

Vom Glück, Verantwortung zu teilen

Menschen haben, von außen betrachtet, recht unterschiedliche Mengen an Verantwortung zu tragen. Ich möchte zwei Beispiele herausgreifen: zum einen ein Unternehmer mit Verantwortung für Hunderte von Mitarbeitern, Projekte und Geld. Also ein Mensch, bei dem jeder sagt: Der trägt Verantwortung. Und Menschen mit vermeintlich wenig Verantwortung. Zum Beispiel eine nicht berufstätige Mutter von erwachsenen Kindern, die sich »nur« ehrenamtlich engagiert. Was von außen gesehen so verschieden anmutet, kann von innen betrachtet einander viel ähnlicher sein als gedacht. Was diese beiden einen kann, ist, dass sie ein subjektiv zu hohes Maß an Verantwortung übernehmen. Wobei die wenigsten dieses Maß benennen können. Vielmehr spüren sie in der Regel ein beständiges, nagendes schlechtes Gewissen. Sie fühlen sich in ihrem Leben überfordert, und egal, was und wie viel sie tun, das schlechte Gewissen bleibt. Die Last von so unterschiedlich Tätigen wie dem Unternehmer und der Ehrenamtlichen kann sich für beide gleich schwer anfühlen. Um dieses Übermaß an Verantwortung soll es gehen, darum, wie es uns belastet, wie wir uns damit überfordern, und vor allem, wie wir diese Überforderung auf eine gute Weise reduzieren können. Und um das Glück, das entstehen kann, wenn wir unbelasteter leben. Ein Glück, das nicht nur uns betrifft, sondern auch die Menschen um uns glücklicher macht. Dazu bedarf es oft eines Rückblicks und Gedenkens. Damit wir verstehen, wie es bei uns ganz persönlich dazu gekommen ist, dass wir uns zu viel Last und Verantwortung zumuten. Einen Teil des Gedenkens haben auch nicht alleine wir erlebt – auch die familiäre Vergangenheit wirkt in uns nach, wie ein psychologisches Erbe. Und nicht zuletzt, vor allem in Deutschland, spielt die kollektive Vergangenheit eine nicht unerhebliche Rolle, wie wir Verantwortung und Übernahme von Schuld empfinden.

Stephan Gerdes hat eine stolze Karriere gemacht: vom Sohn eines Handwerkers zum Partner in einer internationalen Steuerkanzlei. Nie hat er Mühen und Kosten gescheut, um noch besser zu verdienen, noch höher aufzusteigen und noch mehr Geschäft an Land zu ziehen. Er ist geschätzt und zum Teil auch gefürchtet wegen seiner Durchsetzungsstärke und seines schier unglaublichen Durchhaltevermögens. Bei seinen Mitarbeitern ist er angesehen, auf ihn ist immer Verlass. Anders als sein direkter Manager-Partner bleibt er ruhig und freundlich, darum kommen die Leute lieber zu ihm als zum jähzornigen Kollegen. So bleibt mehr an ihm hängen, aber okay, man will die Leute ja nicht vor der Kopf stoßen. Zwar bedeutet das, dass er von Montag bis Freitag ständig auf Achse ist und keine Nacht mehr als sechs Stunden schläft. Auch am Wochenende ist er natürlich erreichbar. Aber er hält ja was aus. Und hat dadurch einiges erreicht. Mit seinen Einkünften hat er sich mehrere Immobilien gekauft, er und seine Familie haben keine finanzielle Sorgen, die Kinder bekommen die beste Ausbildung und alle sind, Gott sei Dank, gesund. Er hat also alles richtig gemacht. Allerdings beschleicht ihn oft ein schlechtes Gewissen. Zu wenig Zeit für die Familie! Darum ist er an den Wochenenden für alles da, was die Familie braucht. Was immer die Kinder oder seine Frau wollen, er versucht alles möglich zu machen. Ist schon ein bisschen viel auf Dauer, aber Grenzen sind natürlich dazu da ausgelotet zu werden. Bisher hat er immer alles gemanagt. Nun ja, so ganz für sich selbst hat er schon lange nichts mehr gemacht. Ist aber nicht so wichtig, die Pflicht und Verantwortung für die Familie geht vor. Ist doch selbstverständlich...

Doch von einem Tag auf den anderen geht nichts mehr. Der Rücken schmerzt höllisch, die Augen brennen und das Aufstehen fällt unendlich schwer. Lustlos und gleichzeitig voller

innerer Unruhe schleppt er sich durch den Tag. Dabei hat er vor zwei Wochen die Nachricht bekommen, dass er bei einer renommierten Kanzlei in spätestens einem halben Jahr eine noch besser bezahlte, noch interessantere Position bekommen wird! Er könnte sich eigentlich freuen und mal wieder richtig „abhängen“. Wie früher im Urlaub mit seinen Brüdern. Den ganzen Tag am kroatischen Strand, ohne Uhr, ohne Ziel, ohne Druck aber mit ganz viel Spaß. Machen, was man will, ohne Zeitlimit, ohne ein größeres nächstes Projekt als den jüngeren Bruder zusammen mit dem älteren im Sand einzubuddeln und ihn dann an den Zehen zu kitzeln. Sogar die Eltern waren abends, wenn sie wieder zum Zelt kamen, gut gelaunt und entspannt. Ganz anders als zu Hause.

Aber er kann sich nicht richtig freuen. Er kann schon gar nicht abhängen und genießen, wie er es sich erhofft und vorgestellt hatte, sondern gibt sich den ganzen Tag beschäftigt. Bleibt morgens keine Minute länger liegen, setzt sich spätestens um acht Uhr an den Schreibtisch, ohne dass es eine besondere Aufgabe gäbe, die dringend erledigt werden müsste. Irgendwie ist er sogar unzufriedener als in normalen Zeiten, in denen er kaum zum Nachdenken kommt, weil er von frühmorgens bis in die Nacht arbeitet. Dabei sehnt er sich so nach Ruhe und Zufriedenheit.

Warum kann Herr Gerdes nicht loslassen? Warum bekommt er ausgerechnet jetzt Angst und fühlt sich unwohl, wenn ein Zustand, den er lange herbeigesehnt hat und der eigentlich Beruhigung bedeuten sollte, eintritt? Und wie kann er innerlich zu Ruhe kommen, den Moment genießen und ohne an das nächste Projekt, die nächste Verantwortung zu denken?

Warum fällt es vielen Menschen schwer, Verantwortung abzugeben oder loszulassen? Warum meinen sie, alles selbst in die Hand nehmen zu müssen? Und warum macht das viele auf Dauer matt und krank?

Aus meiner Sicht als Fachärztin, Psychotherapeutin, Unternehmensberaterin und Trainerin ist unser Umgang mit Verantwortung einer der wichtigsten Schlüssel zur Beantwortung dieser Fragen. Verantwortung ist eine komplexe innere und äußere Angelegenheit. Unsere persönliche, familiäre und gesellschaftliche Prägung trägt dazu bei, in welchem Grad wir Verantwortung empfinden und übernehmen. Unsere gegenwärtige persönliche und berufliche Umgebung bringt uns Dinge, Menschen und Tätigkeiten für die und bei denen wir Verantwortung übernehmen können, sollen oder müssen. Das Gleichgewicht zwischen diesen beiden Aspekten trägt in großem Maße dazu bei, wie wir mit unserer Kraft zurechtkommen und ob wir gesund bleiben oder womöglich überlastet und krank werden.

Wichtige Elemente, um Verantwortung teilen zu lernen sind:

- Erkennen und spüren lernen, wieviel Verantwortung für mich gut ist
- Ich von (unnützen) Lasten befreien – und erkennen, was Lasten und was Bereicherungen sind im eigenen Leben
- Verantwortung an frühere Generationen zurückgeben
- Selbstüberforderung einschränken

Teilen macht glücklich! Der entscheidende Punkt, der für ein Abgeben und Teilen von Verantwortung spricht: Alle Beteiligten können dabei gewinnen. Durch Teilen von Verantwortung entsteht Freude. Und Freude motiviert ungemein – viel stärker und nachhaltiger, als es zum Beispiel Angst vor Bestrafung macht. In der Psychologie spricht man von einem positiven Verstärker. Positive Verstärker sind „Belohnungen“, die wir für ein

Verhalten bekommen, beispielsweise ein Dank von einem Vorgesetzten für einen abgeschlossenen Arbeitsschritt, ein Lächeln, das man dem Paketboten schenkt. Sie wirken nachweislich besser und anhaltender als die sogenannten negativen Verstärker. Dies sind Sanktionen, also zum Beispiel eine Strafarbeit wegen Störens im Unterricht. Wenn wir uns also darauf freuen können, Verantwortung abzugeben und zu teilen, dann wird es uns leichter fallen, dies auch umzusetzen.

Warum sollte es aber eigentlich Freude machen, Verantwortung zu teilen? Ein Beispiel aus der Musik:

Kyrill Petrenko, gefeierter und mehrfach ausgezeichnete ehemaliger Dirigent des Bayerischen Staatsorchesters und auf den Bühnen der Welt zu Hause, ist ein (körperlich sehr kleiner und eher unscheinbarer) Mann, der seit Jahren keine Interviews gibt. Er muss ein über alle Maßen faszinierender Mensch sein. Für seine Musiker ist er eine Sensation, Quell von Freude und Ziel von Ehrgeiz, so gut wie nur irgend möglich zu spielen. Das sagen Musiker aus seinem Orchester, das zeigt sich aber auch in verschiedenen hochrangigen Preisen, wie dem viermaligen Titel „Dirigent des Jahres“. Das „Lustige“ am Dirigenten ist nun, dass er eigentlich nichts wirklich Produktives macht. Er macht ja nicht mal einen Ton. Alles, was er tut, ist Luft zerschneiden. Was macht er also? Ist er der Ober-Boss, der Verantwortliche? Top-Dirigenten stehen immer vor Top-Musikern. Alle sind Profis, die ihr Instrument perfekt beherrschen und natürlich genau wissen, wie sie wann einsetzen sollen. Wozu brauchen sie jemanden, der vor ihnen gestikuliert? Vor ein paar Jahrhunderten gab es dieses Berufsbild noch gar nicht. In früheren Orchestern war der Konzertmeister (in der ersten Geige) der Taktgeber. Er gab Einsätze und Betonungen vor. Mit der Zeit fand man heraus, dass etwas Anderes und Besseres entstehen kann, wenn der Taktgeber nicht auch noch ein Instrument spielt und sich komplett auf das Zusammenspiel konzentrieren kann. Er nimmt etwas in die Hand, gibt „durch die Luft“ Emotionen und Kraft weiter, die die vielen Instrumente zu einem Ganzen verschmelzen lassen. Der Dirigent übernimmt Verantwortung. Und teilt sie gleichzeitig wieder aus. Es entsteht eine Gemeinschaft, ein Zusammenspiel, etwas Einzigartiges. Faszinierende, berauschte, hoch emotionale Musik.

Nicht nur in der Musik entsteht durch geteilte Verantwortung mehr Freude oder mehr Lebensqualität. Das Gefühl, in einem sich gegenseitig unterstützenden Team zu arbeiten, kann so erfüllend sein, dass Arbeit richtig Spaß macht. Ein gelungenes Fest, das man mit einer kleinen Gruppe von Menschen organisiert hat, bleibt noch lange positiv in Erinnerung. In dem folgenden Beispiel erzähle ich, wie eine Patientin über das Teilen von Verantwortung glücklicher geworden ist – und mit ihr die ganze Familie:

Thea Ippen hat das Gefühl unter der Last zu ersticken. Den Handwerksbetrieb, den sie mit ihrem Mann führt, die pflegebedürftigen Schwiegereltern im Haus, die eigene Mutter vor kurzem verwitwet und sehr anhänglich – es ist einfach zu viel und sie merkt es bei jedem Schritt. Als sie nach und nach versucht, erst kleine (Arztbesuche der Mutter), dann größere Dinge (Organisation einer neuen Pflegekraft für die Schwiegereltern) nicht mehr alleine zu machen, sondern sich Unterstützung zu holen oder auch mal zu sagen „Das schaffe ich heute nicht“, beginnt sie wieder durchzuatmen. Die Treffen mit ihrer Mutter sind weniger belastet, weil die Mutter mehr Eigeninitiative übernimmt. Thea hat kein schlechtes Gewissen mehr und das Zusammensein mit ihrer Mutter ist nun ein größerer Genuss. Auch ihre Mutter freut sich an der nun viel entspannteren Tochter. Selbst ihr Mann lässt sich mitreißen und

spricht das erste Mal offen über die Belastung, die er selbst empfindet. Die gemeinsamen Unternehmungen werden so wertvoller und für alle genussvoller.

Die Freude steigt also, wenn wir Verantwortung bewusst und sensibel teilen. Und die Freude steigt nicht nur, wenn die Verantwortung dann geteilt ist, sie steigt sogar schon vorher. Wenn wir – statt schon im Vorfeld unter der Last zu stöhnen, Kopfschmerzen zu bekommen oder womöglich in Angst zu versinken – uns auf etwas freuen können, dann haben wir schon im Vorfeld mehr Spaß daran. Wenn es gut läuft, dann können wir es kaum erwarten, malen uns die Zukunft positiv aus und schmieden Pläne. Denken Sie an Urlaubspläne: Es gibt Menschen, die können sich schon Wochen und Monate auf eine Reise freuen, und im Kopf entstehen die schönsten Bilder und Vorstellungen, wo es hingehen und wie es dort sein könnte. Wenn wir uns so auch auf geteilte Verantwortung freuen könnten, wie sehr würde uns das motivieren und den Alltag versüßen!

Ruhwandl, Dagmar: Vom Glück, Verantwortung zu teilen: Leben ohne Überforderung. Klett-Cotta, Stuttgart 2019