



# »Mut ist eine Basis-Tugend«

Die Philosophin Rebekka Reinhard empfiehlt dem gequälten Büromenschen, immer wieder an der Persönlichkeit zu arbeiten

## Frau Reinhard, was verbinden Sie als Philosophin mit dem Begriff Bore-out?

Das ist der Geschwisterbegriff des Burn-out. Beides deutet auf einen depressiven Zustand hin.

## Ist das nicht ein wenig weit gegriffen – jemand, der sich bloß an seinem Arbeitsplatz öfter langweilt, soll bereits krank sein?

Das sage ich nicht. Aber Langeweile in der Arbeit deutet oft auf die Abwesenheit von Sinn hin, und das kann deprimieren.

## Wer bleibt mit diesem Gefühl sitzen, wer steht auf und tut etwas dagegen?

Der Mutige unternimmt etwas. Mut, das ist eine Basis-Tugend, die in der Erziehung auf keinen Fall vernachlässigt werden darf. Eltern sollten darauf achten, dass ihre Kinder mutige Kinder, Jugendliche und Erwachsene werden.

## Wird der Mut vernachlässigt, weil er so sehr nach Karl May klingt?

Mut ist diskreditiert in unserer Gesellschaft. Sie stellt alle Weichen so, dass der Einzelne in der Komfortzone bleibt. Dort kann er dann mit iPhone, Notebook und Facebook die eigene Identität modellieren. Das freilich hat etwas sehr Ich-Bezogenes, beinahe Autistisches an sich.

## Und führt geradewegs in eine Lethargie?

Ja. In dem Gefühl, an einem toten Punkt angelangt zu sein, liegt freilich auch die Chance, sich die wesentlichen Fragen zu stellen: Wer bin ich? Wofür lebe ich?

## Ihr Rat?

Abschalten, den Rückzug antreten, sich der Stille aussetzen; versuchen, an Erfahrungen zu wachsen, die unter die Haut gehen.

## Welcher Art sind derartige Erfahrungen?

Sie reichen von der Indien-Reise bis zum Einkaufengehen für das alte Ehepaar in der Nachbarschaft, das nicht gut zu Fuß ist. Sehr empfehlenswert finde ich ehrenamtliche Hospizarbeit, bei der man im Umgang mit Sterbenden lernt, was wirklich wichtig ist. Aber natürlich bietet auch jeder Beruf Tausende Entfaltungsmöglichkeiten.

## In einem Ihrer Bücher stellen Sie den antiken Helden Odysseus als Vorbild hin.

### Was zeichnet ihn im heutigen Sinn aus?

Mut und Neugier natürlich und Tugendhaftigkeit; auf seinen Irrfahrten denkt er stets an seine Gefährten. Odysseus hat einen riesigen Wissensdurst und vermag die Dinge richtig einzuschätzen, besitzt also analytische Intelligenz.

## Mental-Trainerin

Rebekka Reinhard, 39

- I „Zum Philosophieren braucht man keinen langen weißen Bart“, sagt die Münchnerin. In ihrer Praxis für Training und Beratung gibt sie mittels Philosophie Lebenshilfe.
- I In ihren Büchern stellt Reinhard Sinnsuche als Überlebensstrategie des modernen Menschen dar. Das im Interview erwähnte „Odysseus oder Die Kunst des Irrrens“ ist 2010 im Ludwig Verlag erschienen.

## Ist Homers Sagengestalt als Vorbild für den sich auf Sinnsuche befindenden Büromenschen nicht zu abstrakt?

Man kann in jedem Alter und in jeder Position vorbildliche Persönlichkeitseigenschaften einüben, so wie man im Fitnessstudio seinen Bizeps trainiert – schließlich ist die Entwicklung der Persönlichkeit nicht einfach mit 20 Jahren abgeschlossen. Da bin ich streng, auch zu meinen Klienten in der phi-



losophischen Beratung, Inkonsequenz – auch so eine Folge der gesellschaftlich verordneten Ich-Bezogenheit – ist schwer zu entschuldigen. Bei jungen Vätern zum Beispiel lässt der familiäre Eifer nach der Geburt ihres Sohnes oder ihrer Tochter oft bald wieder nach, und die berufliche Selbstverwirklichung hat (auch wenn gern das Gegenteil behauptet wird) wieder Priorität.

**Welchen Philosophen empfehlen Sie als Begleiter auf dem Weg aus Trost und Gleichgültigkeit?**

Von Epiktet, dem griechischen Stoiker, existiert ein Handbüchlein der Moral, das sich hervorragend als häppchenweise Lektüre zum Nachdenken und Befolgen eignet.

**Bitte um ein Zitat.**

„Nur jener ist Herr zu nennen, der die volle Macht hat, zu erreichen und fernzuhalten, was er will. Wer frei sein möchte, soll daher weder erstreben noch vermeiden wollen, was in der Gewalt eines anderen steht: Es sei denn, er möchte sein Sklave werden.“ ■

INTERVIEW: KURT-MARTIN MAYER

Versprechen, auf dem neuen Posten kreativer und mit mehr Kompetenzen ans Werk gehen zu dürfen, bricht.

Betriebe, in denen derartiges Ausbremsen zu oft vorkommt, haben schlechte Karten bei der Werbung um fähige und ehrgeizige Neuzugänge. In Arbeitgeberbewertungsportalen im Internet, bei [www.kununu.com](http://www.kununu.com) etwa oder auch bei [www.jobvoting.de](http://www.jobvoting.de), urteilen die anonymen Berichtersteller hauptsächlich danach, ob man sie einigemaßen fordert und fördert.

Unterforderung könne purer Stress sein, sagt der Arbeitspsychologe

Das Aufgehen in einer Tätigkeit oder der „Flow“, wie der mittlerweile etablierte Begriff des US-amerikanischen Psychologen Mihály Csikszentmihályi lautet, hängt nach Erkenntnissen der Arbeitspsychologie von zahlreichen Faktoren ab. Der motivierte Beschäftigte weiß demnach um die Bedeutung seiner Tätigkeit, hat die Möglichkeit, unterschiedliche Fähigkeiten einzusetzen, kann sich mit anderen austauschen, trägt ein gewisses Maß an Verantwortung, darf lernen und sich weiterentwickeln.

Als wissenschaftlicher Urheber dieses Anforderungskatalogs an den befriedigenden Arbeitsplatz gilt der in Zürich lebende, 1929 in Greifswald geborene Forscher Eberhard Ulich. Von FOCUS auf das Stichwort Bore-out angesprochen, zieht der Wissenschaftsdozent einen prägnanten Vergleich: Unterforderung sei in Wirklichkeit „ein Fall von Überforderung“. Denn, so Ulich: „Der unterforderte Arbeitnehmer kann seine Motivation nicht verwirklichen und das machen, was er eigentlich beherrscht.“

Die Ravensburger Kinder- und Jugendpsychiaterin Renate Schepker betont die Wichtigkeit von Rückmeldungsgesprächen. „Diese sollte es in jedem gut geführten Betrieb geben.“ Die von Schepker geleitete Klinik nimmt an einem Projekt teil, bei dem Führungskräfte fünf Tage lang in den Stationen hospitieren. „Die Manager lernen bei uns, dass es darauf ankommt, Menschen individuell zu fördern“, sagt die Professorin. Ein autistisch veranlagter Mensch zum Beispiel sei wahrscheinlich gut in Detailarbeit, aber

ungeeignet für Positionen mit viel Parteienverkehr.

Dass dies nicht nur Theorie ist, versucht eine aus Dänemark stammende Personalvermittlungsfirma namens Specialisterne zu beweisen. Sie versucht, Autisten und Patienten mit dem sogenannten Asperger-Syndrom, die zwar in ihren sozialen Fähigkeiten gestört sind, aber über krankheitstypische „Inselbegabungen“ verfügen, in geeignete Tätigkeiten zu vermitteln. So bietet sich der Firma zufolge für ihre Klienten das Austesten neuer Software an, denn auf wiederkehrende Muster zu achten liegt diesen Menschen.

Freilich existieren auch diesseits der Grenze zu einer – wenn auch nur leichten – geistigen Störung vielerlei Faktoren, auf die bei der Zusammenstellung von Arbeitsteams zu achten wäre. In der Psychologie setzt sich die Vorstellung von den „Big Five“ durch, fünf Dimensionen, die die Persönlichkeit eines Menschen bestimmen: erstens Offenheit – für neue Erfahrungen, für das, was abseits ausgetretener Pfade liegt; zweitens Gewissenhaftigkeit; drittens die Position in dem Spektrum zwischen Zuwendung nach außen und Zuwendung nach innen (Extravertiertheit – Introvertiertheit); viertens die Verträglichkeit, die Fähigkeit, auf andere einzugehen; als fünfte Dimension der Persönlichkeit gilt der Grad an emotionaler Stabilität und Ausgeglichenheit, fachsprachlich Neurotizismus.

Leistungsunterschiede hängen zu einem Viertel am Wohlfühlfaktor

Die Herausforderungen für Personalchefs und Führungskräfte, die sich aus derartigen Erkenntnissen ergeben, mögen groß sein. Doch es gibt, wenn sie ihnen gerecht werden, viel zu gewinnen für das Unternehmen. Nach Experimenten mit und Befragungen von mehreren hundert Beschäftigten schätzt der französische Forscher Nicolas Gillet, dass bis zu einem Viertel aller Leistungsunterschiede, die sich bei Mitarbeitern feststellen lassen, auf das psychische Wohlbefinden am Arbeitsplatz zurückzuführen sind.

Welcher Anteil dieses Wohlbefindens durch gute Organisation der Abläufe und kluge Förderung der Fähigkeiten ►