



Denise Grauwiler

Selbst- management im Job

Berufliches Wohlbefinden mit ZRM®



Selbstmanagement im Job

Selbstmanagement im Job

Denise Grauwiler

Denise Grauwiler

Selbstmanagement im Job

Berufliches Wohlbefinden mit ZRM®



Denise Grauwiler, MAS FHNW in Coaching

Denise Grauwiler Laufbahncoaching

Emil Frey-Straße 179

4142 Münchenstein

Schweiz

dg@grauwiler-coaching.ch

www.grauwiler-coaching.ch

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG

Lektorat Psychologie

Länggass-Strasse 76

3000 Bern 9

Schweiz

Tel: +41 31 300 45 00

E-Mail: verlag@hogrefe.ch

Internet: <http://www.hogrefe.ch>

Lektorat: Dr. Susanne Lauri

Bearbeitung: Sigrid Weber, Freiburg

Herstellung: René Tschirren

Umschlagabbildung: @ Getty Images/Niki van Velden

Umschlag: Claude Borer, Riehen

Illustrationen (Innenteil): Claude Borer, Riehen

Satz: punktgenau GmbH, Bühl

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co., Göttingen

Printed in Germany

1. Auflage 2016

© 2016 Hogrefe Verlag, Bern

(E-Book-ISBN_PDF 978-3-456-95469-1)

(E-Book-ISBN_EPUB 978-3-456-75469-7)

ISBN 978-3-456-85469-4

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhalt

| | |
|--|----|
| Einleitung | 9 |
| 1 Hauptursachen für berufliches Unbehagen | 13 |
| 1.1 Angst vor dem Verlust finanzieller Sicherheit | 13 |
| 1.2 Verlust von Leidenschaft für die Arbeit | 16 |
| 1.3 Bedrohung oder Verlust der beruflichen Identität | 19 |
| 1.4 Konflikte mit Vorgesetzten und Arbeitskollegen | 23 |
| 1.5 Burn-out-Anzeichen | 27 |
| 2 Grundlegendes zum Selbstmanagement | 31 |
| 3 Selbstmanagement in der Praxis | 35 |
| 3.1 Fallbeispiel Dominik Murbach: Gefangen im goldenen Hamsterrad | 36 |
| Zur Ausgangslage | 36 |
| Wenn der Verstand nicht mehr weiterhilft: Selbstwahrnehmung als erster Schritt im Selbstmanagement | 38 |
| Sich spüren: Wahrnehmung somatischer Marker | 40 |
| Zu einer stimmigen Entscheidung kommen: Erstellen einer Affektbilanz | 47 |
| Wie es mit Dominik Murbach weiterging | 57 |
| 3.2 Fallbeispiel Susanne Stückelberger: Unzufriedenheit trotz Erfolg und Anerkennung. | 58 |

| | |
|--|------------|
| Zur Ausgangslage | 59 |
| Diffuse Gefühle als Hinweis für unbewusste Bedürfnisse | 60 |
| Unbewusste Bedürfnisse erkennen: Die Bilderwahl-Methode | 61 |
| Ideen von anderen einbeziehen: Die Ideenkorb-Methode | 64 |
| Wie es mit Susanne Stückelberger weiterging | 67 |
| 3.3 Fallbeispiel Olivia Meister: Fern der einstigen Visionen | 68 |
| Zur Ausgangslage | 68 |
| Berufliche Standortbestimmung: Die Lebenslaufanalyse | 70 |
| Orientierung finden mithilfe der Bilderwahl- und Ideenkorb- Methode. | 74 |
| Wünsche in Worte fassen: Die Absichtsformulierung | 76 |
| Von der Absicht zum klaren Ziel kommen: Das Motto-Ziel | 79 |
| Motto-Ziel verinnerlichen durch Erinnerungshilfen: Das Priming | 89 |
| Wie es mit Olivia Meister weiterging | 96 |
| 3.4 Fallbeispiel Doris Wettstein: Keine Perspektiven unter dem neuen Chef | 97 |
| Zur Ausgangslage | 97 |
| Erkennen und Steuern eigener Verhaltensmuster in Konflikten | 99 |
| Persönlichkeits-System-Interaktionen PSI: Erkennen und Steuern von Arbeitsschwerpunkten | 101 |
| Sich ein genaues Bild machen: Informations-Interviews | 119 |
| Wie es mit Doris Wettstein weiterging | 124 |
| 3.5 Fallbeispiel Anouk Grandjean: Bedürfnisse der anderen vor die eigenen stellen | 125 |
| Anmerkungen zum Phänomen Burn-out | 125 |
| Zur Ausgangslage | 126 |
| Voraussetzung zum Erkennen eigener Bedürfnisse: Zwischen Selbstkontrolle und Selbstregulation unterscheiden | 128 |

| | |
|--|------------|
| Vorsatz mit einer guten Gefühlsbilanz versehen – mit der Methode der Wunschelemente | 130 |
| Konkretisierung: Von den Wunschelementen zum Motto-Ziel | 134 |
| Unterstützung bei der Umsetzung von Vorsätzen: Motiviertes Planen und Wenn-Dann-Pläne | 142 |
| Wie es mit Anouk Grandjean weiterging | 155 |
| 4 Wo stehe ich? Einschätzungshilfen für die eigene berufliche Situation und erste Maßnahmen | 157 |
| 4.1 Konfliktfeld Angst vor Verlust finanzieller Sicherheit | 158 |
| Einschätzungshilfen | 158 |
| Erste Maßnahmen im Selbstmanagement | 159 |
| Weiterführende Maßnahmen | 160 |
| 4.2 Konfliktfeld Verlust von Leidenschaft für Arbeit | 161 |
| Einschätzungshilfen | 161 |
| Erste Maßnahmen im Selbstmanagement | 161 |
| Weiterführende Maßnahmen | 163 |
| 4.3 Konfliktfeld Bedrohung oder Verlust der beruflichen Identität | 163 |
| Einschätzungshilfen | 163 |
| Erste Maßnahmen im Selbstmanagement | 164 |
| Weiterführende Maßnahmen | 165 |
| 4.4 Konfliktfeld Konflikte mit Vorgesetzten und Arbeitskollegen | 166 |
| Einschätzungshilfen | 166 |
| Erste Maßnahmen im Selbstmanagement | 167 |
| Weiterführende Maßnahmen | 168 |
| 4.5 Konfliktfeld Burn-out-Anzeichen | 169 |
| Einschätzungshilfen | 169 |

| | |
|---|------------|
| Erste Maßnahmen im Selbstmanagement | 169 |
| Weiterführende Maßnahmen | 171 |
| 5 Selbstmanagement als Arbeitsgrundlage | 173 |
| Selbstmanagement-Kompetenz strahlt auf andere aus | 173 |
| Regelmäßige Überprüfung des Wohlbefindens | 173 |
| Die besondere Situation von Selbstständigen | 174 |
| Tipps für Arbeitnehmer in Leitungsfunktionen und für Personal- verantwortliche | 174 |
| Anhang. | 177 |
| Kurzanleitungen für die Methoden. | 177 |
| Arbeitsblätter | 185 |
| Internet-Links zu Formularen und Theorie | 220 |
| Literatur | 221 |
| Angaben zur Autorin | 223 |

Einleitung

Arbeit ist einer der größten Glücksfaktoren – im positiven Fall. Sie kann aber auch einer der größten Unglücksfaktoren sein. Arbeit prägt uns, sie gibt uns eine Aufgabe, sichert unsere Existenz, Arbeit ermöglicht Status, Struktur und Beziehungen. Arbeit vermittelt uns ein Gefühl von Zugehörigkeit, und oft ist es auch die Arbeit, die unserem Leben Sinn stiftet. Arbeiten zu wollen und nicht arbeiten zu können, weckt Zweifel am Selbst. Entspannt in der Hängematte zu liegen, mag für viele verführerisch klingen. Arbeitslose oder Ausbildungsabgänger ohne Aussicht auf eine Stelle sehen das jedoch anders. Arbeit dient der Existenzsicherung und trägt maßgeblich zu einem erfüllten Leben bei. Darüber hinaus ist Arbeit die Grundlage für stabile Gesellschaften, denn sie ermöglicht Wohlstand, Wachstum und Wohlbefinden.

Aufgrund von Globalisierung, technologischen Entwicklungen und Wirtschaftskrisen befindet sich unsere Arbeitswelt in einem fundamentalen Veränderungsprozess. Das ist einerseits bedrohlich, weil sich der Druck auf die Arbeitnehmenden erhöht, andererseits entstehen aber auch neue Möglichkeiten. Die Arbeitskultur wandelt sich: Neue Kompetenzen sind gefragt wie Kreativität, Selbstverantwortung und Veränderungsbereitschaft. Zusammenhänge müssen ständig neu hergestellt werden, Bestehendes hinterfragt und unterschiedliche Perspektiven integriert werden.

Auch die Beschäftigungsverhältnisse verändern sich. Das Konzept von der sicheren Lebensstellung ist überholt, viele Arbeitnehmende arbeiten auf zeitlich befristeten Stellen. Der Konkurrenzdruck auf dem Arbeitsmarkt wächst. Je nach Bedarf werden Vollzeitstellen durch Teilzeitanstellungen ersetzt, Feststellen durch selbstständige Erwerbstätigkeit. Immer öfter kommen Menschen mit spezifischen Fähigkeiten zur Ausführung eines bestimmten Projekts zusammen, um sich im Anschluss daran zu neuen Projekten mit anderen Menschen zusammenzufinden. Manche arbeiten auch auf mehreren Stellen parallel. Und nicht zuletzt gewinnt unbezahlte Arbeit für gemeinnützige, gesellschaftliche Zwecke an Bedeutung.

Die stetigen Veränderungen in der Arbeitswelt betreffen alle Berufstätigen, unabhängig von Hierarchiestufen, Branchen und Aufgabengebieten. Nicht alle kommen damit zurecht. Nur selten werden sie dabei professionell begleitet. Ihre individuellen Bedürfnisse werden häufig nicht berücksichtigt, sodass sie Blockaden erleben und ihre Kompetenzen und Interessen nicht vollumfänglich in ihre Arbeit einbringen können. Dies kann zu einem Teufelskreis führen, in dem sie sich im Arbeitsumfeld als nicht wirksam erleben, ihre Arbeitsziele nur teilweise erreichen, sodass Erfolg und Anerkennung ausbleiben, was wiederum die Verunsicherung verstärkt. Gefühle der Hilflosigkeit und des Ausgeliefertseins treten auf mit weiteren Folgen wie Burn-out, Karriereknick oder Kündigung ohne Anschlusslösung. Auch die dauernde Selbstoptimierung, um für den Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben, kann eine ungesunde Dynamik annehmen. Menschen, die hierfür nicht gewappnet sind, sich ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten nicht bewusst sind, haben es schwer.

Wie können sich Arbeitnehmende angesichts stetiger Veränderungsprozesse und zunehmender Komplexitäten sicher selber durch ihr Arbeitsleben steuern, um ihr Wohlbefinden aufrechtzuerhalten? Wie manövriert man sich selbst aus der Opfer- in die Gestalterrolle? Wie findet man im Dschungel der fremdbestimmten Arbeitswelt die eigene Motivation und erkennt für sich den Sinn in seiner Arbeit?

In meiner Praxis als Laufbahncoach mache ich die Erfahrung, dass Menschen, die zum Teil sehr belastende Arbeitsumstände erleben, diese durch die gezielte Anwendung von Selbstmanagement-Methoden wesentlich entschärfen können. Durch Selbstmanagement entwickeln sie ein klares Gespür für die Belange und Themen, die ihnen in ihrem Arbeitsleben persönlich wichtig sind, und werden darin bestärkt, die Weichen für ein zufriedenes und gesundes Leben zu stellen. Arbeitnehmende aller Hierarchiestufen können sich dadurch selbstverantwortlich durch die Klippen herausfordernder Arbeitssituationen manövrieren.

Mit diesem Ratgeber möchte ich Arbeitnehmenden das Handwerkzeug vermitteln, einem mehr oder weniger diffusen Unbehagen bei ihrer Arbeit nachzugehen, mögliche Ursachen zu erkennen und sich selbst auf dem Weg zu mehr Wohlbefinden zu unterstützen. Indem sich Arbeitnehmende durch geeignete Selbstmanagement-Methoden als selbstwirksam und als Gestalter ihrer eigenen Rolle und Umgebung erleben, können Zustände der Hilflosigkeit und

Fremdbestimmung oft vermieden werden. Dies trägt entscheidend zum psychischen und physischen Wohlbefinden bei.

Obwohl die Ausgangslagen meiner Klientinnen und Klienten im Laufbahncoaching individuell sind, stoßen sie aus meiner Erfahrung immer wieder auf die gleichen Themen, die sich in fünf Bereiche fassen lassen:

- Angst vor dem Verlust finanzieller Sicherheit
- Verlust von Leidenschaft für Arbeit
- Bedrohung oder Verlust der beruflichen Identität
- Konflikte mit Vorgesetzten und Arbeitskollegen
- Burn-out-Anzeichen.

Diese Hauptursachen für berufliches Unbehagen werden in Kapitel 1 genauer dargestellt. Nachdem ich in Kapitel 2 kurz auf die Vorgehensweisen im Selbstmanagement eingehe, stelle ich dann in Kapitel 3 zu jedem Problemfeld jeweils anhand eines konkreten Falles dar, wie Arbeitnehmende in solche Situationen geraten können, welche Folgen dies für ihr Befinden und Handeln hat, wie sie sich mithilfe von Selbstmanagement-Methoden mit ihrer Arbeitssituation auseinandersetzen, Selbstmanagement-Kompetenz erlangen und so wieder Wohlbefinden erfahren können. Dabei werden jeweils am konkreten Fall ausführlich die Selbstmanagement-Methoden erläutert, sodass der Leser sie in seinem eigenen Arbeitsumfeld einsetzen und erproben kann. Bei den Protagonisten handelt es sich um fiktive Personen, deren Geschichten jedoch auf realen Fällen basieren; entsprechende Anonymisierungen wurden vorgenommen. Eventuell erkennen sich die Leserin und der Leser in der einen oder anderen Geschichte wieder, eventuell auch in mehreren.

Die dargestellten Techniken für das Selbstmanagement basieren mehrheitlich auf dem Zürcher Ressourcen Modell (Storch & Krause, 2014). Auch auf die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (Kuhl, 2001) wird in vereinfachter Form Bezug genommen. Zu beiden Theorien finden Sie Links im Anhang.

Der ungeduldige Leser, der in seinem Arbeitsumfeld möglichst schnell erste Maßnahmen umsetzen möchte und einen pragmatischen Ansatz wünscht,

kann mit seiner Lektüre direkt in Kapitel 4 einsteigen. Dort kann er für sich Sondierungsfragen beantworten, um Klarheit zu erlangen, welcher Bereich Ursache für sein berufliches Unbehagen sein könnte. Im Anschluss kann er erfahren, wie die eigene Situation mit einer pragmatischen Vorgehensweise oder mit weiterführenden Maßnahmen angegangen werden kann. Im Anhang findet er als Kopiervorlage dazugehörnde Arbeitsblätter und Kurzanleitungen der Methoden sowie hilfreiche Internet-Links. Die Arbeitsblätter stehen zudem als Download zur Verfügung. Den Link dazu findet der Leser ebenfalls im Anhang. Führt die Vorgehensweise nicht zur gewünschten Verbesserung, kann immer noch mit der Lektüre des dritten Kapitels eingesetzt werden, um sich intensiv mit den Selbstmanagement-Methoden und deren Anwendung in einem konkreten Kontext zu befassen.

Da es sich bei diesem Buch um einen Ratgeber handelt, ist es primär auf die praktische Anwendung ausgerichtet. Theorieteile werden so kurz wie möglich gehalten und sind entsprechend gekennzeichnet. Leser, die sich weiterführend mit der Theorie befassen möchten, finden am Ende des Buches Hinweise zu Literatur und Internet-Links.

Mit Kenntnissen über Selbstmanagement-Methoden, wie sie das Zürcher Ressourcen Modell® zur Verfügung stellt, können Arbeitnehmende schon viel erfahren, um sich selbst zu helfen. Auch wenn nicht jeder Leidensweg erspart bleibt, so kann er oft wesentlich verkürzt werden. Manche Situationen sind aber einfach zu komplex, um sie selbst lösen zu können, und ein professionelles Coaching ist angezeigt. Um dies zu erkennen, braucht es oft ebenfalls Selbstmanagement-Kompetenz.

1 Hauptursachen für berufliches Unbehagen

Welche Rahmenbedingungen jemand benötigt, um sich bei seiner Arbeit wohlfühlen, ist selbstverständlich sehr individuell. Individuell sind auch die Faktoren, die das Wohlbefinden zum Kippen bringen können. Was für den einen nicht einmal ein leichtes Schulterzucken wert ist, löst beim anderen Wut und Angst aus. Ganz unterschiedlich sind auch die Reaktionen. Werden infolge von Sparmaßnahmen beispielsweise die Löhne um ein Prozent gekürzt, finden die einen, dass sie immer noch genug verdienen, während andere eine Lohnklage einreichen. Eine Büroverlegung in ein Großraumbüro kann für den einen Auslöser einer Erkrankung sein, während eine andere die stimulierende Atmosphäre als gemütlich empfindet.

Zum Selbstmanagement gehört es daher auch, die persönlichen Empfindlichkeiten und Bedürfnisse zu kennen, um nach Möglichkeit frühzeitig bei ungünstigen Veränderungen reagieren zu können. Oft bleiben Bedürfnisse unberücksichtigt, weil man sie als unangebracht einstuft. Nur wer weiß, was sein berufliches Wohlbefinden gefährdet, kann dieses auch erhalten.

Trotz individueller Unterschiede lassen sich fünf Hauptursachen für Unbehagen bei der Arbeit feststellen, auf die im Folgenden eingegangen wird.

1.1 Angst vor dem Verlust finanzieller Sicherheit

Viele Menschen leiden an einer schwierigen oder gar unerträglichen Arbeitssituation und möchten am liebsten sofort aussteigen, kündigen und etwas Neues anfangen. Der Wunsch, etwas anderes zu machen, sich damit zu beschäftigen, welche Betätigungsfelder sonst noch infrage kämen, kann durchaus auch eine lustvolle Komponente haben. Doch oft geht mit dem Gedanken an einen Ausstieg die große Angst einher, möglicherweise vorübergehend kein oder weni-

ger Einkommen zu haben, und das wird meistens als sehr bedrohlich empfunden und führt zur Lähmung. Wovon sollen die Rechnungen bezahlt werden, die jeden Monat ins Haus flattern? Wie soll man den Kindern das Studium finanzieren? Was bedeutet es, Abstriche vom gewohnten hohen Lebensstandard zu machen? Droht womöglich ein Statusverlust? Wovon soll die Miete oder die Hypothek bezahlt werden? Muss der Wunsch nach einer vorzeitigen Pensionierung aufgegeben werden? Muss auf das Auto verzichtet werden? Wovon sollen die teuren Therapien für das motorisch eingeschränkte Kind bezahlt werden? Droht eine Abhängigkeit von anderen wie der Arbeitslosenversicherung oder dem Sozialamt und damit eine Fremdbestimmung? Droht ein Zwangsverfahren, falls Alimente für die Kinder aus erster Ehe nicht mehr bezahlt werden können?

Arbeit sichert unsere Existenz. Materielle Sicherheit zu haben, gehört zu den Grundbedürfnissen der Menschen. Deshalb macht man auch in einer un-guten Arbeitssituation erst einmal weiter wie bisher, was zur Folge hat, dass sie immer verstrickter und belastender wird, bis hin zu negativen Folgen für die Gesundheit.

Für alle Arbeitnehmenden, die andere um ihr hohes Einkommen beneiden, ist es vielleicht ein kleiner Trost, dass sich die Lohnfalle als einer der wirkmächtigsten Hemmfaktoren für berufliche Veränderungen erweist. Wer einmal einen gut bezahlten Job gefunden hat, wird ihn nur selten freiwillig wieder aufgeben. Denn an nichts gewöhnt man sich schneller als an einen hohen Lebensstandard, jährliche Lohnanstiege, Bonuszahlungen und weitere Sonderleistungen und Vergünstigungen. Der ganze Lebensstil wird auf dieses Niveau ausgerichtet und der zu erwartende Bonus nicht selten bereits vor der Auszahlung in größere Anschaffungen investiert. Dafür nehmen viele Menschen lange und oft zu lange Unannehmlichkeiten in Kauf: uninteressante Aufgaben, hohen Arbeitsdruck, lange Arbeitswege, einen autokratischen Chef, Mobbing und anderes.

Vielleicht macht die Arbeit, mit der man sich den hohen Lebensstandard ermöglicht, sogar Spaß. Doch kann sich eine solche Situation auch sehr schnell ändern. Man wird mit einem neuen Projekt oder Arbeitsbereich betraut, bekommt einen neuen Vorgesetzten oder neue Kollegen und alles ist plötzlich anders: sei es, dass die Chemie mit dem neuen Chef nicht stimmt, ein Konkurrenzkampf mit dem neuen Kollegen entbrennt, der neue Arbeitsbereich über-

oder unterfordert. Und weil an einen Stellenwechsel nicht zu denken ist, weil man ja nirgendwo anders so viel verdienen würde, mag man sich dann oft nicht eingestehen, dass die veränderten Arbeitsumstände frustrierend und anstrengend sind. In solchen Situationen schrumpft das Selbstvertrauen und wächst die Angst, selber eine Veränderung vorzunehmen. Möglichkeiten für Veränderungen, die früher einmal Lust ausgelöst hatten, lösen einen Rattenschwanz von Bedenken aus.

Ein hoch spezialisierter Vermessungsingenieur mit exzellentem internationalen Ruf verwirklicht seine ursprüngliche Idee einer Selbstständigkeit nicht mehr. Früher hat ihn die Aussicht auf Unabhängigkeit und Erfolg beflügelt, heute lähmt ihn die Angst vor Konkurs. Die alleinerziehende Servicemitarbeiterin im Restaurant eines Altersheims hat zu den Bewohnerinnen und Bewohnern über die Jahre herzliche Beziehungen aufgebaut. Bei einem Wechsel in die neue Altersresidenz fünf Minuten von ihrem Wohnort entfernt würde sie diese Kontakte verlieren. Vor allem aber das Risiko, nach der Probezeit nicht weiterbeschäftigt zu werden, schätzt sie als zu hoch ein. Die Verantwortung als alleinerziehende Mutter lässt in ihrer Einschätzung eine Veränderung nicht zu.

Das Sicherheitsgefühl, in einer befriedigenden Arbeitssituation nicht gekündigt werden zu können, ist jedoch ein trügerisches. Wer einen Arbeitsvertrag unterzeichnet, hegt oft unbewusst das Gefühl, damit bis zur Pensionierung finanziell abgesichert zu sein. Und dieses Gefühl verstärkt sich, je länger man angestellt ist und je routinierter seine Arbeit erledigt. Auch wenn man die Arbeit schon lange nicht mehr interessant findet, hat man sich doch hochgearbeitet und durch sein Spezial- und Insiderwissen eine gewisse Macht. Man lebt im Glauben, dass es sich der Arbeitgeber nicht leisten kann, einem zu kündigen, selbst wenn man schon lange nicht mehr die volle Leistung erbringt. Von sich aus würde man nie die Stelle wechseln, denn woanders müsste man ja wieder bei null anfangen: sich in einer neuen Arbeitsumgebung einarbeiten und zu rechtfinden, sich im Kollegenkreis positionieren, womöglich weniger verdienen. Doch das Verharren im Alten und das damit verbundene Sicherheitsgefühl können sich als fataler Trugschluss erweisen. Heute ist niemand vor einer Kündigung sicher, selbst wenn die Performance im letzten Mitarbeitergespräch mit einem Sonderbonus belohnt wurde.

Eine Kündigung des Arbeitgebers gehört zu den einschneidendsten Ereignissen in einem Leben. In solchen Fällen ist ein hohes Maß an Selbstma-

nagement-Kompetenz gefragt, um wieder Boden unter die Füße zu bekommen. Oft ist in diesen Situationen professionelle Unterstützung angezeigt, die mit dem Betreffenden die Veränderungsprozesse thematisiert und Möglichkeiten anbietet, um die psychische Gesundheit aufrechtzuerhalten. Denn nicht immer ist es möglich oder der Gesundheit förderlich, belastende Situationen möglichst rasch zu überspringen, um die Konfrontation mit den eigenen Ängsten zu vermeiden. Genauso wenig trägt es der gesunden Entwicklung bei, zu lange im Tiefpunkt zu verharren. Nur: Wann ist der richtige Moment, um einen Schritt weiterzugehen? Und vor allem: Woher nimmt man die Energie für diesen Schritt?

1.2 Verlust von Leidenschaft für die Arbeit

Leidenschaft im Arbeitsleben ist ein wunderbarer Zustand. Sie bringt das Blut ins Wallen und die Synapsen in Dauerausschüttung. Sie ist der fruchtbare Boden, aus dem Freude, Kreativität und Innovation sprießen. Wer mit Leidenschaft arbeitet, fühlt sich wohl und empfindet hohe Befriedigung. Daher lohnt es sich immer, sich auf die Suche nach der ganz persönlichen beruflichen Leidenschaft zu begeben.

Aber gerade, wer seine berufliche Leidenschaft einmal gefunden und ausgelebt hat, kann sich oft lange nicht eingestehen, dass sich diese irgendwann verflüchtigt hat. Mit der Leidenschaft verhält es sich ähnlich wie mit einer Sucht. Auch wenn sich das Hochgefühl und der Flow, die man mit seiner Arbeit erlangt hat, nicht mehr so ausgeprägt einstellen, arbeitet man im gleichen Stil weiter in der Hoffnung, dadurch zumindest teilweise wieder in den einst erlebten Glücksrausch zu gelangen. In der Regel ist das nicht der Fall.

Die Ursachen für den Verlust der beruflichen Leidenschaft können unterschiedlich sein: Das Aufgabengebiet kann sich verändert haben, ein neuer Vorgesetzter setzt andere Prioritäten, die eigenen Interessen haben sich verlagert oder man erfährt nie oder kaum Anerkennung dafür, was man eigentlich die ganze Zeit leistet.

Die Mitarbeiterin eines Reinigungsinstituts verliert ihre Stelle und damit ihre geliebte Arbeit, weil sie nach einem komplizierten Bruch des Sprunggelenks längere Zeit ausfällt. Nach mehrmonatiger Rehabilitation geht es ihr end-

lich wieder besser, und sie möchte unbedingt wieder arbeiten. Wenn die Küche und das Bad nach ihrer Arbeit wieder funkeln und ein frischer Duft durch die Wohnung weht, ist dies mit einem Glücksgefühl verbunden, das nur noch gesteigert werden kann, wenn sich die Bewohner wundern, dass kein einziger Putzstreifen auf dem Chromstahl sichtbar ist. Die Stellensuche nach der unfallbedingten Arbeitsunterbrechung erweist sich als schwierig, insbesondere eine Aufgabe zu finden, die ihr Befriedigung vermittelt. Der finanzielle Druck zwingt sie jedoch, jede Stelle anzunehmen, die sich ihr bietet, ohne Rücksicht auf ihre Interessen.

Auch der Kriegsreporter arbeitet mit großer Leidenschaft und Berufung für seine Arbeit. Ihm ist es wichtig, die Menschheit über Gräueltaten aufzuklären, damit an anderen Stellen dagegen angetreten werden kann. Mit zunehmendem Alter ist er jedoch den Herausforderungen in seinem Beruf immer weniger gewachsen. Neben seiner Erfahrung ist er auf gut funktionierende Sinne angewiesen, um Gefahren richtig einschätzen und in bedrohlichen Situationen schnell reagieren zu können. Um sich auf Strapazen wie lange Märsche, das Tragen schwerer Ausrüstung oder ungenügend Schlaf einlassen zu können, muss er körperlich fit sein. Aus Sicherheitsgründen muss er sich deshalb im richtigen Moment entscheiden, nicht mehr an vorderster Front zu arbeiten. Parallel wird er sich Gedanken machen müssen, wie er seiner Leidenschaft in anderer Form beruflich nachgehen könnte.

In den beschriebenen beiden Fällen sind die Ursachen für einen Verlust der beruflichen Leidenschaft klar zu erkennen. Oft sind diese jedoch subtiler. Menschen, die einmal ihre Leidenschaft bei ihrer beruflichen Tätigkeit gefunden haben, haben oft wenig Gespür für Veränderungen, die ihre Leidenschaft bedrohen könnten. Sie nehmen vielleicht kleine Anzeichen wahr, verdrängen sie aber rasch wieder, denn im Vordergrund steht für sie, beruflich weitermachen zu können wie bisher.

Diffuses Unbehagen wird im rasanten Arbeitsalltag oft zu wenig wahrgenommen und schon gar nicht analysiert. Je nach Leidensdruck und Handlungsspielraum kann dieser schleichende Prozess längere Zeit andauern, bis man sich fragt, was die Arbeit eigentlich noch mit den eigenen Zielen, Überzeugungen und Interessen zu tun hat. Aber nur wer seine beruflichen Bedürfnisse und Motivationen kennt, kann seinen Arbeitsalltag in Richtung stimmiges Wohlbefinden steuern und gestalten.

Menschen, die ihren Beruf mit Leidenschaft ausüben, arbeiten oft sehr engagiert. Sie sind erfolgreich und werden für ihre überdurchschnittlichen Leistungen anerkannt, vielleicht sogar mit einem Sonderbonus. Wichtiger ist ihnen jedoch die individuelle Würdigung ihrer Leistungen in Form eines Gesprächs oder anderer Rückmeldungen. Der Kriegsreporter gewinnt Befriedigung durch seine Arbeit vor Ort, die Bearbeitung des Filmmaterials und bei der Berichterstattung. Ohne Wahrnehmung und Reaktion seiner Arbeit durch die Öffentlichkeit würde er jedoch seinen Beruf infrage stellen und die Begeisterung dafür verlieren. Die Reinigungsmitarbeiterin freut sich über das Ergebnis ihrer Arbeit. Dass sie auf den blitzblanken Fußboden hin und wieder von ihrer Kundschaft angesprochen wird, gibt ihr einen zusätzlichen Motivationskick. Ausschlaggebend für leidenschaftlich Arbeitende ist also eine besondere Wahrnehmung und Wertschätzung ihres individuellen Beitrags.

Aber aufgepasst! Wie alles, was Spaß macht, hat auch die berufliche Leidenschaft ihren Kipppunkt, bei dessen Überschreitung sie nicht mehr die erhoffte Befriedigung und Freude, sondern Enttäuschung und Frustration bringt. Ergibt sich jemand fast manisch seiner beruflichen Leidenschaft, kann dies zu einer Erschöpfung sowie zu Konflikten mit Arbeitskollegen und der Familie führen. Krankheit, Neid, Mobbing oder Scheidung können in Extremfällen die Folge sein. Berufliche Leidenschaft ist also einerseits ein starker Motivationsmotor für Erfolg und Wohlbefinden, kann andererseits aber auch eine Eigendynamik entwickeln, die regelmäßig unter Kontrolle gebracht werden muss.

Berufliche Leidenschaft ist zudem kein Dauerzustand im Hoch, sondern es gibt unterschiedliche Phasen, die auch einmal aus längeren Durststrecken bestehen können. Wem die Leidenschaft bei der Arbeit wichtig ist, wird diese Durststrecken jedoch mit größerer Wahrscheinlichkeit durchstehen.

Wer sich entschieden hat, eine unbefriedigende berufliche Situation zu verändern, indem er sich eine neue Stelle sucht, sollte in jedem Fall wieder bei seiner Leidenschaft anknüpfen und sich fragen, welche Arbeit und welches Umfeld ihm wirklich Spaß machen. Darüber hinaus gilt es natürlich, sich seine Talente und Kompetenzen bewusst zu machen. Oft schrecken Arbeitnehmende vor dem Gedanken zurück, sich mit all ihren Interessen, persönlichen Erfolgen und Talenten darzustellen, sich optimal zu «verkaufen». Doch gerade auf diese Weise entsteht ein ganz individuelles Profil, mit dem man sich auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich positionieren und bei Vorstellungsgesprächen überzeugen kann.

Wer sich allerdings nur am Markt orientiert, seine Fähigkeiten laufend den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes anpasst und seine berufliche Leidenschaft nicht berücksichtigt, läuft Gefahr, seine Attraktivität zu verlieren, denn er wird als Arbeitnehmer austauschbar. Zudem kann eine ständige Selbstoptimierung schnell einmal zur Erschöpfung führen, sodass sich allein aus diesem Grund keine Leidenschaft einstellen kann. Fundiertes Wissen und eine gute Ausbildung gehören in unserer Wissensgesellschaft zum Standard. Darüber hinaus müssen sich Arbeitnehmer aber aufgrund ihres ganz persönlichen Profils, bestehend aus Kompetenzen, Talenten und Leidenschaften, ihrer Uniquability (Keicher, 2010) unterscheiden, um es Arbeitgebern leichter zu machen, sich für sie zu entscheiden. Wer sich seiner beruflichen Leidenschaft und seiner Uniquability bewusst ist, kennt seine eigenen Kriterien für eine neue Stelle, wird von potenziellen Arbeitgebern mit klarem Profil wahrgenommen und erhöht nicht zuletzt die Chancen, bei der nächsten Anstellung wieder Leidenschaft für das eigene Tun zu empfinden.

1.3 Bedrohung oder Verlust der beruflichen Identität

Sich mit seiner beruflichen Identität auseinanderzusetzen, ist für Arbeitnehmende eigentlich eine Daueraufgabe. Denn in diesem Bereich liegen die Ursachen für viele Konflikte am Arbeitsplatz.

Was trägt zur beruflichen Identifikation bei? Grundsätzlich ist dies eine Passung zwischen dem, was Arbeitnehmende beruflich ausüben, und dem, was sie gerne tun und gut können. Dazu zählen Kompetenzerleben, die Erfahrung der Wirksamkeit und eine angemessene Anforderung, die sowohl eine dauernde Über- als auch Unterforderung ausschließt. Das Verhältnis zwischen Vorgaben und Gestaltungsmöglichkeiten sollte ein Autonomieerleben und berufliche Selbstbestimmung erlauben. Arbeit sollte soziales Eingebundensein ermöglichen, die Erfahrung von Anerkennung und Wertschätzung und das Erkennen von Sinnhaftigkeit. Persönliche Werte und Motive sollten mit dem Arbeitsumfeld größtenteils übereinstimmen.

Während vor noch nicht allzu langer Zeit die Identifikation und Rollengestaltung im beruflichen und auch privaten Umfeld sehr viel einfacher war, ist die Orientierung heute komplex und anspruchsvoll. Früher wurde man bei-

spielsweise als Sohn eines Bauern geboren, wuchs auf dem elterlichen Bauernhof auf und wurde bei der Arbeit schon als Kind beim Melken der Kühe, beim Heuen und Einsammeln der Eier eingespannt. Die Frage der Berufswahl stellte sich gar nicht. In der Schule wussten alle, dass ihr Mitschüler der Sohn eines Bauern ist. Er kleidete und verhielt sich entsprechend. Vom Lehrer wurde immer zuerst er gefragt, wenn es um landwirtschaftliche Themen ging. Als ausgebildeter Bauer übernahm er später den Hof des Vaters, suchte sich eine Frau, die geeignet und willens war, auf dem Hof mitzuarbeiten und trat dem Bauernverband bei. Der Beruf gab vor, mit welchen Leuten man sich umgab, für welche Interessen man eintrat und wie man seine Freizeit gestaltete.

Heute ist jeder immer wieder neu vor die Frage gestellt, welche Rolle er einnehmen soll und welcher Anteil seiner Identität gerade gefragt ist. Dies bedeutet eine ständige Orientierung nach außen und innen. Unsere berufliche Rolle ist eine ganz spezielle Teilidentität unserer Gesamtidentität und unterscheidet sich wesentlich von unserer Identität als Familienvater, Freundin, Sohn oder Schwester. Wie wir diese Identität definieren, bestimmt unser Verhalten im Arbeitsumfeld. Je nach Stelle müssen wir unsere berufliche Rolle immer wieder neu anpassen. So macht es einen Unterschied, ob man als Assistentin in einer Privatbank, als Dramaturgie-Sekretärin im Theater oder als freie Mitarbeiterin einer Tageszeitung arbeitet.

Wir bewerben uns für bestimmte Stellen nicht nur, weil wir uns vorstellen, dass wir die jeweiligen Aufgaben kompetent erledigen können, sondern auch weil wir glauben, dass wir uns mit der Arbeit identifizieren können. Dieser letzte Aspekt ist uns allerdings nicht immer ganz bewusst. Oft sind es die sogenannten Bauchgefühle, die unsere Entscheidung für eine Stelle beeinflussen. Und erst, wenn die Identifikation mit der Arbeit gestört wird, merken wir, wie wichtig diese ist.

Berufliche Identität ist kein Dauerzustand bis zur Pensionierung. Sie kann ins Wanken geraten oder sogar verloren gehen. So kann es geschehen, dass ganze Berufsfelder wegfallen, wie dies beispielsweise im Druckereigewerbe der Fall war und sich die Betroffenen beruflich neu orientieren müssen. Auch ein Outsourcing-Entscheid eines Unternehmens kann sich auf die berufliche Identität auswirken. So gehörten zu den Aufgaben des Mitarbeiters eines größeren Fabrikationsunternehmens kleine technische Reparaturen, Gartenarbeiten auf dem Areal sowie Kurierdienste. Um Kosten zu sparen, wurde eine exter-

ne Hauswartungsunternehmung mit diesen Aufgaben betraut. Der Mitarbeiter wird zwar nicht entlassen, jedoch nur noch für Kurierdienst und im Lager eingesetzt, was ihm entschieden zu eintönig ist.

Unfall oder Krankheit können ebenfalls zum Verlust der beruflichen Identität führen, weil der einstige Beruf nicht mehr ausgeübt werden kann. Eine Grätsche beim Freizeitfußball hat eine komplizierte Knieverletzung und mehrere Operationen zur Folge. Zurück bleiben immer wiederkehrende starke Schmerzen und das ärztliche Urteil, nicht mehr auf dem erlernten Beruf als Bodenleger arbeiten zu können. Oder starke Rückenschmerzen ergeben nach einer gründlichen Untersuchung die Diagnose Diskushernie. Die Pflegemitarbeiterin, die diese Diagnose betrifft, wird nie mehr in ihrem erlernten Beruf arbeiten können.

Sind Unfall oder Krankheit Ursache für den Verlust beruflicher Identität, hat dies oft längere Neuorientierungsprozesse zur Folge, weil man nicht von heute auf morgen einfach etwas Neues ausprobieren kann. Dieser Prozess ist begleitet von Verlust und Abschiednehmen, finanzieller Unsicherheit, gesundheitlicher Beeinträchtigung und Unsicherheit bezüglich Alternativen. Der Weg in eine neue berufliche Identität ist oft lang, anstrengend und mit Rückschlägen verbunden.

Auch aus ethischen Gründen kann die berufliche Identität ins Wanken geraten. So vermag sich der Mitarbeiter einer Produktionsfirma möglicherweise nicht mehr mit seiner Arbeit zu identifizieren, wenn sein Arbeitgeber einen neuen Großkunden im Rüstungsbereich gefunden hat und nun Rüstungsgüter produziert. Ebenso wenig kommt der CEO, der das Unternehmen erfolgreich aufgebaut und eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung etabliert hat, damit klar, dass er aufgrund einer Wirtschaftskrise einen größeren Abbauprozess mit Arbeitsplatzverlusten verantworten und durchführen muss. Ähnliches gilt für die kaufmännisch ausgebildete Berufseinsteigerin, die sich beim Sozialamt beworben hat, weil sie gerne Menschen in Notsituationen unterstützen will. Schon in der Probezeit stellt sie fest, dass sich ihre Aufgaben an ganz anderen Vorgaben ausrichten: Anstatt Unterstützung stehen Kontrolle und Sanktionierungen im Vordergrund.

Andere Arbeitnehmende kommen nach einer mehr oder weniger langen Phase intensiver beruflicher Arbeit an den Punkt, an dem sie sich die Frage stellen, wozu ihr Engagement eigentlich gut sein soll und ob mit der bedin-