



Schutz vor Burnout Vergessen Sie Ihre Stärken!

von Bettina Dobe

Entscheider sollten lieber das tun, was sie mögen, als das, was sie können: Trainerin Gudrun Happich im Interview.

Folgen Sie Ihren Stärken, dann macht die Arbeit auch Spaß, heißt es in vielen Ratgebern. Executive Business Coach **Gudrun Happich**¹ warnt in ihrem neuen Buch genau davor. **CIO.de**² hat die Trainerin gefragt, wie Entscheider mit ihren Stärken umgehen sollten und wie man aus dem Teufelskreis der Langeweile wieder herausfindet.

CIO.de: Frau Happich, in Ihrem Buch fordern Sie Leistungsträger dazu auf, nicht ihren Stärken zu folgen. Bitte wie?



Manager sollten nicht immer ihren Stärken folgen, rät Coach Gudrun Happich.
Foto: Happich

Gudrun Happich: Ja, das hört sich zunächst widersprüchlich an, aber: **Leistungsträger**³ sind Menschen, die Verantwortung übernehmen, die gern viel leisten und etwas bewegen wollen. Sie sind die "Macher". Sie wissen, dass das Leben kein Zuckerschlecken ist und machen da weiter, wo andere

¹ <http://http://www.galileo-institut.de/gudrun-happich.html>

² <http://www.cio.de/>

³ <http://http://www.cio.de/karriere/2889578/>

schon aufgehört hätten. Von ihnen höre ich häufig den Satz: "Das muss eben gemacht werden." Einerseits eignen sie sich dadurch viele Fähigkeiten an. Aber ich sage: Nur, weil man etwas kann, heißt es nicht, dass es einem Spaß macht. Das sind zwei Paar Schuhe.

CIO.de: Aber macht einem nicht das Spaß, was man auch gut kann?

Gudrun Happich: Nicht unbedingt! Ich habe einmal einen ITler gecoacht, der die gesamte Akquise seines Unternehmens übernehmen sollte. Sein Vorgesetzter sagte, dass er doch tolle Erfolge bei der Kundengewinnung habe - aber der Mitarbeiter sackte nur in sich zusammen. Er war der Überzeugung, dass er nicht akquirieren konnte. Seine Kollegen konnten das gar nicht glauben, schließlich zog er die größten Aufträge an Land! Doch der Mitarbeiter meinte, er unterhalte sich einfach gern mit Menschen. Daraus ergeben sich eine gute Beziehung und oft Aufträge. Als Stärke wollte er das nicht betrachten und richtige Akquise wollte er keinesfalls aus Hauptaufgabe machen. Auch wenn die Kollegen das als Stärke wahrgenommen haben - Spaß hat es ihm nicht gemacht. Anders herum wird ein Schuh draus: Was einem Spaß macht, kann man auch.

CIO.de: Aber merkt man nicht, dass einem die Arbeit oder eine bestimmte Aufgabe keine Freude bereitet?

Gudrun Happich: Das Schlimme ist, dass die meisten es eben nicht merken. Das ist oft ein schleicher Prozess: Zum Beispiel erledigt man während eines Projekts aus einer Notwendigkeit heraus eine Aufgabe, die einem keinen Spaß macht. Trotzdem will man das gut machen, denn er oder sie hat einen hohen Anspruch an sich selbst, und außerdem will man ja das Unternehmen nach vorne bringen. Die Leistungsträger haben mindestens mittelmäßige, meistens aber gute Erfolge. Außenstehende sehen häufig den Kollegen dann wieder für solche Aufgaben vor: Es hat ja gut geklappt. Und manchmal winkt dafür sogar die Beförderung. Wer kann dazu schon Nein sagen? Das ist Anerkennung pur. So bekommt man Aufgaben, die einen sehr unglücklich machen, ohne dass man es selbst sofort merkt.

CIO.de: Wie kommt man aus diesem Teufelskreis wieder heraus?

Gudrun Happich: Oft wissen die Leistungsträger nicht, was ihnen eigentlich Spaß macht. "Aber um Spaß geht es doch beim Arbeiten nicht", höre ich oft. Dabei ist es doch so: Sie können eine ganze Menge - aber nicht alles davon macht ihnen Spaß. Wozu sie Lust haben, das können sie sowieso. Man sollte sich also eher fragen, was einem Spaß macht und welche Stärken man einsetzen möchte. Aber wenn man etwas unangenehm findet und es mehr als zwei bis drei Stunden am Tag machen muss, dann erscheint einem alles doof, auch das, was man eigentlich mag.

[Hinweis auf Bildergalerie: [8 sichere Wege zum Burnout](#)]^{gal1}

CIO.de: Das klingt so, als würden die unglücklichen Leistungsträger gar nicht darüber reflektieren, was sie eigentlich wollen?

Gudrun Happich: Der große Unterschied zwischen Leistungsträgern und "normalen" Leuten: Die "normalen" ackern nicht so viel und scheitern eventuell schneller. Wann denkt man über sich selbst nach? Wenn man gescheitert ist, denkt man deutlich schneller nach, als wenn man Erfolg hat. Da die Leistungsträger erfolgreich sind, denken sie oft nicht darüber nach, was sie eigentlich wollen. Warum auch? Die Karriere verläuft meistens so: Jemand hat Erfolg, wird für die nächste Stufe vor-

geschlagen, wird Führungskraft und klettert immer weiter die Karriereleiter rauf. Zwar mag die Beförderung nicht hundertprozentig den Vorstellungen entsprechen - toll ist sie trotzdem. Doch bei jedem Karriereschritt verbiegt man sich häufig ein wenig. Außerdem: **Wer zehn bis 14 Stunden am Tag arbeitet** ⁴, hat oft kaum Zeit zur Reflexion.

CIO.de: Sollte man die Firma oder den Job wechseln?

Gudrun Happich: Ach, Jobwechseln bringt leider nichts! Die meisten haben Unternehmens- oder Aufgabenwechsel im Kopf und wollen möglichst weit weg. Beides geht zu 90 Prozent in die Hose. Dies als "Standardlösung einsetzen" zu wollen, führt meist nicht zum gewünschten Ergebnis, sprich zur Zufriedenheit. Das kann nur im Einzelfall funktionieren. Aber um wirklich etwas verändern zu wollen, müssen leider immer noch viele erst an einen Punkt kommen, an dem es nicht mehr weiter geht. Ich hatte einen Fall, da wollte der Manager unbedingt Geschäftsführer werden. Schließlich hat das Unternehmen nachgegeben - dann merkte er, dass ihm der Job gar keinen Spaß machte. Er wollte nicht mit Mitarbeitern umgehen, sie den ganzen Tag führen, obwohl das nun seine neue Aufgabe war. Dass er eigentlich viel lieber ein bestimmtes Projekt leiten wollte, darauf sind wir erst nach einigen Gesprächen gekommen.

CIO.de: Aber warum hat er denn den Posten überhaupt haben wollen?

Gudrun Happich: Er hat in erster Linie die Position - Geschäftsführer - gesehen. Geschäftsführer hörte sich gut und einflussreich an, außerdem waren viele in seinem Umfeld ebenfalls in die Rolle des Geschäftsführers gewechselt. Das war hier recht schnell und einfach eine gute Lösung finden konnten, liegt auch an dem großen Vorteil der IT-Branche: Hier haben Fachkräfte, sogenannte Experten ein gutes Image. Hier gibt es immer mehr Menschen, die lieber Wissensarbeiter wären als in Führungspositionen.

CIO.de: Was kann man machen, um seine wahren Stärken zu finden?

Gudrun Happich: Zu wissen, dass einem nicht alle Stärken Spaß machen - das ist schon mal ein Riesenschritt. Dann sollte man versuchen herauszufinden, was man möchte und sich dann einen realistischen Umsetzungsweg suchen. Das muss man nicht unbedingt mit einem Coach besprechen, aber mit einem Unbeteiligten. Wer versäumt, sich darauf zu besinnen, bei dem ist die Chance groß, dass er in den Burnout gerät.

CIO.de: Wie kann ein Chef agieren, der bei seinem Mitarbeiter Unzufriedenheit bemerkt?

Gudrun Happich: Ich gebe Ihnen mal das Negativbeispiel: Ein Mitarbeiter geht zum Vorgesetzten und spricht mutig an, dass seine Stärken nicht richtig zur Geltung kommen und er unzufrieden ist. Er kommt aus dem Gespräch mit einer Beförderung und einer **Gehaltserhöhung** ⁵. Das ist genau die falsche Reaktion des Chefs. Natürlich wird der Mitarbeiter das Geld mitnehmen - aber wenn sich nicht bald etwas an der Situation ändert, verlässt er trotzdem das Unternehmen.

CIO.de: Und wie geht es richtig?

⁴ <http://http://www.cio.de/karriere/2901441/>

⁵ <http://http://www.cio.de/karriere/2245836/>



**Gudrun Happich, "Was wirklich zählt", Springer Gabler
2014, 220 Seiten.
Foto: Verlag Springer Gabler**

Gudrun Happich: Ein Mitarbeiter empfindet es als **Wertschätzung**⁶, wenn der Vorgesetzte auf ihn zugeht und sich für ihn interessiert und ihn fragt, wo er sich hin entwickeln möchte. Und er nicht "nur" mehr Geld anbietet. Einmal schickte ein Chef seinen besten Mitarbeiter zu mir. Wir sollten die beste Position für ihn finden - selbst wenn das bedeuten würde, dass er das Unternehmen verlässt und "Bienenzüchter wird". Dieses Risiko ist die Führungskraft eingegangen - der Mitarbeiter hat das als große Wertschätzung wahrgenommen. Er blieb im Unternehmen und brannte für die Firma, die sich so für ihn eingesetzt hat. Gemeinsam mit seinem Vorgesetzten haben wir eine Strategie entwickelt, wie er seine Stärken am besten nutzen konnte - und zwar diejenigen, die ihm Spaß machen. Das bedeutet im Klartext: Fördere ich die richtigen Stärken der Mitarbeiter, fördert das gleichzeitig fast immer die Mitarbeiterbindung ans Unternehmen. Es gewinnen also beide.

Mehr zum Thema Stärken und wie man sie findet ,können Sie in Happichs Buch nachlesen: "Was wirklich zählt", Springer Gabler 2014, 220 Seiten.

Bildergalerien im Artikel:

^{gal18} sichere Wege zum Burnout

⁶ <http://http://www.cio.de/karriere/2914044/>



Nicht schlafen

Gesunder Schlaf ist der Schlüssel zu Wohlbefinden, Ausgeglichenheit und guter Arbeit. Wer mehr als eine Woche am Stück keine Ruhe findet, sollte sich helfen lassen.

Foto: nikkytok, Shutterstock.com



Nie gestresst wirken wollen

Sicher, ausrasten ist nicht gut. Aber sicher gesünder, als ständig entspannt wirken zu wollen, obwohl Sie keine Nacht mehr ruhig schlafen können.

Foto: Johan Larson _shutterstock



Immer ja sagen

"Müller, Sie schaffen das doch bestimmt bis Freitag, die Präsentation für den Kunden xy noch dazwischenzuschieben?" Versuchen Sie es bei solchen Ansagen einfach mal mit einem schlichten Nein. Spätestens beim dritten Mal wundern Sie sich, wie leicht das geht.

Foto: Gabriel Blaj - Fotolia.com



Immer erreichbar

Auch im Urlaub Mails lesen? Wer sich erholen will, räumt den Job mal für zwei Wochen ganz raus aus dem Kopf. Der Chef will Sie erreichen können? Geben Sie ihm ("Für den äußersten Notfall") die Handynummer ihrer Frau. Er wird nicht anrufen...

Foto: Subbotina Anna - Fotolia.com



Kein Privatleben

Wer kein Leben außerhalb des Büros hat, misst dem Job eine übertriebene Bedeutung zu.

Foto: Regus



Zu wenig Bewegung

Nehmen Sie sich nicht vor, dreimal pro Woche joggen zu gehen. Nehmen Sie sich gar nichts vor, und tun Sie es stattdessen einfach ab und zu.

Foto: Sandor Jackal - Fotolia.com



Tschaka, Tschaka!

Seit dem letzten Motivationsseminar sind Sie mehr denn je davon überzeugt, dass Sie IMMER ALLES schaffen können. Sie sind auf dem richtigen Weg. Zum Burnout.

Foto: MP2 - Fotolia.com



Die Probleme lange ignorieren

Alle wollen wir leistungsfähig sein. Schaffen wir das nicht mehr, bezeichnen wir das meist als temporäres Problem, das von selbst wieder verschwindet. Das wird es nicht.

Foto: Petronilo G. Dangoy Jr. _shutterstock.com

26.02.2014

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. DPA-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass in CIO unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von CIO aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.



<http://www.cio.de/karriere/2947613/>