

## Die Harmonie-Lüge Welche Harmonie am Arbeitsplatz tut uns wirklich gut?

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Jeder Tag ist vollgefüllt mit Arbeit. Manchmal wissen Sie nicht, womit Sie zuerst anfangen sollen. Und wenn Sie es wissen, wie z. B. bei den Pflege- und Betreuungskräften, weil sie am Tag davor wissen, was am Tag danach zu tun ist, dann stehen sie vor der alltäglichen Frage: Wie soll ich das alles schaffen?

In derartiger Situation wünscht sich keiner zusätzlichen Stress, sondern es möge alles gut von staten gehen – am besten *harmonisch*.

Doch was heißt harmonisch? Unter Harmonie wird langläufig Gleichklang, Gewogenheit, Ebenmaß verstanden. Gefühl verbinden wir mit Harmonie Beschwingtheit, gute Stimmung, Wohlwollen – also etwas Positives, Angenehmes. Anders formuliert: Keiner möchte Missstimmung, Streit, ein Arbeitsklima, das die Arbeit noch schwieriger macht als sie ohnehin schon ist – nicht unbedingt körperlich schwieriger, aber psychisch. Eine derartige Dis-Harmonie wünscht sich keiner – wenn nicht vermeidbar, dann ist man geneigt, diesem irgendwie aus dem Wege zu gehen.

Genderbezogen ist es allzu verständlich, dass mehr Frauen (Mütter!) und noch mehr jene im Pflege- und Betreuungsberuf ein starkes Harmonie-Bedürfnis haben. Alles soll gut und schön sein. Nur keinen Ärger. Nur keinen Streit. Und wenn doch, dann werden derartige spannungsgeladene Situationen nicht selten instinktiv gelöst, wie wir es aus dem Tierreich kennen: Strategie 1: stillhalten, sich nicht bewegen; Strategie 2: flüchten und Strategie 3: kämpfen, angreifen. Doch wer tut sich schon letztere an, wenn aus Erfahrung naheliegt, dass diese Strategie mit wenig Aussicht beschert ist? Also bleiben den meisten Strategie 1 und 2 als die Verhaltensoptionen. – Und genau das ist die Harmonie-Falle. Warum, weil sich dieses Spiel immer wiederholt und es ein betriebliches Spiel ohne Ende ist, wenn ...

Was muss also geschehen, damit dieser Harmo-

nie-Lüge das „Handwerk“ gelegt werden kann?

Ich glaube der Anfang ist bereits getan, wenn mit *Irrtümern und Selbstlügen* aufgeräumt wird.

*Menschen sollen gut zueinander sein; sie haben nicht zu streiten.* – Irrtum! Überall dort, wo Menschen sich begegnen, begegnen sich unterschiedliche Biografien, Stimmungen, Interessen und Bedürfnissen. Sie sind der Nährboden für strittiges Verhalten im Umgang miteinander. Das Problem ist nicht der Streit selbst, sondern die Angst, in einem verwickelt zu werden und diesen zu verlieren. Das Problem ist, nicht über *das* „Handwerkszeug“ für eine souveräne Bewältigung einer Streit-situation zu verfügen. Das Problem ist, weil wir meinen, für derartige Situationen uns keine Zeit der Klärung nehmen zu müssen.

Das Bedürfnis nach Harmonie in allen Ehren. Sie gibt es nicht. Wer sich Harmonie zu seinem erstrebenswerten Ziel macht, wer sich von diesem Wert abhängig macht, wird seine Harmonie niemals bekommen. Harmonie im zwischenmenschlichen Umgang ist eine Ausnahmesituation und keine Regel, kein Normalzustand.

Das zu akzeptieren und für sich anzunehmen ist der erste Schritt, eine positive Haltung zur Harmonie zu entwickeln. *Das ist die erste Harmonie-Machbarkeits-These.*

„Friede, Freude, Eierkuchen“ sind *die* Harmonie-Killer. Wir wissen das. Denn dieser Slogan macht das deutlich, was alle Harmonie an Schein-Harmonie erkennen lässt. Wir meinen etwas für unser Seelenheil zu tun und machen genau das Gegenteil und sind frustrierter als je zuvor.

*Die zweite These lautet: Nur wenn Du in Dir Deine Harmonie erzeugen kannst, schaffst Du die Voraussetzung für eine äußere Harmonie.* Sie ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für das Entstehen von Harmonie im zwischenmenschlichen Miteinander.

Es liegt offensichtlich in der Natur des Menschen, sich in einer, noch besser sich in seiner Komfort-Zone zu bewegen. Gemeint ist, in einer privaten wie beruflichen Lebenssituation zu sein, in der man sich sicher, verstanden, wohl, entspannt fühlt. Und weil eine solche Zone gut tut, wünschen wir uns sie immer wieder. Sie ist nicht nur angenehm;



sie auch frei von Stress. Sie ist nicht kräftezehrend. Sie schont. Sie ist frei von jeglicher Belastung.

Unsere Lebenswelt ist aber meistens eine andere. Der Drang, in ihr zu bleiben, sie nicht verlassen zu müssen, ist groß. Wie viel Kraft und Zeit wenden wir für eine derartige Bestandssicherung auf.

Doch fängt das Leben nicht erst dort an, wo wir die Komfort-Zone als permanenten Zufluchtsort verlassen? Lebt das Leben nicht dort, wenn wir aus dieser Zone hinaus in andere Lebenszonen gehen, die wir als Abenteuer-, Wissens- und Selbstreflexionszone bezeichnen könnten? Es sind Zonen in denen das wirkliche Leben stattfindet, weil sich hier Persönlichkeitsentwicklung und Erwachsen-Werden vollzieht. Menschliche Reife entsteht weder in noch mit Harmonie. Menschliche Reife entsteht, wenn wir aus dieser in die äußere Lebenswelt hinaus- und nicht in die innere hineingehen.

Was ist damit konkret verbunden? Beginnen wir mit dem Hineingehen in die *inneren* Lebenswelt. Das Harmoniebedürfnis ist sehr stark dadurch begründet, weil wir angstbesetzt sind. Wir haben Angst von einer Kritik. Wir haben Angst vor einer konfliktären Auseinandersetzung. Wir haben Angst, in Ungnade zu fallen. Wir haben Angst, in einem „Glaskasten“ zu sitzen, weil wir meinen: „Wer im Glaskasten sitzt, hat nicht mit Steinen zu werfen.“ Wir haben Angst vor unserer eigenen Offenheit und Ehrlichkeit.

Angst erzeugt genau eben die drei „tierischen“ Verhaltensstrategien, statt mit Selbstbewusstsein und Souveränität aus der innere Komfort-Zone herauszutreten und sich auf das Abenteuer der Selbstsorge einzulassen.

Harmonie schafft Hochgefühle und wird deshalb zu einer Sehnsucht, die aber in Wirklichkeit nicht lange anhält.

Das Kernproblem einer Sucht nach inneren Harmonie ist, dass wir das Suchen nicht aufgeben wollen, weil wir mit der Hoffnung schwanger gehen, dass diese möglich und erstrebenswert ist, statt sich dieser Sucht zu erwehren. Das geht. Doch dieses „Geschäft“ ist nicht von heute auf morgen zu erledigen. Es braucht erstens den inneren Wandel an Einstellung und Haltung im Verständnis von Harmonie (sh. oben); und es braucht zweitens, den Mut sich auf den Weg zu machen, erwachsen zu werden.

Erwachsen heißt,

- die „Welt“ – gemeint sind Lebenssituation, Menschen oder natürliche Gegebenheiten – so zu akzeptieren, wie sie ist,

- Verantwortung für seine Gefühle, Entscheidungen und Verhaltensweisen zu übernehmen,
- sich in Selbstwirksamkeit zu zeigen, was heißt, aktiv Einfluss auf die persönlichen Lebensumstände zu nehmen,
- sich abgrenzen und Nein-Sagen zu können,
- bereit zu sein für Neues, für das Leben zu lernen und
- die Fähigkeit zur Selbstreflexion zu besitzen.

Je erwachsener wir geworden sind, je weniger harmoniesüchtiger sind wir. Werfen wir unsere Zwangsjacken der inneren Harmonie weg! Sollte uns die Harmonie dennoch begegnen, dann betrachten wir sie als ein momentanes Geschenk, das wir nicht auf Dauer behalten können.

Doch damit nicht genug: Die äußere Harmonie ist eine denkbare, aber keinesfalls erreichbare Vorstellung. Harmonie am Arbeitsplatz, unter den Kollegen, im Team kann nicht das wünschenswerte Ziel sein. Steht das jedoch auf der Agenda einer Team-Entwicklung, ist das nicht „gesund“. Gesund ist zu akzeptieren, dass das Arbeiten im Team in der Regel „unharmonisch“ ist und die Aufgabe aller darin besteht zu lernen, mit unharmonischen Arbeitssituationen unter den Kolleginnen und Kollegen umzugehen. Mit dieser Einstellung ist Kompetenz gefragt: Kompetenz an Kritik- und Konfliktbewältigungsfähigkeit, Kompetenz an Resilienz, Kompetenz an Durchsetzungs- und Abgrenzungs-Aggression.

Was bedeutet das im praktischen Verhalten eines jeden Teammitgliedes, wenn es darum geht, der vermeintliche Harmonie ein Schnippchen zu schlagen?

1. Eine gute Kritik folgt der Plus-Minus-Plus-Regel.
2. Konflikt-Bewältigung beginnt mit Ich- und nicht mit Du-Botschaften. Die konfliktäre Situation ist konkret beschrieben. Keine Vermutungen, keine Behauptungen.
3. Gefühle werden dem Sachthema nachgeordnet, auch bei dem Wissen, dass Gefühle die Kommunikation stark beeinflussen.
4. Seien Sie authentisch und stehen Sie zu Ihren Gefühlen und Ansichten. Eine Nicht-Einigung ist auch eine Einigung, wenn diese akzeptiert wird.
5. Bleiben Sie „Mensch“! Jeder verdient Wertschätzung und Respekt.

Es ist die Aufgabe der leitenden MitarbeiterInnen und Führungskräften, die Unterstellten aus dieser Harmonie-Falle hinauszuführen. Dabei wünsche ich Ihnen viel Kraft und Durchhaltevermögen.

Seien Sie sicher, der Newsletter Nr. 3-2017 wird spätestens am 4. Juni 2017 verschickt