

weiter ...

Das WBS Magazin

Standort Dortmund:
Den Wandel begleiten

Denkimpulse:
Denken Sie mal was
anderes!

Kaufmännische Berufe:
Weiterentwicklung und
Wachstum

**WBS Business Training
für Aral:**
Das Nahe neu entdecken

WEGE

Berufsweg und Lebensplanung:
Innehalten kann weiterbringen

Headhunter, Coaches, Mentoren:
Begleiter auf dem Weg zum Erfolg

Experteninterview:
Gutes Benehmen als Orientierungshilfe



Wege und Wegmarken

Anhaltende Unzufriedenheit, Konflikte mit Vorgesetzten oder das Gefühl von Zerrissenheit zwischen beruflichen Anforderungen und familiären Bedürfnissen können Signale sein, dass Veränderungen anstehen. Ernst genommen, bergen Krisen die Chance zu positiver Lebensgestaltung.

Von Bernhard Miltner

Als Ingenieur in der Entsorgungswirtschaft ist Heiner S. aus Heidelberg sehr erfolgreich. Das multinationale Unternehmen, für das der 41-Jährige arbeitet, setzt ihn auch international als Projektleiter ein. Seine Arbeit ist enorm vielseitig, aber auch sehr belastend und erlaubt ihm nur wenig Freizeit. Seine Beziehungen zu Freunden schlafen zunehmend ein, stattdessen nutzt er seine Kontakte als „berufliches Netzwerk“.

Die Anspannung führt schließlich zu Problemen in der Partnerschaft und zur Entfremdung von den Kindern. Schleichend und zunehmend lauter stellen sich Heiner S. Fragen nach dem Sinn seiner Tätigkeit: Entspricht meine Arbeit noch dem, was ich wirklich will und kann? Was will ich eigentlich? Soll ich etwas ganz Neues wagen?

Krise als Chance

Immer wieder stehen wir an Wegmarken und müssen uns entscheiden, weil Veränderungen sich abzeichnen oder eingetreten sind. Das ist Teil unseres Lebens. Solche Haltepunkte kündigen sich meistens an: Zunehmende und dauerhafte Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeitssituation, familiäre Probleme wegen länger werdender Arbeitszeiten, finanzielle Schieflage des Unternehmens oder anhaltende Reibungen mit der Führung sind Symptome eines größer werdenden Veränderungsdrucks. Ebenso können wir mit plötzlichen kritischen Lebensereignissen (critical life events) konfrontiert sein: eine überraschende Kündigung, Krankheit, Trennung, Tod des Partners.

War im Jugendalter die zentrale Frage „Wer bin ich eigentlich?“, fragt man sich ab Vierzig: „Bin ich dort zufrieden, wo ich bin? Wo will ich hingehen?“ Das Ausbleiben einer befriedigenden eigenen Antwort kann erschrecken und quälend werden. Heiner S. spürt die wachsenden Spannungen in seiner Familie und versucht, seiner Funktion als Partner und Vater besser gerecht zu werden. Deshalb kommt er eine Stunde früher nach Hause. Gleichzeitig muss er aber Termine absagen, seine Arbeit bleibt liegen und er hat Gewissensbisse

gegenüber den Kollegen. Die Folge: Der innere Druck wächst. Zunehmend machen sich bei ihm Gefühle der Zerrissenheit und Unzulänglichkeit breit. Heiner S. muss erkennen, dass eine Grenze erreicht ist und seine Erwartungen zu hoch sind: Rein quantitative Änderungen (wie Arbeitszeitverschiebungen, Veränderung des Arbeitspensums, Delegieren von Aufgaben) befreien ihn nicht aus seinem Dilemma. Eine qualitative Verbesserung seiner Situation kann sich nur einstellen, wenn er Zeit für ein Innehalten einlegt, um sein Wertesystem neu zu definieren. Er muss sich fragen: Was halte ich für wertvoll? Was ist mir wichtig? Wonach strebe ich? Welche Prioritäten will ich setzen?

Erst dann kann eine neue Basis für eine Lebensoptimierung geschaffen werden. Die Aufgabe dieser Lebensphase muss es daher sein, das „Persönlichkeitspuzzle“ neu zu ordnen, zu ergänzen und unliebsame Teile (etwa einzelne Schwächen) zu integrieren. Da unsere Persönlichkeit nicht wirklich teilbar ist, wird sich dies auf alle Lebensbereiche auswirken.



Immer wieder stehen wir an Wegmarken und müssen uns entscheiden, weil Veränderungen sich abzeichnen oder eingetreten sind.

Gelingt keine Änderung des Lebens- und Berufsweges im Sinne eines integrierenden, qualitativen Sprungs, wehrt sich unsere Psyche und unser Körper. Obwohl die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage für alle Krankheitsarten seit Jahren rückläufig ist, haben die psychischen und psychosomatischen Erkrankungen seit Ende der 90er Jahre um mehr als ein Drittel zugenommen*. Es liegt nahe, dass Arbeitnehmer trotz Beschwerden zur Arbeit gehen und die damit einhergehende psychische Belastung zunimmt. Dahinter steht oft die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust und weist darauf hin, dass die eigene berufliche Passung nicht mehr stimmt. Doch die Lösung einer solchen Krise und die dazu nötigen Ressourcen schlummern bereits in uns. Sie können gesucht, gefunden und aktiviert werden.

Neue Blickwinkel auf Lebensläufe

Früher galt die Vorstellung, ein Lebenslauf müsse sich geradlinig entwickeln. Brüche durch Wechsel der Tätigkeit oder Branche, berufliche Auszeiten, Elternzeiten etc. erschütterten das Vertrauen in den Bewerber und galten als erklärungsbedürftige Makel. Sie schmälerten deutlich die Chancen auf beruflichen Erfolg. Auch durch die Veränderung in der Wirtschaft (Kostendruck, Verkürzung der Produktzyklen, Globalisierung der Märkte, Flexibilisierung, Forderung nach Mobilität) verliert die „Geradlinigkeit“ neben der fachlichen Eignung in Lebensläufen ihre dominierende Bedeutung. Zwar müssen Brüche in der Biographie nach wie vor erklärt und der rote Faden schlüssig nachvollziehbar werden. Aber die negativen Zuschreibungen von Seiten der Personalverantwortlichen wie mangelnde Leistungsbereitschaft, unsteter Lebenswandel, unklare Karrierestrategie oder „job-

*(Quelle: Fehlzeitenreport 2003)

hopping“ schwächen sich ab und werden durch positive ersetzt: Flexibilität, Mobilität, Eigeninitiative und soziale Kompetenz gewinnen neben der fachlichen Qualifikation immer mehr an Bedeutung.

Nur wer sich all seiner Kompetenzen bewusst ist und sie nutzen und vermitteln kann, unterscheidet sich von anderen Bewerbern. Ein Unternehmen wird auch besser in der Lage sein, den Job an den Menschen anzupassen. Damit ist auch eine an den Stärken ausgerichtete Förderung und Weiterentwicklung des Mitarbeiters möglich. Diese Einsicht beginnt sich in vielen Unternehmen langsam durchzusetzen.

Individuelle Potenziale erkennen

Unternehmen kennen den Marketing-Begriff „USP“ (Unique Selling Proposition, in etwa: Alleinstellungsmerkmal): Was zeichnet unser Unternehmen besonders aus? Und wie unterscheiden wir uns von Konkurrenten? Nur aufgrund der Kenntnis des eigenen unternehmerischen Profils wird Erfolg möglich. Ebenso muss heute jeder Mitarbeiter seine individuellen Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen kennen und gezielt einsetzen können. So erst gelingt es, das individuelle Potenzial auszuschöpfen. Dies zeichnet den Einzelnen aus, jenseits der üblichen Unterscheidungskriterien wie Berufsausbildung, vorherige Arbeitgeber und Zusatzqualifikationen.

Eine zentrale Frage lautet: „Wo will ich eigentlich hin?“

Jedoch wissen viele Menschen nicht um ihre Kompetenzen und deren tatsächliche Qualität. Die herkömmliche Stärken-Schwächen-Analyse kratzt oft nur an der Oberfläche, denn sie zielt vorrangig auf Eigenschaften, zum Beispiel Zuverlässigkeit. Doch diese können im Arbeitsleben keineswegs immer produktiv realisiert werden, etwa, indem auch unter Zeitdruck zuverlässige Arbeitsergebnisse erzielt werden. Wer nicht in die Tiefe geht und sein tatsächliches Können und dessen Bedingungen ergründet, wiederholt die bekannten Muster und optimiert lediglich ihre Darstellung (z.B. die Bewerbungsunterlagen). Dann dreht man sich im Kreis, und die Enttäuschung ist vorprogrammiert.

Die Ressourcen erschließen

Um Zugang zu den erworbenen und doch verborgenen Kompetenzen zu erhalten, müssen wir uns aller – privater wie beruflicher – Fähigkeiten bewusst werden. Es gilt, diese zu benennen und ihre Nutzbarkeit zu erkennen. Wer schließlich lernt, sein Potenzial anderen zu vermitteln und es auf neue Aufgaben zu übertragen, verfügt auch über mehr Selbstbewusstsein. Gleichzeitig erhöht sich auch die Flexibilität in Bezug auf die Berufs- und Lebensplanung. Eine solche Kompetenzentwicklung geht in die Tiefe, ist in jedem Fall lohnend und stellt (berufliche) Entscheidungen auf eine sicherere Grundlage: Niemand wagt sich aufs Eis, wenn es nicht trägt! Die geschilderte ressourcenorientierte Vorgehensweise ist äußerst hilfreich und ermutigend, gerade auch für Menschen, die von Arbeitslosigkeit bedroht oder schon arbeitslos sind und die Kränkung des „Nicht-Mehr-Gebraucht-Werdens“ überwinden müssen.

Heiner S. hielt seine innere Spannung aus, so lange die konjunkturelle Situation ihm keine Alternative zu bieten schien. Als sich aber die Wirtschaftslage wieder verbessert und berufliche Optionen möglich werden, wird sein Ausharren aus Vernunftgründen viel schwieriger.

Was nun? Was tun?

Wie könnte Heiner S. nun vorgehen? Zunächst muss er verstehen, dass eine „Augen-zu-und-durch“-Einstellung gefährlich wäre. Sie führt häufig zu psychosomatischen Beschwerden (u.a. Schlafstörungen, Magenproblemen, Kopfschmerzen), Burnout oder zum Scheitern von Beziehungen. Die Weisheit „wer nicht handelt, wird behandelt“ bekommt so eine mehrdimensionale Bedeutung.



Veränderungen müssen integriert werden können und benötigen Zeit. Schließlich wächst ein Baum nicht schneller, wenn wir an ihm ziehen; eher besteht die Gefahr, dass wir ihn ausreißen und dadurch seiner Lebensgrundlage berauben.

Neues Zeitverständnis

Die bekannte Geschichte vom Sägen soll den Zusammenhang einsichtig machen: Ein Wanderer begegnet einem Forstarbeiter, der mit einer stumpfen Säge einen Baum fällen muss. Schwitzend und fluchend arbeitet dieser vor sich hin und kommt seinem Ziel nur langsam näher. „Wäre es nicht besser, wenn Sie zuerst die Säge schärfen?“, fragt der Wanderer. „Dafür habe ich keine Zeit“, antwortet der Forstarbeiter.

So oder ähnlich halten wir es oft in unserem Leben. Wir arbeiten angestrengt und rastlos vor uns hin, ohne inne zu halten und zu überlegen, was uns helfen und weiterbringen kann.

Wertesystem weiterentwickeln

Veränderungen in der Welt, den Märkten, Unternehmen und Produkten vollziehen sich immer schneller. Die Anforderungen an unsere Mobilität, Flexibilität, Lernbereitschaft und Lernfähigkeit wachsen ebenso. Menschen suchen in solchen als Instabilität erlebten Situationen nach Halt und Verankerung. Diese innere Verortung finden wir als wertvolle Ressource in unseren eigenen Werten, deren Kenntnis wie ein Leuchtsignal in stürmischer See wirkt. Vor solch einer qualitativen Neuorientierung steht Heiner S.. Er muss seine eigenen Werte überdenken und

Strategie entwickeln, die zu seinem Wertesystem passt. In diesem Prozess ist professionelle Unterstützung von außen sinnvoll. Häufig ist der Blick auf die eigenen Lösungen, Ressourcen und Potenziale durch Alltagsroutinen, Kränkungen oder andere WahrnehmungsfILTER verstellt. Das Ergebnis einer solchen Analyse könnte durchaus auch in der Bejahung der derzeitigen Arbeitssituation liegen. Entscheidend ist nur, dass Heiner S. selbstbestimmt und im Einklang mit seinem Wertesystem handelt.

Persönlicher Bildungsauftrag

Krisensymptome sind also eine Chance, den eigenen Lebens- und Berufsweg zu überdenken, neu zu ordnen und anzupassen. Lebenslanges Lernen ist notwendig, um „am Ball“ zu bleiben. Lernen bedeutet in diesem Zusammenhang auch ein Kennenlernen der eigenen Kompetenzen. Lernen muss daher als persönlicher Bildungsauftrag zur Entfaltung aller Potenziale verstanden werden.

Wenn sich Heiner S. also um seine Werte, Kompetenzen und persönliche Bildung kümmert, ist dies kein Luxus, sondern liefert die Grundlage für seine bewusste, gesunde, tragfähige und individuelle „Vermögensbildung“. ■



Bernhard Miltner,

Wirtschaftspsychologe, wechselte nach seiner Arbeit als Programmierer in einem Handelsunternehmen über das Psychologiestudium ins HR-Management als Bereichsleiter in einem Weiterbildungsunternehmen. Vor zehn Jahren machte er sich als Berater, Trainer und Coach für berufliche Veränderungen und Neuorientierung selbstständig.

Seit 2006 leitet er bei der ConCema Management Akademie GmbH München Projekte zu Inner- und Outplacement, Personalentwicklung und Innovationsmanagement.

Die eigenen Werte überdenken und als leitenden Kompass für eine neue berufliche Identität festlegen.

als leitenden Kompass für seine neue berufliche Identität festlegen.

Erfolgsfaktoren klären

Die Grundlage für das weitere Vorgehen ist nun geschaffen. Jetzt muss sich Heiner S. die Fragen stellen: „Was kann ich gut? Welche Aufgaben will ich anpacken?“

Viele Menschen kennen ihre Fähigkeiten und Kompetenzen nur sehr oberflächlich. Deshalb muss sich Heiner S. auf die Suche nach seinen individuellen Erfolgsfaktoren machen und eine

