

Matthias Stolla
Trainer und Dozent



www.greatgrowingup.com

m e n s c h e n t w i c k e l n

Transskript

Podcast Nr. 3

Jammerlappen – mein Azubi nörgelt an allem herum

Sie kennen das: Für die einen ist das Glas halb voll, für die anderen halb leer. Ansichtssache eben. Da kann man nichts machen. Ein Azubi, der an allem nur herumjammert und nörgelt, der nie zufrieden ist, mit dem, was er darf und dem alles zu viel ist, was er muss oder soll. Da kann man nichts machen, sagen Sie? Na, dann viel Spaß mit ihm.

Ich weiß ja nicht, wie es ihnen geht, aber ich kann Jammerlappen und Nörgler auf Dauer nur sehr schwer ertragen. Das war schon immer so, seit ich gelernt habe, Verantwortung zu übernehmen und Menschen zu führen. Dummerweise gibt es in fast jeder Gruppe so einen Jammer-Menschen. Sie gehören quasi zur Standardausstattung menschlicher Ansammlungen.

Mit 15 Jahren fing ich an, Pfadfindergruppen zu leiten, hab mir jede Woche überlegt, mit welchen interessanten Inhalten ich die Gruppenstunden fülle. Heimgnachtsabende hießen die bei uns, weil sie im Pfadi-Heim stattfanden. Nicht immer, aber hin und wieder gab es dann einen, der gar keine Lust auf mein Programm hatte und das immer wieder zum Ausdruck brachte – in Worten, die nervten und in Taten, die ausblieben.

Mit 17 Jahren führte ich zum ersten Mal eine Gruppe Gleichaltriger durch Griechenland. Auch das ist lange her, aber ich erinnere mich noch gut daran, dass es nicht nur Begeisterung war, die unsere Reise prägte. Es gab auch Reiseteilnehmer, die Grund zum Jammern fanden: So früh aufstehen, bloß wegen der blöden Inselfähre? Heute ist es schon wieder so heiß! Müssen wir uns wirklich Olympia anschauen? Etcetera.

Später, als Leiter einer Zeitungsredaktion, durfte ich erfahren, dass es Jammerlappen und Nörgler auch in der Arbeitswelt gibt. Allerdings war mir da schon längst klar, dass mich diese Menschen immer nur dann störten, wenn ich zuvor einen ganz bestimmten Schritt gegangen war: den hin zur Verantwortung. Ich habe – mit mal mehr, mal weniger Mühe – etwas vorbereitet, aber nicht alle ziehen mit, der eine oder die andere jammert und nörgelt. Es ist ein Geschenk, wenn tatsächlich alle mitziehen. Manchmal glaube ich, es ist ein sehr seltenes Geschenk, aber das ist schon wieder gefährlich nahe am Jammern. Ironie off!

Im Ernst: Menschen, die Verantwortung übernehmen, werden sichtbar. Manche Menschen mögen das nicht, weil sie instinktiv wissen: Sichtbar werden bedeutet, verletzbar werden. Sie bereiten etwas vor, stellen etwas zur Verfügung, präsentieren etwa es vor Ihren Azubis. Genau in dem Moment verlassen sie die sichere Deckung – Sie tauchen auf. Ihre Zuhörer sind zu dem Zeitpunkt noch auf Tauchstation. Einige Mutige folgen Ihrem Beispiel, äußern Bereitschaft oder sogar Begeisterung für Ihr Vorhaben. Ab hier sind Sie nicht mehr allein, denn Ihre Fürsprecher sind Ihrem Beispiel gefolgt und ebenfalls aufgetaucht. In dem Moment, in dem sie Stellung beziehen, übernehmen Sie ebenfalls Verantwortung für Ihr Vorhaben. Sie machen es zu Ihrem.

Damit gehen sie gehen das gleiche Risiko ein wie Sie, der das Vorhaben vorbereitet und präsentiert hat: Sie verlassen ihre sichere Deckung und werden verletzbar, denn jeder der jetzt noch das Vorhaben kritisiert, nimmt zumindest ein wenig auch die aufs Korn, die sich dazu bekannt haben.

Schließlich sind ja noch nicht alle U-Boote aufgetaucht. Die Flotte der Schweigenden kreuzt nach wie vor unter der Oberfläche, und manche von ihnen sind auf Beute aus. Wie richtige U-Boote werden sie den Teufel tun und ihre Deckung verlassen. Maximal ihr Periskop werden sie ausfahren, um ganz vorsichtig auszuspähen, wen sie aufs Korn nehmen können. Ideale Ziele sind Boote, die so weit wie möglich aufgetaucht sind: in unserem Fall Menschen, die sich zeigen mit ihrer Idee, ihrer Begeisterung und ihrer Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Sie zu treffen ist leicht.

Ideale Ziele sind auch Schiffe mit hohen Aufbauten, die großen Pötte. Also Vorgesetzte, Personaler, Geschäftsführer etc. Allerdings sind die auch gefährlich, weil sie U-Boote versenken können - mit Wasserbomben oder indem sie knapp unter der Wasseroberfläche fahrende U-Boote rammen, wenn die mit Jammer- und Nörgel-Torpedos nerven.

Wenn Sie Ausbilder sind, werden Sie Erfahrung haben mit jammernden und nörgelnden Azubis, die jede schöne Idee torpedieren. Die entscheidende Frage ist, wie gehen Sie mit diesen U-Booten um? Ehe Sie sich diese Frage selbst beantworten, empfehle ich Ihnen, sich zunächst eine andere Frage zu stellen:

Was bringt Menschen dazu, an allem herumzunörgeln und zu jammern? Da wird es schon schwieriger. Gute Antworten finden Sie womöglich, wenn Sie selbst ein wenig auf Tauchstation gehen. In die Tiefe Ihres selbst und sich fragen: Jammere und nörgle ich manchmal auch?

Ja, ich weiß, das nervt. Schließlich ist ja unser nörgelnder Azubi das Problem und nicht wir selbst. Immer dieses nervtötende Sich-selbst-infrage-Stellen. Es steht Ihnen natürlich frei, ihren Azubi-Jammerlappen mit Wasserbomben zu bewerfen oder ihn zu rammen. Möglicherweise werden Sie ihn damit sogar los. Problem gelöst.

Wirklich? Es gibt Fälle, die wir nicht anders lösen können. Das stimmt ohne Zweifel. Als gute Ausbilder aber kommen wir nicht an der Frage vorbei, ob wir nicht eher unser Problem gelöst haben, als das unseres nervenden, weil jammernden Azubis.

Wenn wir unseren Job ernst nehmen, und junge Menschen ganzheitlich ausbilden wollen, ihnen helfen wollen, erwachsen zu werden, können wir unbequemen Fragen nicht einfach ausweichen. Man nennt das „Als Vorbild vorangehen“, und nur wenig ist so wirksam wie ein gutes Vorbild.

Also: Wann jammere und nörgle ich? Meine persönlichen Lieblingssituationen sind: wenn es darum geht, mich auf Neues einzulassen, ein neues Spiel zu lernen, mich mit neuer Software anzufreunden, wenn ich Improvisationstheater spielen soll und damit riskiere, mich auf der Bühne zu blamieren, wenn meine To-do-Liste so voll ist, dass ich den Überblick verliere, wenn mir alles zu viel wird.

Das alles sind Situationen, in denen ich keine Lust habe, zu tun, was gefordert ist und ich gebe dem Ausdruck, indem ich jammere und nörgle. Das bringt uns zur nächsten Frage: Warum habe ich keine Lust? Die ehrliche Antwort darauf, finden wir in der Gemeinsamkeit, die all diese Lieblingssituationen miteinander verbindet:

Neue Spielregeln lernen, neue Software beherrschen, Theater spielen, den Überblick verlieren – auf solche Anforderungen reagieren wir mit ein und dem gleichen Gefühl: Es heißt Angst. Manche haben in solchen Situationen mehr, andere weniger davon. Ich gehöre zu denen, die mehr davon haben.

Andere jammern und nörgeln, weil sie grundsätzlich mit irgendetwas unzufrieden sind. Das muss gar nichts mit dem aktuellen Vorhaben zu tun haben, das sie ausgiebig bejammern. Es kann sein, dass ihr Jammerlappen-Azubi in Wirklichkeit tieftraurig ist oder sich über etwas, vielleicht sogar über etwas, das Sie getan haben, ärgert.

Ob es nun aber Angst, Trauer oder Ärger ist, in allen Fällen gibt es eine weitere Gemeinsamkeit: Wer jammert und nörgelt, macht sich zwar bemerkbar, aber er spricht nicht über das, worum es ihm wirklich geht. Sie dürfen sogar davon ausgehen, dass ihrem Azubi das gar nicht bewusst ist: Er weiß in der Regel nicht, dass er ein Thema verdrängt. Wie könnte er da wissen, um welches Thema es sich handelt?

Eben.

Menschen, die gerne jammern und nörgeln sind im Psychodrama dem sogenannten Opfer zugeordnet. Alles ist ihnen zu viel, keiner kümmert sich um sie, und sie sind überzeugt, dass niemand auf der ganzen Welt so schlecht behandelt wird wie sie. Erkennt? Jeder von uns hat diesen Jammerer oder Nörgler in irgendeiner Form in sich. Kein Grund, sich aufzuregen, das ist völlig normal. Die entscheidende Frage ist, wie Sie mit diesem Teil in Ihnen umgehen.

Nörgeln und Jammern können auf Dauer sehr zermürben, egal, von welcher Seite sie kommen. Sie erschaffen eine schwere und drückende Stimmung.

Für das Opfer selbst hingegen kann sich Nörgeln durchaus toll anfühlen. Und Jammern erst. Beides verschafft uns Luft, befreit uns von Frust, Leid und Ungerechtigkeit. Oder? Wenn das wahr wäre, gäbe es kein dauerhaftes Nörgeln und kein dauerhaftes Jammern. Gibt es aber. Warum? Weil das, was wir tatsächlich als befreiend empfinden, nicht das Verschwinden von Frust, Leid oder Ungerechtigkeit ist. Stattdessen empfinden wir Erleichterung, wenn die Verantwortung wegfällt. Andere sind verantwortlich für unser Elend, und das auszusprechen, befreit uns. Es wirkt. Nur eben nicht sehr lange. Und dagegen hilft nur eines: ständiges Wiederholen.

Jammern sieht auf den ersten Blick besser aus als Nörgeln. Wer jammert, muss nur mit einem leicht beschädigten Image leben, denn Jammerlappen gelten als schwach. Richtig guten Jammerlappen macht das nichts aus, weil sie auch darüber nach Herzenslust jammern können. Im Gegenzug sind Jammerer keine Nörgler, die mit dem Finger auf andere, zeigen.

Sie sind somit gesellschaftlich akzeptiert, weil sie arme Opfer sind, und unsere Gesellschaft hat viel Verständnis für arme Opfer. Jetzt die schlechte Nachricht: Jammern ist nichts anderes als mehr oder weniger gut getarntes Nörgeln. Und weil wir schon bei schlechten Nachrichten sind: Jammerlappen sind nicht sexy. Punkt.

Was Jammern und Nörgeln verbindet, ist etwas anderes. Jammerer und Nörgler sind sich deshalb so nahe, weil sie eines nicht tun: Verantwortung für sich und ihr Leben übernehmen. Deshalb wird ein richtiger Jammer- oder Nörgel-Profi auch nie einen konstruktiven Veränderungsvorschlag machen. Das würde ja bedeuten, Verantwortung zu übernehmen und kommt somit nicht in den Lappen - pardon – nicht in die Tüte.

Das klingt hart und ist auch hart. Die Wahrheit ist, dass wir nie jammern, ohne mit dem Finger auf jemanden zu zeigen (auch wenn wir das nicht aussprechen).

Wir wissen jetzt also: Ihr jammernder und nörgelnder Azubi fühlt entweder Angst, Ärger oder Trauer, aber er will nicht darüber reden. Damit sind wir einen Schritt weiter.

Einen wichtigen Schritt, denn jetzt, wird es Zeit, eine Unterscheidung zu treffen. Ihr jammernder Azubi ist nicht das einzige Boot im Wasser. Außer Ihnen selbst, aufgetaucht und unter der Flagge der Mutigen, gibt es noch die Bereitwilligen, die mit Ihnen auf große Fahrt gehen wollen.

Aber übersehen Sie um Poseidons Willen nicht die anderen. Die Stillen, die noch gar nichts gesagt haben, die Sie im Unklaren lassen, ob Sie auf ihr Engagement zählen können oder nicht. Das sind die U-Boote, die noch nicht mal ihr Periskop zeigen. Die Abgetauchten. Wenn Sie mich fragen, sind die das größere Problem. Deshalb widmen wir den vollständigen U-Booten eine separate Podcast-Episode. Versprochen.

Heute bleiben wir beim U-Boot unter der Jammer- und Nörgel-Flagge.

Wenn Sie wissen wollen, welches Gefühl den Alltag auf einem U-Boot prägt, empfehle ich Ihnen den Film „Das Boot“ von Wolfgang Petersen. Spätestens während der Kampfeinsätze werden Sie es selbst spüren: nackte Angst.

Egal ob ihr Jammerlappen-Azubi ärgerlich ist oder traurig, er hat vor allem eines: Angst sich vollständig zu zeigen. Von seinen völlig abgetauchten, schweigenden Kollegen unterscheidet er sich in einem wesentlichen Punkt: Er zeigt sich zumindest ein wenig. Und das ist die gute Nachricht, auch wenn er Ihnen schrecklich auf die Nerven geht.

Ich weiß, es fällt schwer, das anzuerkennen: Aber ein jammernder, nörgelnder Auszubildender ist mutiger als seine Kollegen, die sich nicht trauen, den Mund aufzumachen.

Natürlich ist er dadurch auch unbequemer, er fällt uns auf die Nerven. Er fordert uns.

Ich betrachte solche Azubis und übrigens auch anderen jammernden Menschen in meinem Umfeld als Sparringspartner. Die wahrhaft Begeisterten habe ich bereits gewonnen, die Jammerer und Nörgler muss ich erst noch gewinnen. Sie sind eine Herausforderung, an ihnen kann ich wachsen. Ich muss nur mutig genug sein, auch Scheitern in Kauf zu nehmen. Der Prozess auf den ich mich damit einlasse, ist unter dem Begriff Wachstum bekannt. Wer nur Wege mit Erfolgsgarantie beschreitet, wird daran nicht wachsen.

Fünf Schritte werden Ihnen den Umgang mit Jammerlappen und Nörglern erleichtern. Und ganz nebenbei eröffnen Sie ihnen den Weg zu einer langfristigen positiven Entwicklung.

Also: was tun, bei Jammerlappen-Alarm?

1. Hören Sie zu.
2. Atmen Sie ruhig ein und aus.
3. Gehen Sie davon aus, dass das Jammern einen tieferen Grund hat.
4. Nehmen Sie sein Jammern und Nörgeln nicht persönlich.
5. Holen Sie ihn zu sich an Bord.

Alle, die in Alarmbereitschaft leben, wissen, dass es sinnvolleres zu tun gibt als nur von Alarm zu Alarm zu warten. Die Fachwelt nennt das Prävention, Vorbeugung. Mal ganz unter uns: Sie kennen doch Ihre Pappenheimer, sie wissen ganz genau, welches U-Boot ihr nächstes Vorhaben, ihr nächstes Projekt wieder torpedieren wird.

Ein Kapitän, der unvorbereitet in so ein U-Boot-Rudel steuert, programmiert schon fast die eigene Versenkung. Sie wissen, wer Sie aufs Korn nehmen wird. Also handeln Sie, bevor der Torpedo auf sie zu rauscht.

Dafür empfehle ich folgenden Trick: machen Sie Punkt 5 zu Punkt 1.

Wenn Sie ohnehin wissen oder zumindest ahnen, wer am lautesten jammern oder nörgeln wird, holen Sie ihn oder sie zu sich an Bord. Ich habe gute Erfahrungen damit gemacht, mir die Hochleistungsnörgler zu Verbündeten zu machen. Das geht ganz einfach: Ehe Sie Ihr Projekt ihrem Team vorstellen und es damit womöglich vor vollendete Tatsachen stellen, besprechen Sie das, was Sie präsentieren wollen, mit Frau und Herrn Jammerlappen.

Alles, worauf Sie dabei achten müssen, ist, dass Sie den übrigen 4 Punkten weiter folgen: Hören Sie zu. Atmen sie ruhig ein und aus. Gehen Sie davon aus, dass das Jammern einen tieferen Grund hat. Nehmen Sie nichts persönlich.

Wenn Sie das befolgen, passiert etwas Erstaunliches: Ihr jammernder und nörgelnder Azubi erfährt etwas, das man Teilhabe nennt. Er gehört damit nicht mehr zu den Leichtmatrosen, die vor vollendete Tatsachen gestellt werden, er ist vielmehr an der Festlegung des neuen Kurses aktiv beteiligt. Er wird gehört und erfährt dadurch etwas, wonach sich alle Menschen sehnen: Wertschätzung. Möglicherweise haben Sie ihn damit schon auf ihrer Seite, denn Wertschätzung ist etwas, das im Leben vieler junger Menschen viel zu kurz kommt. Die meisten hungern danach, ohne es zu wissen.

Darüber hinaus aber beinhaltet das Fünfschritte-Programm zum Auswringen eines Jammerlappens einen ganz abgefeimten Trick: Der vormals jammernde und nörgelnde Azubi ist nicht mehr ihr Feind. Er sitzt mit Ihnen im Boot, wenn Sie idealerweise gemeinsam präsentieren, was sie gemeinsam erarbeitet haben. Er trägt einen Teil der Verantwortung und kann damit kaum das Projekt torpedieren, weil er sich damit selbst beschädigen oder gar versenken würde.

Ich behaupte, wenn Sie sich darauf einlassen, sind Sie bereits dabei, das Problem langfristig anzugehen. Denn eines wird gerne übersehen: Menschen, die jeder neuen Herausforderung mit Jammern und Nörgeln begegnen, sind in der Regel nicht über-, sondern unterfordert. Sie

sind keine Befehlsempfänger, sie sehen sich danach bedeutsam zu sein, Verantwortung zu übernehmen, gesehen zu werden. Übertragen Sie Verantwortung und Sie lösen das Problem, denn Menschen, die Verantwortung an- und übernehmen, sind keine Opfer und damit raus aus dem Drama des ewigen Jammerns und Nörgelns.

Wissen Sie eigentlich, dass Jammern und Nörgeln hochansteckend sind? Spätestens, wenn Sie sich nicht auf die erwähnte Jammer-Prävention einlassen, werden Sie es am eigenen Körper erleben.

Mir ging es genauso. Jedes Mal wenn ich neue Aufgaben verteilte, Ideen präsentierte, Projekte oder Neuerungen vorstellte, nahm mich eine ganz bestimmte Mitarbeiterin unter Torpedo-Beschuss. Aus Erfahrung wusste ich jedes Mal schon vorab, dass genau das passieren würde. Und es passierte. Auf Dauer hat mich das ganz schön frustriert. Und was habe ich getan mit diesem Frust: abends meiner Frau vorgejammert, wie schlimm das wieder war mit ihr. Willkommen im Club!

Erfahrungen machen und aus Erfahrungen lernen ist eben nicht dasselbe.

Wenn Sie Zuhause über jammernde und nörgelnde Auszubildende herziehen, ist das völlig in Ordnung. Wenn Sie einen Partner haben, der Ihnen dabei zuhört, sollten Sie ihm dankbar dafür sein. Wenn sie oder er ungeduldig wird, weil das Thema langsam langweilig wird, dürfen Sie sich glücklich schätzen. Spätestens dann ist es Zeit anzuerkennen, dass sie selbst jammern. Das ist zwar eine schmerzhaft, aber dafür auch sehr wertvolle Erkenntnis.

Übernehmen Sie Verantwortung dafür, dass die Situation so ist, wie sie ist - inklusive ihres jammernden Azubis. Dann beginnen Sie, die Situation so zu verändern, dass sie Ihnen gefällt, und sie verlassen das Drama. Ich empfehle Ihnen, beginnen Sie mit Schritt fünf. Holen Sie den Jammerlappen zu sich an Bord.

Unternehmen wollen wachsen. Menschen auch.

Mehr dazu finden sie auf meiner Website www.greatgrowingup.com.

© Matthias Stolla 2016