer Perfektionist war. Er mußte seine Aufgaben hundertprozentig erfüllen. Selbst bei Kleinigkeiten wurde ein voller Arbeitseinsatz gebracht. So stand Herr B. unter einem permanenten Druck. Ständig fühlte er sich von neuen Aufgaben überschwemmt. Sein Perfektionsdrang führte schließlich dazu, daß er sich seinen Aufgaben nicht mehr gewachsen fühlte und er nicht mehr in der Lage war, abzuschalten. Seine Arbeit verfolgte ihn in den Feierabend und selbst in den Schlaf hinein. Herr B. war nicht mehr in der Lage, grundsätzliche, strategische Überlegungen anzustellen, weil er sich zu sehr mit der perfekten Erfüllung der alltäglichen Aufgaben beschäftigte.

Eine Ursache für den Perfektionismus lag sicherlich darin begründet, daß Herr B. einen sehr strengen Vater hatte, der ihm äußerste Leistungen abverlangte. Daraus entstand eine ständige Angst, den Anforderungen des Vaters nicht gerecht werden zu können. Diese Angst hatte sich im Laufe der Zeit von der ursprünglichen Beziehung zu seinem Vater unabhängig gemacht. Herr B. fühlte nur noch eine diffuse Angst, die ihn dazu trieb, alles perfekt zu machen, ohne daß er sich der Herkunft dieser Angst bewußt war. Herr B. wurde verfolgt von Angstträumen, daß er seine Arbeit nicht richtig machen könnte, daß ihn Schulden drücken könnten und daß er verarmen könnte.

Dazu muß man sagen, daß Herr B. aber sehr gute finanzielle Möglichkeiten verfügte. Er besaß ein sehr schönes Haus mit einem Großen Grundstück und eine Menge von Wertpapieren. Die objektive Situation war also so, daß Herr B. sich eigentlich nicht zu ängstigen brauchte. Trotzdem war er von einer ständigen Rastlosigkeit erfüllt, die eine Folge seiner permanenten Ängste war. Diese Ängste haben Herrn B. dazu betrieben, Karriere zu machen. Gleichzeitig hatten sie aber auch dazu geführt, daß Herr B., obwohl er sich mittlerweile eine materielle Sicherheit geschaffen hatte, weiterhin rastlos und unzufrieden war.

Eine wichtig Erkenntnis bestand für Herrn B. darin, daß er die Wichtigkeit selber in die Dinge hineinprojizierte. Irgendwie war es ihm klar, daß er die Bedeutung verschiedener Arbeiten überschätzte und sich somit auch viel zu viel Sorgen und Ängste bereitete. Die Erkenntnis dieser Projektion führte schließlich dazu, daß Herr B. in der Lage war, stärker Prioritäten zu setzen und die verschiedenen Arbeiten besser zu gewichten.

Ein Schlüsselerlebnis für Herrn B. war auch ein schwerer Autounfall eines Kollegen. Ihm wurde schlagartig bewußt, daß auch einmal die Arbeit des Kollegen liegenblieb, ohne daß deshalb die Welt zusammenbrach. Für den Kollegen bekamen ganz andere Dinge eine hohe Priorität, nämlich seine Genesung und seine Gesundheit. Die Arbeit erhielt einen viel geringeren Stellenwert. Dieser Vorfall führte bei Herrn B. dazu, daß er es lernte, seine Arbeit anders einzuschätzen. Die Einsicht, daß es immer noch übergeordnete Ziele gibt, die nur leider in der alltäglichen Arbeit untergehen, verschaffte ihm die Einsicht, daß es wichtig ist, sich von der täglichen Arbeit nicht völlig aufsaugen zu lassen. Es muß immer noch genügend Zeit bleiben für übergeordnete Ziele, wie zum Beispiel persönliche Zufriedenheit, Ausgewogenheit mit der Umwelt und eine Bewußtheit für den Lebenssinn.

Vielleicht erklärt sich auch gerade hieraus, daß Menschen, die starke Schicksalsschläge erlitten haben, uns besonders reif und überlegt erscheinen. Nämlich erst das Herausgerissenwerden aus dem täglichen Lebensvollzug schafft den Horizont für übergeordnete, umfassendere Sichtweisen.

Arbeitstechniken und Perfektionismus

In der Hypnotherapie gibt es die Grundregel des unaufgelösten Rests. Damit ist gemeint, daß man nie auf eine vollständige totale Lösung eines Problems hinarbeiten sollte. Es reicht aus, wenn man das Problem erkannt, beschrieben und eine Teillösung erreicht hat. Damit entledigt man sich der Notwendigkeit, eine perfekte Lösung zu erreichen, die auch häufig mit einem viel zu großen Aufwand verbunden ist. Zum anderen bleibt ein motivierender Rest übrig, der noch zu verändern ist.

Gerade jemand, dem von außen eine Problemlösung vorgeschlagen wird, sollte in die Lage versetzt werden, einen Teil des Problems selber zu lösen. Damit hat er die Möglichkeit, etwas selbständig erkannt zu haben, und damit kann er sein eigenes Selbstwertgefühl stärken. Es ist immer mit einer gewissen Frustration verbunden, wenn man eine komplette Problemlösung für ein eigenes Problem von einem anderen in perfekter Weise angeboten bekommt. Ein gewisser Rest sollte immer übrig bleiben, der noch zu verändern ist und der von dem Betreffenden geändert werden muß. Damit gibt man die Möglichkeit, eine Zuversicht in die eigenen Fähigkeiten zur Lösung künftiger Probleme zu entwickeln.

Der Workaholic leidet unter übertriebenem Perfektionismus -er muß lernen, daß es den oben genannten "unaufgelösten Rest" gibt, diese Tatsache akzeptieren und darauf hinarbeiten, sich davon zu lösen, immer perfekt sein zu wollen.

Das Problem der Mängel

Mit Mängeln zu leben, ist ein Grundphänomen der menschlichen Existenz. Zwar stehen wir in einem ständigen Kampf, unsere Mängel zu beseitigen, gleichzeitig gelingt uns dies aber nur zum Teil. Wir müssen uns also darauf einstellen, daß unsere Idealvorstellungen wie ganz erreicht werden, und wir auch eine positive Einstellung zu unseren Mängeln entwickeln müssen, ohne dies aber als Rechtfertigung anzusehen, einer notwendigen Auseinandersetzung mit unseren Mängeln auszuweichen.

Jeder Mangel, den wir bei uns erleben, kann uns positiv oder negativ beeinflussen. Im positiven Sinne wird uns dieser Mangel zur Aktivität anspornen, etwas zu verändern und diesen Mangel zu beheben. In negativer Hinsicht wird dieser Mangel unsere Angst verstärken und uns lähmen. Es gilt also, hier die richtige Einstellung zum Mangel zu entwickeln und den Mangel viel stärker als Aufforderung aufzufassen, sich mit den eigenen Schwächen auseinanderzusetzen.

Gerade die Überkompensation von Mängeln ist eine Haupttriebkraft der eigenen Motivation. Gerade Menschen, die eine bestimmte Schwäche haben, versuchen, diese auszugleichen und sogar darüber hinauszuwachsen, nämlich auf diesem Gebiet der ursprünglichen Schwäche hervorragende Leistungen zu erbringen. Die Vermutung liegt nahe, daß auch die Arbeitssucht des Workaholic vor allem auf eine Überkompensation eines Mangels zurückzuführen ist. Er muß deshalb lernen, auch diesen Mangel als unveränderlichen Bestandteil seiner Persönlichkeit zu tolerieren.

Beim Erkennen der eigenen Mängel sollte man sich des Prinzips der Schriftlichkeit bedienen. Erst, was wir schriftlich formuliert haben, wird uns so richtig bewußt. Die schriftliche Fixierung löst viel stärkere Assoziationen aus als das lediglich gedachte Wort oder der gedachte Begriff. Diese Beschreibung sollte so exakt und ausführlich wie möglich erfolgen. Erst danach sollten wir uns überlegen, wie wir diesen Mangel beheben können.

Dieser Vorgang sollte auf jeden Fall schriftlich und anhand einer positiven Zielformulierung erfolgen.

Folgende Fragen muß man sich daher stellen:

- Welche Ziele setze ich nur selbst, um diesen Mangel zu beheben?
- Welche Schritte muß ich im einzelnen machen, um meine Mängel abzubauen?
- Was macht es eigentlich so schwer, mit unseren Mängeln zu leben und unsere Mängel als positive Herausforderung anzusehen?

Zum einen erleben wir eine immer vollständige naturwissenschaftlich-technische Inbesitznahme der Natur durch den Menschen. Verbunden damit ist auf der anderen Seite ein immer zunehmendes Ohnmachtsgefühl des einzelnen. Wir machen uns von der Technik, die uns umgibt, abhängig, auch von Produkten und künstlich geschaffen Bedürfnissen. Die Werbung suggeriert uns den Wert einer vitalen, perfekten Persönlichkeit, die allzeit beliebt und erfolgreich ist. Der Workaholic scheint diese Denk- und Verhaltensmuster zu übernehmen.

Damit wird indirekt die Angst vor persönlicher Ohnmacht und vor persönlichem Mißerfolg angesprochen. Das was wir vermeiden wollen, was aber auch zur Realität gehört, wird uns in unrealistischen Leitbildern vorgegaukelt. Die übertriebene Stärke und der Perfektionismus ist nichts anderes als ein Gegenbild zu Mängeln, Schwächen und Gekränktheit. Erst, wenn wir auch die eigenen Mängel akzeptieren können, erfassen wir die vollständige Realität. Zu häufig verleihen wir uns ein Gefühl der Stärke, indem wir auf die Mängel der anderen hinweisen. Dies erschwert die Zusammenarbeit im beruflichen und auch im privaten Bereich. Der Vorgesetzte, der sich psychologisch entlastet, indem er ständig seinen Mitarbeitern ihre Mängel vorhält, der Ehepartner, der an seinem Partner immer nur die negativen Seiten sieht, ist für die positiven Seiten der Beziehung nicht mehr empfänglich.

Verschieden Psychologen habe den Machtinstinkt als wesentlichen Instinkt definiert. Er dient der Selbsterhaltung und ist in einem bestimmten Umfang biologisch durchaus sinnvoll. Der Machtinstinkt kann aber auch pervertieren, wenn er eine Absolutheit erreicht, die asozial wird. Nämlich dann drückt sich in ihm eine Rücksichtslosigkeit aus, die zur eigenen Unzufriedenheit führen muß. Die Auswüchse eines hemmungslosen Egoismus zeigen sich insbesondere in der Ausbeutung der Natur. Auch wenn man die Lebensentwicklung des einzelnen Workaholic verfolgt, zeigt sich der enorme Druck, der von einer übertriebenen Perfektheit der eigenen Lebensauffassung ausgeht.

Fazit

Der Workaholic leidet unter übertriebenem Perfektionismus - er muß lernen, daß es den oben genannten „unaufgelösten Rest“ gibt, diese Tatsache akzeptieren und darauf hinarbeiten, sich davon zu lösen, immer perfekt sein zu wollen.

Die Vermutung liegt nahe, daß die Arbeitssucht des Workaholic auf eine Überkompensation eines Mangels zurückzuführen ist. Er muß deshalb lernen, auch diesen Mangel als unveränderlichen Bestandteil seiner Persönlichkeit zu tolerieren.

Der Workaholic hat Angst vor persönlicher Ohnmacht und Mißerfolg und versucht, dies durch seine Arbeitssucht zu kompensieren.

Der Karriereberater 9/1996