
5 Freude & Sinn

»Wähle einen Beruf, den du liebst, und du brauchst keinen Tag in deinem Leben mehr zu arbeiten.« Wir sind fest davon überzeugt, dass dieser Ausspruch nicht von Konfuzius stammt, so wie es gerne im Internet kolportiert wird. Ebenso sind wir allerdings davon überzeugt, dass er mehr als nur ein Quäntchen Wahrheit enthält.

Die wenigsten Menschen gehen nur wegen des Geldes einer Arbeit nach. Arbeit ist für viele Personen ebenso ein Weg, die ureigenen Talente und Stärken zu entwickeln, sich als wirksam in der Welt zu erleben und menschliche Verbindungen aufzubauen. Wir wollen spüren, dass das, was wir tun, etwas Positives bewirkt im Leben unserer Kollegen, unserer Kunden – und heutzutage gerne auch: der Gesellschaft an sich. Kurz: Wir wollen eine Arbeit mit Sinn.

Allerdings glauben wir beide nicht, dass wir diesen Sinn ausschließlich dadurch erfahren können, dass wir die *einzig wahre* Berufung finden und leben. Eher eint uns die Vorstellung, dass Sinnerleben in der Arbeit etwas ist, das wir über eine Vielzahl von Situationen hinweg bewusst kultivieren können. Genau dieses schöne Sujet bildet den Rahmen für das nächste Kapitel. Wir widmen uns im Schwerpunkt den folgenden Fragen: Wie kommt er denn rein in die Arbeit – der Sinn? Welche Bedingungen und Mechanismen sind dafür notwendig oder hilfreich: in uns selbst, in der Unternehmenskultur, in der Art und Weise, wie wir führen und geführt werden?

Können wir Sinn empfinden, auch wenn wir aktuell im Job »kein Vollgas« geben (wollen)? Was tun, wenn der Chef Weltmeister im Micro-Managen ist? Sind Unternehmenskrisen notwendigerweise auch Sinnkrisen – oder können harte Zeiten das Sinnempfinden der Mitarbeiter sogar stärken? Und: Darf man auch als hochrangige Führungskraft regelmäßig raushängen lassen, dass man sich gerne auf Wackeln im Schlamm suhlt (Spoiler: Ja, man sollte sogar ...)?

Wir sind uns als Autoren der Tatsache bewusst, dass sich Sinn im Deutschen eigentlich *ergibt*. Trotzdem hoffen wir, dass die folgenden Seiten ganz viel Sinn für Sie als Leser *machen*.

Zehn Missverständnisse rund um sinnerfüllte Arbeit

Nico Rose

Sinn und Purpose (in) der Arbeit sind »In-Themen«. Mit steigender Popularität wird allerdings auch vermehrt Un- bzw. Halbwissen verbreitet.

Mehr und mehr gewinnorientierte Unternehmen erkennen in den letzten Jahren, dass sie ihren Mitarbeitenden im Sinne einer nachhaltig motivationsförderlichen Arbeitsumgebung mehr bieten müssen als nur ein attraktives monetäres Gehalt. Gemäß klassisch-betriebswirtschaftlicher Logiken führt dies dazu, dass das Sinn-Erleben der Belegschaften vermehrt »gemanaget« werden soll. Dabei geht so einiges schief. Dieser Beitrag listet zehn Punkte rund um das Thema Sinnerleben in der Arbeitswelt auf, die häufig missverstanden werden.

Die individuelle Ebene

1. Sinnerleben ist eine individuelle, vom Menschen konstruierte Erfahrung. Trotzdem kann man es valide messen und allgemeingültige »Treiber« oder »Zutaten« identifizieren, die bei den meisten Menschen dazu führen, dass sich die Sinn-Erfahrung intensiviert.
2. Sinnerleben (in der Arbeit) ist nicht einfach nur »nice-to-have«. Den meisten Menschen ist diese Form des psychologischen Einkommens so wichtig, dass sie bereit wären, einen signifikanten Teil ihres monetären Einkommens dafür zu opfern.
3. Sinnerfahrung ist kein Eins-Null-Phänomen. Es schwankt mit dem aktuellen Erleben. Zudem ist ein wichtiges Element die Einordnung der eigenen Erfahrungen in der Vergangenheit. Sinn-Erleben entsteht folglich maßgeblich in der Retrospektive (Kohärenz-Gefühl).
4. Menschen haben nicht nur einen Purpose. Sinnerleben speist sich aus vielen verschiedenen Quellen. Eine gute Übersicht gibt es bei Prof. Dr. Tatjana Schnell von der Universität Innsbruck.²⁹
5. Es ist wenig erfolgversprechend, Sinn-Erleben ausschließlich bei und für sich zu suchen. Es handelt sich um ein dezidiert soziales Phänomen. Sinn erfahren wir vor allem mit und vor allem im Dienst anderer Menschen.

Die organisationale Ebene

1. Unternehmen schmeißen kommunikativ häufig die Konzepte Mission, Vision, Purpose, Unternehmenswerte usw. durcheinander.
2. Nicht jedes Unternehmen kann glaubwürdig von sich behaupten, die Welt zu retten. Wenn dem nicht so ist, sollte man auch nicht kommunikativ so tun als ob. Das geht ausnahmslos (irgendwann) nach hinten los: Mitarbeiter werden zynisch, Kunden wenden sich ab.
3. Wenn Unternehmen versuchen, einen einheitlichen, allgemeingültigen »Sense of Purpose« zu entdecken/beschreiben, ist dieses Vorhaben mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt. Siehe nächster Punkt.
4. So, wie es keine allgemeingültige Unternehmenskultur geben kann, weil Menschen immer ein lokales Mikro-Klima generieren, kreieren Menschen und Gruppen auch einen lokalen Mikro-Purpose. Das Topmanagement sollte dies unterstützen (»Bring Your Own Purpose«), anstatt zu versuchen, allgemeingültige Botschaften zu definieren.
5. Feelgood-Management kann das Sinnerleben der Mitarbeiter unterstützen, mitunter aber auch vermindern. Wie zuvor angedeutet, entsteht Sinn-Erfahrung zu wesentlichen Teilen in der Rückschau, insbesondere auch nach der Bewältigung von Krisen. In diesem Sinne sollte man Menschen ihre Krisen bisweilen »gönnen«, anstatt alles immer möglichst angenehm gestalten zu wollen.

Warum Downshifting endlich salonfähig werden muss

Bernd Slaghuis

Jeder dritte Angestellte wünscht sich, im Beruf kürzer zu treten. Doch ein Rückschritt auf der Karriereleiter gilt noch als Schwäche. Dabei sind Downshifter keine Faulenzer, sondern hoch motiviert. Warum Arbeitgeber und Jobwechsler sich vom Ideal der reinen Aufstiegskarriere befreien sollten und Downshifting endlich salonfähig werden muss.

Im Beruf kürzertreten oder sogar die einflussreiche Führungsposition freiwillig gegen eine Funktion ohne Personalverantwortung eintauschen? Das bedeutet in den meisten Fällen die Kündigung oder die Suche einer passenden Position bei einem neuen

Arbeitgeber. Zu groß ist die Angst, fortan als Versager oder Schwächling im Unternehmen dazustehen. In einer Gesellschaft, die auf Leistung und Erfolg getrimmt ist und in der die Karriere nur nach oben führt, ist die persönliche Entscheidung für den Schritt zurück noch nicht vorgesehen.

Downshifter sind vielen Arbeitgebern höchst suspekt

Wer eine angebotene Beförderung ablehnt, seine Arbeitszeit ohne ersichtlichen Grund reduzieren möchte oder sogar den echten Schritt nach unten sucht, der wird nicht nur von seinem privaten Umfeld besorgt beäugt, sondern auch von Chef und Kollegen schräg angesehen. Freiwillig auf Gehalt, Status oder Einfluss verzichten? Das macht man doch nicht!

So modern sich unsere Arbeitswelt gibt, so fest sind die traditionellen Karrieremodelle noch in unserem Denken und Handeln verankert. Die meisten Arbeitgeber hierzulande reagieren ihren Mitarbeitern mit Wunsch nach Downshifting gegenüber überrascht und überfordert mit einem hilflosen Schulterzucken.

In ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn erfolgreiche Arbeitnehmer werden von heute auf morgen als nicht mehr belastbar abgestempelt und entweder auf das interne Abstellgleis befördert oder sie erfahren, dass Reisende nicht aufgehalten werden.

Jeder Dritte Angestellte möchte seine Arbeitszeit reduzieren

Bereits in meiner 2016 durchgeführten Karrierestudie³⁰ gaben 31 Prozent der Befragten an, gerne weniger arbeiten zu wollen, auch wenn dies eine Reduzierung ihres Einkommens bedeutet. Es sind Angestellte, die sich dafür entscheiden würden, Arbeit gegen mehr Leben und Geld gegen mehr Freude im Beruf zu tauschen. Eine Entwicklung, die in meiner Wahrnehmung in den letzten Jahren noch weiter zugenommen hat.

Aus vielen Coachings mit Berufserfahrenen weiß ich, dass insbesondere diejenigen, die sich in einem Alter zwischen Mitte 40 und Anfang 50 bewusst für ein Downshifting entscheiden, dies niemals aus einer fixen Laune heraus tun, sondern einen intensiven Prozess der Selbstreflexion hinter sich haben. Sie besitzen Klarheit über ihre persönlichen Werte im Beruf und im Leben sowie über die für sie erfüllenden Ziele für ihre gute Zukunft.

Downshifter sind keine Faulenzer, sondern hoch motiviert

Es ist oberflächlich und falsch, Downshifter als Faulenzer oder Drückeberger abzustempeln. Ganz im Gegenteil: Wer eigene Klarheit darüber besitzt, was ihn wirklich motiviert, sich im Beruf in den nächsten Jahren gesund hält und sein Handeln konsequent hiernach ausrichtet, der wird auch in seiner neuen Position weitaus motivierter und produktiver sein als die breite Masse der in unseren Büros ihre Zeit Absitzenden und mangels Übernahme von Selbstverantwortung ohnmächtig Dienst nach Vorschrift Schiebenden.

Wer als Arbeitgeber seine oftmals erfahrensten Mitarbeiter ziehen lässt, weil er mangels Alternativen zum klassischen Karriereaufstiegsmodell ihrem Wunsch nach Downshifting nicht entsprechen kann, der verliert nicht nur wertvolles Wissen, sondern vor allem selbstreflektierte Menschen, die große Lust haben zu arbeiten – nur anders als bisher.

Jeder Downshifter ist sich seiner Überqualifikation bewusst

Ich begleite regelmäßig Downshifter bei ihrem Jobwechsel und sehe, welche Schwierigkeiten sie in der Rolle als Bewerber haben. Jeder Downshifter erscheint überqualifiziert für eine niedrigere Zielposition und wird schnell als nicht passend aus dem Stapel der Kandidaten aussortiert. Ich empfehle ihnen, mit ihrer Bewerbung echte Klarheit über ihre Wechselmotive, beruflichen Werte sowie Zukunftspläne zu schaffen, um in einem noch an Geradlinigkeit und Passung orientierten Recruiting Chancen zu haben.

Denn im Gegensatz zu solchen Bewerbern, die sich mangels Klarheit blind auf Stellen bewerben, die unter ihrem Niveau, und sich dann schnell langweilen oder nach Aufstieg streben werden, gehen Downshifter diesen Schritt bewusst. Sie haben für sich die Frage positiv beantwortet, ob sie die neue Position in den nächsten Jahren ausfüllen wird und wissen, worauf sie sich einlassen.

Ich frage mich, was kann einem Arbeitgeber Besseres geschehen, wenn sich eine bisherige Führungskraft wieder stärker als Teil des Teams mit Sachthemen befassen möchte, jedoch aus Erfahrung weiß, wie sich Führung und die Luft eine Etage höher anfühlen? Wer selbst einmal geführt hat, kann als Mitarbeiter besser folgen.

Es lohnt sich für jeden Arbeitgeber, dem Wunsch von Mitarbeitern nach Downshifting mit echtem Interesse und Wertschätzung zu begegnen. Denn wer bewusst runterschalten kann, der wird motiviert neu durchstarten.

Die Zukunft der Arbeit erfordert agile Karrieremodelle

Viele Arbeitgeber schreiben sich heute agiles Arbeiten auf die Fahnen, doch das Denken in agilen Karrieremodellen benötigt vielerorts noch ein Update. »Up or out« als Maxime der Personalentwicklung ist nicht mehr zeitgemäß und steht im Widerspruch zu New Work und allem, was wir zur Zukunft der Arbeit seit Jahren diskutieren. Es wird Zeit, dass sich Management, HR und auch wir uns als Gesellschaft für eine neue Sicht auf Karriere öffnen:

Karriere ist eine berufliche Entwicklung, die zu den persönlichen Werten und Zielen eines Menschen in seiner individuellen Lebensphase passt und flexibel in alle Richtungen angepasst werden darf.

Nur so wird es gelingen, Karriere von eindimensionalem Aufstiegsdenken zu entkoppeln und den heutigen Bedürfnissen von Arbeitnehmern nach mehr Flexibilität, Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung gerecht zu werden sowie Arbeitgeber für Bewerber und Mitarbeiter auch als langfristige Partner an ihrer Seite attraktiv zu machen.

Muss Arbeit glücklich machen? Warum das die falsche Frage ist...

Nico Rose

Wer wünscht sich das nicht: einen Job, der wirklich, wirklich glücklich macht? Aber ist das überhaupt realistisch? Und: Welches Glück suchen wir eigentlich in der Arbeit?

Neulich habe ich mich mit einem Reporter unterhalten, einzelne Soundbites des Dialogs wurden später im Radio gesendet. Nach dem Gespräch beschlich mich allerdings ein etwas unzufriedenes Gefühl. Ich ahnte, dass wir eigentlich über eine falsche Frage diskutiert hatten. Die damalige Eingabe lautete: Muss Arbeit glücklich machen? Nun sieht sich die Psychologie als empirische Wissenschaft ohnehin nicht in der Position, solche Fragen *normativ* zu klären. Uns interessieren eher Beschrei-

bung und Vorhersage, also die Vorbedingungen, Ausprägungen und Wirkungen von glücksstiftender Arbeit:

1. Unter welchen Bedingungen erleben Menschen »Glück« im Rahmen ihrer Arbeit?
2. Wie äußert sich das konkret?
3. Was haben Mensch und Organisation davon, wenn dem so ist?

Gerade der zweite Punkt ließ mich erahnen, dass wir eigentlich eine andere Frage hätten erörtern müssen:

Welche Formen des Glücks können Menschen bei der Arbeit erleben?

Wenn man sich die Diskussionen um den Zusammenhang von Arbeit und Glück näher anschaut, so lässt sich schnell feststellen, dass ein tieferer Erkenntnisgewinn oft an einer ausreichend scharfen Definition des Wortes »Glück« scheitert. Wenn man Glück ausschließlich als Spaß, als momentanes Hochgefühl und momentanes Erleben von Befriedigung ansieht, dann ergibt die Ursprungsfrage durchaus Sinn – und eine einfache Antwort könnte lauten: Nein, das muss nicht sein. Es geht nachweislich auch ohne.

In meinem Fachgebiet, der Positiven Psychologie, vermeiden die meisten Protagonisten daher das Wort Glück – und sprechen stattdessen lieber von verschiedenen Aspekten des psychischen Wohlbefindens. Hierzu gibt unterschiedlich komplexe Modelle. Die Psychologin Carol Ryff beispielsweise hat – schon etwa zehn Jahre, bevor 1998 die moderne Positive Psychologie begründet wurde – ein Sechs-Säulen-Modell vorgeschlagen und empirisch validiert. Demnach besteht psychologisches Wohlbefinden aus den Säulen: Selbstakzeptanz, positive soziale Beziehungen, Autonomie, Sinn/Lebenszweck, aktive Umweltgestaltung, und persönliches Wachstum.³¹

Hedonisches und eudaimonisches Wohlbefinden

Im Rahmen meiner Vorträge arbeite ich jedoch gerne mit einem einfacheren Modell. Auf einer grundlegenden Ebene lassen sich zwei Dimensionen des psychologischen Wohlbefindens unterscheiden, die *hedonische* und die *eudaimonische* Achse. Die beiden Dimensionen sind miteinander verwandt, aber dennoch klar unterscheidbar. Und sie tragen auf unterschiedliche Art und Weise zu einem erfüllenden Leben bei.

Verkürzt lässt sich die hedonische Dimension als Lustachse bezeichnen, während die eudaimonische Dimension auch als Sinnachse tituiert werden kann. Konkreter

ausgedrückt, geht es bei der hedonischen Achse, ganz im Sinne des Namens, um das Streben nach angenehmen, genussvollen, zufriedenstellenden Erfahrungen – kurz: das schöne Leben. Die eudaimonische Achse ist angelehnt an Aristoteles' Konzeption des guten Lebens, zuvorderst dargelegt in der Nikomachischen Ethik. Hier geht um das Streben nach einem gemäßigten, tugendhaften Lebensstil, um Dienst für die Gemeinschaft – kurz: ein ethisch gutes Leben. Ebenfalls auf dieser Achse verortet sind das Streben nach Exzellenz wie auch die Auslotung und der authentische Ausdruck des ureigenen Potenzials. Schaut man noch genauer hin, dann lässt sich die folgende Klassifizierung anstellen:

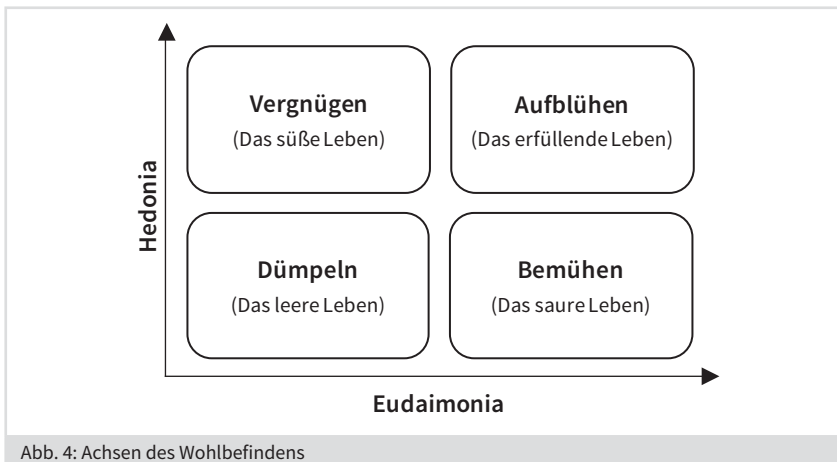
- Die hedonische Achse steht für das Ich, das Nehmen, die Sorge um das Selbst. Sie ist auf die Gegenwart oder die nahe Zukunft fokussiert, auf die Erfüllung von unmittelbaren Bedürfnissen und Gelüsten, auf Spaß und Vergnügen. Es geht um Rechte, das Wollen und all jenes, was sich gut anfühlt. Die zugrunde liegenden neuronalen Mechanismen sind entwicklungsgeschichtlich älter.
- Die eudaimonische Achse steht für das, was »nicht Ich« ist, für das Geben und Kultivieren, die Sorge um andere, die Langfristperspektive und das Erreichen von Zielen höherer Ordnung. Es geht um Pflichten, das Sollen und all jenes, was sich richtig anfühlt. Die zugrunde liegenden neuronalen Mechanismen sind entwicklungsgeschichtlich jünger.

Anhand dieser Darstellung sollte deutlich werden, dass die Achsen von komplementärer Natur sind, sich bisweilen aber auch im Weg stehen können. Anderen Menschen zu helfen, kann z. B. starke Glücksgefühle auslösen. Im Amerikanischen wird diese Erfahrung »Helper's High« genannt. Andererseits kennt jeder Student die Erfahrung, sich ab und zu entscheiden zu müssen zwischen der abendlichen WG-Party (kurzfristiger Lustgewinn – Wollen) und dem Lernen für die nahende Prüfung (Exzellenz, Vergrößerung des Potenzials – Sollen).

Zudem lässt sich in der Forschung, aber auch im alltäglichen Leben, gut nachvollziehen, dass die relative Bedeutung beider Achsen bestimmten Veränderungen über den Lebenszyklus eines Menschen unterworfen ist. In dem Maße, in dem wir Verantwortung für andere Menschen übernehmen als Eltern und Großeltern, aber auch in dem Maße, in dem wir uns Wissen und Weisheit aneignen, die wir weitergeben können, vergrößert sich die Bedeutung der eudaimonischen Achse, während das unmittelbare Streben nach Lustgewinn und Gratifikation abnimmt.

Wir brauchen beide Achsen

Die hedonische Achse erscheint auf Basis der o. g. Beschreibungen zu Recht weniger gewichtig. Daraus lässt sich jedoch nicht schließen, sie sei unwichtig für das übergreifende Wohlbefinden. Menschen brauchen regelmäßig viele dieser kleinen, unmittelbaren Glücksmomente im Leben. Sie fungieren wie eine Kraftquelle, die uns in die Zukunft treibt. Nicht umsonst sind Niedergeschlagenheit und die weitgehende Abwesenheit von positiven Emotionen wie Spaß und Freude über einen längeren Zeitraum ein wichtiges Diagnosekriterium für Depressionen. In ihrer komplementären Natur lässt sich über beide Dimensionen ein Vier-Felder-Schema aufspannen. Dieses sehen Sie in der Abbildung 4:



Kernaussage dieser Darstellung ist, dass wir für ein aufblühendes Leben beide Achsen regelmäßig bedienen müssen. Werden beide Dimensionen zu wenig angesteuert, gleicht das einem Zustand des Dümpelns, im schlimmsten Fall der Apathie. Wird die hedonische Achse im Übermaß bedient, ergibt sich ein von Genüssen geprägtes, aber weitgehend sinnbefreites Leben. Denken Sie zur Veranschaulichung an einen Millionenerben, der das sauer verdiente Geld der Eltern an der Côte d'Azur verprasst, aber selbst nichts erwirtschaftet oder kultiviert. Wie bereits angedeutet, ist jedoch auch ein zu starker Überhang der eudaimonischen Dimension nicht eben erstrebenswert. Hier mögen Sie sinnbildlich vielleicht an eine »alte Jungfer« denken, die alle ihre Zeit und Energie für gute Zwecke hergibt, sich darüber jedoch ein Stück weit

selbst vergisst. Ein solches Leben ist von Sinn erfüllt, wirkt aber auch freudlos und blutarm.

Gute Arbeit bedient vor allem die eudaimonische Achse

Im Lichte dieser Unterscheidung wird deutlich, dass sich gute Arbeit vor allem auf der eudaimonischen Achse abspielt. Niemand hat (vermutlich) etwas gegen regelmäßige Momente des Spaßes auf und bei der Arbeit – aber das ist nicht die Essenz dessen, worum es geht. Menschen ziehen »Glück« auch aus Episoden der Pflichterfüllung, der Überwindung von Herausforderungen, dem zeitweiligen Aufgehen in etwas Größerem. Auch in Bezug auf diese Attribute kann ich nicht abschließend beantworten, ob Arbeit so gestaltet sein »muss« – aber es gibt mittlerweile hunderte von Studien, die nahelegen, dass Menschen unter diesen Bedingungen eine tiefe Befriedigung in ihrem Tun finden – und darüber hinaus erfolgreicher sind. Natürlich ist das verzichtbar. Ich wüsste allerdings nicht, wofür das gut sein soll ...

Ich fühle mich im Job wie im Gefängnis!

Bernd Slaghuis

Viele Angestellte klagen über fehlende Freiheiten im Beruf. Präsenzkultur, Regeln und Kontrolle beherrschen vielerorts das Tagesgeschäft. Wenn die Arbeit zum Gefängnis wird und warum Absitzen bis zur Entlassung keine Lösung ist.

Freiheit im Beruf ist für Angestellte aller Altersklassen heute einer der wichtigsten Werte³². Sie ist verantwortlich für die Motivation, den persönlichen Arbeitseinsatz sowie auf Dauer für die Gesundheit von Mitarbeitern.

Die meisten Arbeitnehmer mit dem Wunsch nach stärkerer Freiheit sehnen sich nach mehr Handlungsspielräumen und größerer Entscheidungsfreiheit. Flexibilität in der Arbeitszeit ist ihnen wichtig. Einsatz nach Arbeitsanfall statt nach Stempeluhr, dann sind auch Überstunden ab und zu kein Problem. Sie möchten in gewissem Rahmen selbst entscheiden, wann, wie und wo sie arbeiten, solange das Ergebnis stimmt: Freitag um Zwölf das Büro verlassen, dafür das Meeting am Montag entspannt am Samstagnachmittag im Homeoffice vorbereiten. Oder mit den Kollegen spontan

raus in den Park nebenan gehen, um auf kreative Ideen zu kommen. Weniger Präsenzzwang und Zeit absitzen, mehr Freiheit durch Eigenverantwortung – und als Zeichen von Vertrauen.

Lang lebe die Präsenzkultur!

Die meisten Arbeitgeber sprechen heute lautstark von Vertrauenskultur, flexiblen Arbeitszeiten und dem Menschen im Mittelpunkt. Sie schmücken ihre Karriereseiten mit Begriffen, wie »Familienfreundlichkeit«, »Wertschätzung« und »Freiheit durch mobiles Arbeiten«. Doch innen drin, in den Mauern, ist das Leben für viele Arbeitnehmer selbst in Zeiten von New Work und mobilem Arbeiten immer noch – oder etwa wieder? – ein völlig anderes:

Die Mittagspause ist zwischen 12 Uhr und 14 Uhr zu nehmen! Mit Verlassen des Gebäudes endet die Arbeitszeit und es ist auszustempeln. Überstunden werden nicht vergütet. Gleitzeit ja, aber Anwesenheitspflicht zwischen 10 und 17 Uhr. Lang lebe die Präsenzkultur in gut überwachbaren Arbeitszellen!

Es gibt Prozesse und Standards, die strengstens einzuhalten sind. Bei ungeplanten Ereignissen, Entscheidungen außerhalb des Kompetenzrahmens oder im Konfliktfall ist der hierarchische Eskalationspfad zu beachten! Meetings finden ausschließlich in hierfür vorgesehen Räumen statt, die PowerPoint-Präsentation ist drei Werktage vorher bis 18 Uhr zu verschicken – natürlich ausschließlich im Corporate Design! Jedes Gespräch und jede Entscheidung sind zu dokumentieren.

Warum? Das macht man so!

Was bringt die flexibelste Homeoffice-Regelung, wenn Laptops abends und am Wochenende zum Schutz der Gesundheit zentral abgeschaltet werden? Was haben Angestellte von Firmenhandys und deren privater Nutzung, wenn ihr Chef sie Tag und Nacht mit Fragen und Aufträgen bombardiert, die alle nicht bis morgen warten können?

»Ich fühle mich auf der Arbeit wie im Gefängnis!«

Klienten erzählen mir im Coaching zunehmend von ihrem Gefühl, im Job eingeeignet zu sein, vom Bild der massiven Mauern um sie herum, die über die letzten Jahre immer näher gekommen sind und ihnen die Luft zum Atmen und den Raum zur freien

Entfaltung nehmen. Ein Druck, den viele von ihnen auch längst körperlich zu spüren bekommen:

- Kraftlosigkeit aufgrund des ständigen Ankämpfens gegen die Mauern aus starren Regeln, Prozess-Standards, Politik und hierarchischer Hackordnung.
- Kurzsichtigkeit durch das Ausrichten des Fokus auf das Überleben im Tagesgeschäft – mit dem daraus resultierenden Verlust von Weitblick, Freigeist und Kreativität.
- Verlust von Selbstbewusstsein durch mangelnde Wertschätzung der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten.
- Frustration, Wut und Trauer darüber, in der Hektik des Arbeitsalltags nicht mehr als Mensch gesehen zu werden und dementsprechend keine Wertschätzung für Leistungen und Erfolge zu erfahren.
- Resignation, an alldem als unwichtiges Schräubchen im Getriebe nichts verändern zu können.

Für meinen Artikel *»Sie sollen arbeiten, nicht denken!«*, den Sie auch in diesem Buch finden, habe ich auf XING erschreckend viel Zustimmung von »Betroffenen« erhalten, die genau das bei ihrer Arbeit empfinden. Wer als Arbeitgeber eine derartige Haltung etabliert, die aus kurzfristigem Effizienzstreben und panischem Baustellen-Management den Menschen aus den Augen verliert und das nicht wertschätzen kann, was ihn noch von Kollege Roboter unterscheidet, der ist nicht weit entfernt von mittelalterlicher Leibeigenschaft.

»Ich muss da raus!«

Mit dieser Absicht kommen fast alle Klienten zu mir ins Karriere-Coaching. Flucht ist ihr Antreiber, nicht die Lust auf Neues. Ein Ziel, das sie noch nirgendwo hinführt. Wie auch? Schließlich wissen sie nicht, was die Arbeitswelt außerhalb der hohen Mauern noch Gutes für sie bietet.

Doch die erfolgreiche Flucht erscheint insbesondere für berufserfahrene Arbeitnehmer ab Mitte 40, ganz sicher mit 50-Plus als Ding der Unmöglichkeit. Je länger sie in diesen Unternehmen mit den hohen Mauern klein gehalten wurden, umso stärker glauben sie fest daran, im Arbeitsmarkt wertlos zu sein und die Flucht in die Freiheit niemals zu schaffen. Dabei haben die meisten von ihnen noch 15 bis 20 Jahre bis zur Rente – oder um im Bild zu bleiben: ihrer Entlassung.

Absitzen ist keine Lösung. Reißen Sie die Mauern ein!

Statt sich selbst die Freiheit zu nehmen, aktiv und bewusst etwas zu verändern, harren sie aus und halten irgendwie durch. Sie haben in ihrem kleinen Kästchen innerhalb der Mauern verlernt, selbst der Chef ihres Lebens zu sein. Stattdessen hängen sie fest in einer jammernden Opferhaltung aus scheinbarer Fremdbestimmung, bedingungsloser Abhängigkeit und dem Gefühl von Ohnmacht aus Angst vor Veränderung.

Liegt irgendwann die Kündigung des Arbeitgebers auf dem Tisch, empfinden es viele von ihnen als Befreiung. *»Endlich hat mir der Chef die Entscheidung abgenommen, den nächsten Schritt gehen zu müssen«*, sagen sie mir im Coaching. Es kommt mir vor wie die seit langem ersehnte Entlassung aus dem schrecklichen Gefängnis.

Doch bei genauerem Hinsehen türmen sich viele dieser mächtig anmutenden Mauern vor allem in ihren eigenen Köpfen auf:

- Freiheit einschränkende Denk -und Verhaltensweisen, die mit der Zeit Gewohnheit geworden und nie wieder hinterfragt worden sind.
- Als unverrückbar wahrgenommene Regeln und Arbeitsprozesse, die tatsächlich verhandelbar oder einfach veränderbar sind.
- Vermutete Erwartungen des Chefs oder der Kollegen, die ausschließlich auf Annahmen und Interpretationen beruhen.

Die Fülle an Gesetzen, die aus unreflektierten Wahrheiten entstanden sind, ist in den Köpfen der »Einsitzenden« zur sicheren Gewohnheit geworden.

Keine Frage, sowohl die echten Mauern aus längst überholten Vorschriften und alter Führung in der Organisation als auch die imaginären Mauern in den Köpfen von Arbeitnehmern müssen eingerissen werden. Denn sie treiben Angestellte nicht nur in die innere Kündigung, sondern lähmen die gesamte Organisation. Beide Seiten müssen ran und können daran arbeiten.

Was Unternehmen und Mitarbeiter tun können

Arbeitgeber sollten nicht nur über Freiheit sprechen, sondern sie im Alltag individuell erlebbar machen. Sie sollten ihre Angestellten fragen, was für sie Freiheit im Beruf konkret bedeutet, und ihnen zuhören. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter aktiv ermuntern, Freiheiten im möglichen und oftmals sogar erwünschten Rahmen in Anspruch zu nehmen. Mauern in den Köpfen sind das Ergebnis von (schlechten)

Erfahrungen, oftmals verbunden mit Angst, Unsicherheit und fehlender Klarheit. Führungskräfte können daran arbeiten, Freiheit für ihre Mitarbeiter zu legalisieren.

Arbeitnehmer sollten sich in ihrem aktuellen Handlungsraum bewusst umsehen. Wo existieren tatsächlich Mauern und wo sind Mauern mit der Zeit nur in ihrem Kopf entstanden? Viele Angestellte entwickeln im Coaching sehr schnell gute Ideen dazu, was sie tun können, um in ihren Positionen im aktuellen Unternehmen mehr Freiheit zu erlangen. Häufig ist es eine Mischung aus Selbstdisziplin und mehr Klarheit – gewonnen durch Gespräche mit Chef und Kollegen.

Das Verrückte: Oftmals freuen sich ihre Vorgesetzten über die Initiative und begrüßen die neu erlangte Freiheit. Denn auch Chefs atmen auf und profitieren davon, wenn ihre Mitarbeiter mehr Selbstverantwortung übernehmen und sich die Freiheit nehmen, die sie wirklich benötigen, um sich selbst zu motivieren und gute Leistungen zu erbringen.

Echte Freiheit im Beruf ist kein verordneter Freigang

Echte Freiheit im Beruf lässt sich nicht durch Standards regeln. Für Gerechtigkeit braucht Freiheit zwar einen Rahmen, doch statt einengender, hoher Mauern habe ich ein Bild von Leitplanken im Kopf, die keine Angst erzeugen, sondern Sicherheit auf einem Weg geben und statt Mauern eine gute Sicht auf die vielen Chancen und Möglichkeiten erlauben.

Innerhalb dieser Leitplanken sollte es in der Selbstverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters liegen, wie viel und welche Freiheit in einer bestimmten Situation für ihn persönlich wichtig und in der Sache zielführend ist.

Wem konzentriertes Arbeiten im Büro wichtig ist, der wäre mit dem Kreativ-Workshop im Wald überfordert. Wer auf innovative Ideen nur in Bewegung an der frischen Luft kommt, empfindet es als ungerecht, vorher ausstempeln zu müssen. Wer im Homeoffice bessere Konzepte als im Großraumbüro schreiben kann, der sollte diese Option besitzen. Und auch der Großkonzern, der aus Mangel an Büroraum alle seine Angestellten zwingt, zwei Tage pro Woche am heimischen Küchentisch zu arbeiten, macht mit dieser Freiheit lange nicht jeden Mitarbeiter glücklich.

Viele Arbeitgeber haben erkannt, dass Freiheit für ihre Mitarbeiter ein wichtiger Wert ist. Doch sie tun, was sie gerne tun: Sie regeln es. Gleicher Freigang für alle! Wie im Gefängnis.

Und für alle Kopfschüttler unter Ihnen, die jetzt gerade denken »Das funktioniert bei uns doch eh nicht!« oder »Der Slaghuis hat leicht reden als Selbstständiger!«: Willkommen in Ihrem Gefängnis!

Warum wir (k)einen Purpose im Leben brauchen

Nico Rose

Gibt es für jeden von uns die einzig wahre Berufung? Und lohnt es sich, auf die Suche danach zu gehen? Ich bin skeptisch – aus gutem Grund.

Seit einigen Jahren ist ein Thema schwer in Mode: Im Englischen wird dafür der Begriff »Purpose« verwendet, der sich eher schlecht als recht übersetzen lässt, ohne dass er falsche Konnotationen weckt. Die Bedeutung des englischen Wortes liegt in der Schnittmenge der Begriffe Daseinszweck, Berufung und Bestimmung. Es geht demnach um eine Mischung von in die Zukunft gerichteten Gedanken und Gefühlen, die ein Bündel von übergeordneten Zielen oder Lebensaufgaben beschreiben. Es geht um die Anwesenheit eines Gespürs für den ureigenen Beitrag, den ein Mensch in diesem Leben leisten möchte. Vereinfacht könnte man sagen, es geht um die folgenden Fragen: Wozu bin ich hier? Wie kann ich in meiner Einzigartigkeit, mit meinen Stärken und Talenten dafür sorgen, dass diese Welt (oder ein Teil von ihr) ein besserer Ort wird?

In den letzten Jahren ist, zumindest im Internet rund um das Thema Management und Selbsthilfe, ergänzend der japanische Begriff Ikigai aufgetaucht, der sich ebenfalls einer eindeutigen Übersetzung entzieht – aber recht nah an der Idee eines Purpose gelagert ist. Die Konnotation einer Berufung legt nahe, dass ein solcher Lebenszweck nicht von vorneherein gegeben ist, sondern irgendwann entdeckt oder gehört werden kann, während Bestimmung tendenziell andeutet, dass es eine Art Prädestination gibt, dass der Lebenszweck eines Menschen vor-angelegt ist.

Abzugrenzen ist das Konzept des Purpose von dem einer Mission (in dem Sinne, wie viele Unternehmen ein »Mission Statement« veröffentlichen): Purpose beantwortet die Fragen: Warum gibt es mich? Was will ich bewirken? Die Mission gibt ergänzend folgende Auskunft: Was unternehme ich, um dem Purpose näherzukommen? Wie setze ich den Purpose in die Tat um?

Ein Mensch könnte zum Beispiel seinen Purpose darin sehen, die Kindersterblichkeit auf der Welt zu senken. Es gibt allerdings viele verschiedene Missionen (und Professionen), um diesem Ziel näher zu kommen: Hebamme, Entwicklungshelfer, Produzent von Desinfektionsmitteln usw.

Alles kann, nichts muss

Die Gefahr bei dem Thema liegt darin, es zu undifferenziert zu betrachten. In vielen Ratgebern finden sich mehr oder weniger plausible Anleitungen, um seinen »einzig wahren Purpose« entdecken zu können. An dieser Stelle wäre ich persönlich skeptisch. Es gibt Forschung, die nahelegt, dass Menschen, die sich mit Haut und Haaren einem bestimmten Lebensthema verschreiben, im Mittel erfolgreicher sind als Menschen, die ihre Energie auf verschiedene Projekte verteilen. Das bedeutet jedoch noch lange nicht, dass sie damit auch glücklicher werden. Zudem zeigt die Forschung, dass sich Sinnwahrnehmung aus vielen unterschiedlichen Quellen speisen kann. Es erscheint demnach wenig stimmig, nach genau dieser »einen Sache« suchen zu wollen.

Im Übrigen ist die Metapher des Entdeckens trügerisch. Das Gros der Menschen wird eine Bestimmung nicht einfach finden, so wie einen Schatz, dessen Ort mit einem X markiert ist. Eher müssen wir sie über die Zeit kultivieren wie eine Pflanze, bei der es manchmal Jahre dauert, bis sie Früchte trägt. Das heißt in Summe: Grämen Sie sich nicht, wenn Sie bislang ihren einen Purpose noch nicht entdeckt haben! Und lassen Sie sich erst recht kein schlechtes Gewissen einreden von irgendwelchen Motivationstrainern. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie auch ohne ein solches Konstrukt ein glückliches Leben führen können, ist hoch. Wenn Sie sich allerdings auf die Entdeckungsreise machen wollen, so lautet mein Rat:

Schauen Sie nach innen, nicht nach außen. Der Purpose eines Unternehmens beginnt irgendwo im Außen: bei den Profiteuren (i. w. S.) dessen, was die Organisation herstellt oder leistet. Als Mensch hingegen brauchen Sie keine externe Rechtfertigung für Ihr Dasein. Jemand anders hat diese Entscheidung für Sie getroffen. Sie sind jetzt hier – und das ist fürs Erste gut genug. Wenn Sie wollen, dann spüren Sie stattdessen bitte folgenden Fragen nach:

- Bei welchen Tätigkeiten verliere ich (im positiven Sinn) völlig mein Zeitgefühl?
- Bei welchen Tätigkeiten habe ich das Gefühl, irgendwie eine bessere Version meiner selbst zu sein?

- Auf welche Tätigkeiten bekomme ich viele positive Rückmeldungen, auch wenn ich selbst gar nichts Besonderes dabei finde?
- Nach welchen Tätigkeiten ist meine Seele erfüllt, auch wenn ich mich körperlich total verausgabt habe?
- Bei welchen Tätigkeiten bin ich ganz im Frieden – mit mir und der Welt?

Was auch immer die Antworten auf diese Fragen sein mögen: Ich lade Sie ein, mehr davon zu tun, mehr davon in Ihr Leben zu bringen. Das ist ein guter Anfang.

Boreout: Mit Langeweile im Job ist nicht zu spaßen

Bernd Slaghuis

Boreout als Folge chronischer Langeweile im Beruf wird oft noch als Luxusproblem belächelt. Warum krankhafte Unterforderung zum echten Problem der Arbeitswelt geworden ist und wir sie nicht dulden sollten.

»Langeweile im Job – wo gibt's denn sowas?«, denken Sie vielleicht in diesem Moment. Weil Sie zu den chronisch überlasteten Menschen gehören, für die Nichtstun schier unvorstellbar ist. Dass es andere gibt, die täglich in ihren Büros von gähnender Langeweile gequält sind, können Sie sich schwer vorstellen. Und falls doch, blicken Sie müde lächelnd auf sie herab und wünschen sich, deren Probleme zu haben.

Oder Sie kennen genau dieses Gefühl, weil auch Sie einer der vielen dauerhaft in ihren Jobs Gelangweilten sind, diese Zeilen gerade heimlich an Ihrem Arbeitsplatz lesen und erleichtert sind zu erfahren, dass Ihr Problem alles andere als eine Randerscheinung ist. 31 Prozent der in der Studie »Randstadt Employer Brand Research«³³ Befragten geben an, ihren Job aufgrund von Unterforderung wechseln zu wollen.

Auf meinem Karriere-Blog habe ich 2015 den Beitrag »Langeweile im Job: Was tun, wenn es nichts zu tun gibt?« veröffentlicht. Monatlich hat der Text inzwischen rund 5.000 Leser – alle stoßen über Suchmaschinen auf ihn. In vielen Kommentaren berichten dort Betroffene, in welche gefühlt ausweglose Sackgasse sie sich manövriert haben und wie stark sie dieser Zustand belastet.

Langeweile im Beruf hat viele Ursachen

Es geht nicht um den einen Tag, den es hin und wieder gibt, an dem Sie zum Zeit totschlagen mit den Kollegen ausgedehnt plaudern, den Stapel Fachzeitschriften sichten und am Ende froh sind, nach zähen Stunden des Abhängens endlich Feierabend machen zu dürfen.

Es geht um dauerhafte Langeweile. Jeden Morgen sicher zu wissen, dass alle Aufgaben dieses Tages innerhalb von einer Stunde erledigt sein werden. Oder zu wissen, die nächsten acht Stunden und jeden neuen Tag mit eintönigen Routinetätigkeiten intellektuell unterfordert zu sein. Oder über Monate unbeschäftigt sehnsüchtig auf das zweimal im Jahr einsetzende Saisongeschäft zu warten.

Die Ursachen für Langeweile im Beruf sind vielfältig. Mit mangelnder Motivation, geringer Qualifikation oder Faulenzertum hat es selten zu tun. Ganz im Gegenteil, meist sind es Arbeitnehmer mit ursprünglich hoher intrinsischer Motivation, die einmal Dinge bewegen und Erfolge sehen wollten, jedoch in den hierfür falschen Positionen oder veränderungsstarrten Organisationen stecken, die ihnen dies alles nicht erlauben.

Sicherheit und hohes Gehalt lassen Angestellte aushalten

Die meisten »Opfer« von Langeweile im Job verdienen gut und befinden sich in einem Umfeld, das ihnen ein hohes Maß an Sicherheit bietet: Im öffentlichen Dienst, in Non-Profit-Organisationen, in Konzernen mit starkem Kündigungsschutz nach langjähriger Betriebszugehörigkeit oder im kuscheligen Familienbetrieb.

Das gut bezahlte Nichtstun in Sicherheit gegen spannend Neues in Unsicherheit einzutauschen, ist die gefährlich hohe Hürde, die Betroffene über Jahre aushalten lässt und krank machen kann. Denn gefangen im Nichts wird es zur größten Sorge, aufzufallen. Wer auf die Idee kommt, den Chef nach mehr Arbeit zu fragen, der hat bereits sehr lange Langeweile ausgehalten, denn eigentlich ist die Angst, den Job los zu sein und vor dem echten Nichts zu stehen, zu machtvoll geworden, als dass man eine solche Frage wagen würde.

Boreout ist für Betroffene belastender als Burnout

Die Betroffenen entwickeln stattdessen Vermeidungsstrategien, strecken Arbeit künstlich über Stunden oder platzieren ihren Bildschirm so, dass niemand ihr priva-

tes Surfen bemerkt. Ein schleichender Prozess, der immer stärker zum Verlust von Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit führt.

Sie verlieren das Gefühl für ihre Stärken, fühlen sich unnützlich und überflüssig. »*Ich kann an meiner Situation nichts verändern!*« wird bereits nach kurzer Zeit chronischer Unterforderung zur selbst konstruierten Wahrheit.

Hinzu kommt, dass sie im Gegensatz zum durch Überforderung gestressten Jämmerer von ihrem sozialen Umfeld nicht ernst genommen werden. Sie sprechen von einem »Luxusproblem« und fragen mich, ob sie es sich überhaupt erlauben dürfen, unzufrieden zu sein. Schließlich sei ein Burnout doch viel schlimmer.

Ein Irrtum, der in unserer Leistungsgesellschaft verankert ist. Es wird höchste Zeit, die identischen körperlichen Symptome von Burnout und Boreout mit mindestens gleichem Maß als Gesundheitsgefährdung am Arbeitsplatz wahr und ernst zu nehmen.

Wir dürfen chronische Langeweile im Beruf nicht dulden

Wir können es uns nicht leisten, Stellen ohne Arbeit existieren zu lassen, nur weil sie geplant sind und auf den Status altgedienter Chefs einzahlen, die ihre Macht über Führungsspannen definieren.

Dort, wo menschliche Arbeit durch Automatisierung oder Verlagerung entfällt, jedoch aus humanen Gründen auf Entlassungen verzichtet wird, wäre die Kündigung und Unterstützung im Neuorientierungsprozess für viele Arbeitnehmer die gesündere Lösung, anstatt sie auf ein stillgelegtes Abstellgleis und in die krank machende Langeweile zu befördern.

Wer in seinem Beruf unter Langeweile leidet, der darf als Chef des eigenen Lebens aktiv werden und seine Vorgesetzten in die Verantwortung nehmen. Aushalten ist auf Dauer keine gesunde Lösung.

Wer zusehend für Nichtstun oder Unterforderung gut bezahlt wird, der sollte sich als Arbeitnehmer bewusst dafür entscheiden, dies tatsächlich als Luxus zu genießen oder aber den Job zu wechseln.

Kultivieren Sie Selbstmitgefühl statt Selbstoptimierung

Nico Rose

Statt uns selbst immer weiter anzutreiben auch in Momenten des Scheiterns und der Krise, sollten wir lernen, uns selbst ein guter Freund zu sein. Wie geht das?

Ich habe die Nase voll, kann so etwas nicht mehr lesen:

- So gestalten Sie das perfekte Homeoffice!
- Mit diesen Tricks wirkt Ihr Gesicht attraktiver während der Videokonferenz!
- Wie Sie als Führungskraft auch auf Entfernung die Zügel fest in der Hand behalten!

Die Ratgeberbereiche vieler Publikationen quellen seit Wochen über vor – möglicherweise – gut gemeinten, in ihrer Konsequenz aber schlecht gemachten Selbsthilfebeiträgen. Als ob es nicht auch unter normalen Umständen schon schwer genug wäre, (s)ein Leben auf die Reihe zu kriegen, sollen wir auch jetzt noch glänzen und performen, während um uns alle herum die Welt teilweise aus den Fugen gerät, geübte Routinen nicht mehr tragen, sicher geglaubte Einkommensströme versiegen, Komfort spendende Kontakte mit wichtigen Menschen untersagt sind – sprich: viele Menschen schlicht und ergreifend nicht mehr wissen, wo vorne und hinten ist. Vielleicht sollte ich erwähnen, dass dieser Beitrag unter dem Eindruck der ersten Wochen der Corona-Krise entstanden ist. Ich bin allerdings davon überzeugt, dass die darunter liegenden Prinzipien für jede Form des Scheiterns wichtig sind – im Grunde ganz allgemein für »schwierige Zeiten« im Leben.

Was wir jetzt dringend brauchen: Mitgefühl mit uns selbst

Statt auch in der aktuellen Extremsituation noch den schönen Schein aufrechterhalten zu wollen, möchte ich aufgeschlossenen Lesern etwas anderes ans Herz legen: Kultivieren Sie eine Haltung, die in Anlehnung an die Psychologieprofessorin Kristin Neff als Selbstmitgefühl bezeichnet wird. Die tragische Ausgangslage: Menschen gehen mit sich selbst regelmäßig viel härter ins Gericht als mit anderen Personen. Wir sind mitunter selbst unsere schärfsten Kritiker, auch wenn wir schon weit über unsere Grenzen gegangen sind. Selbstmitgefühl bedeutet stattdessen, der eigenen Person das gleiche Maß an Freundlichkeit und Fürsorge zukommen zu lassen, das man auch einem guten Freund angedeihen lassen würde, wenn dieser eine schwere Zeit hätte.

Die drei Säulen des Selbstmitgefühls

Die erste Säule ist vielen Menschen mittlerweile bekannt: Achtsamkeit. Einfach ausgedrückt bedeutet das, im Moment zu bleiben, ohne das, was gerade vor sich geht, zu be- bzw. verurteilen. Das heißt auch: *achtsam sein in Bezug auf unsere Unsicherheit und Sorge*. Das ist jedoch meist das Letzte, worauf Menschen fokussieren möchten. Ein wichtiger Aspekt von Selbstmitgefühl ist, einfach mit den eigenen Gefühlen »zu sein«, nicht alles reparieren zu wollen.

Der zweite Aspekt des Selbstmitgefühls ist eine Haltung der Güte gegenüber der eigenen Person. Es geht darum, auf das eigene Leid mit einer nicht-wertenden Haltung zu reagieren. Stellen Sie sich vor, ein guter Freund würde Ihnen von einer schweren Lebenskrise berichten: Was würden Sie sagen und tun? Was immer genau die Antwort sein mag: Versuchen Sie, sich selbst ein guter Freund zu sein. Sie haben genau die gleiche Anteilnahme verdient.

Das Ziel der dritten Säule ist die Kultivierung eines Gefühls der Verbundenheit mit der Menschheit an sich. Es geht um die schlichte Einsicht, dass wir alle miteinander ein unvollkommenes Leben führen. Nüchtern betrachtet ist das eine Selbstverständlichkeit, doch emotional gestaltet es sich oft anders: Wenn etwas nicht rund läuft oder wir ein wichtiges Ziel nicht erreichen, denken wir fast automatisch: »Das sollte ausgerechnet mir nicht passieren«. Dies kann mitunter dazu führen, sich einsam und abge sondert zu fühlen. Wir werden dann nicht nur mit dem Fehlschlag selbst konfrontiert, sondern auch mit Gefühlen wie Zweifel und Scham. Doch all das ist – zumal in einer Ausnahmesituation wie der Corona-Krise – Teil der normalen Erfahrung des Menschseins. Unser Kummer trennt uns nicht von den anderen, er verbindet uns mit ihnen.

Selbstmitgefühl bedeutet nicht aussitzen

Auf den ersten Blick mag sich Selbstmitgefühl »schwach« anhören, gerade im Vergleich zu den todesmutig voranschreitenden Helden, wie sie gerne in Hollywood gezeichnet werden. Kristin Neff wird allerdings nicht müde zu betonen, dass Selbstgefühl nicht nur aus der akzeptierenden Variante besteht. Sie spricht als Analogie von einer Yin- und Yang-Seite: Der weiche Yin-Anteil steht für die interne Perspektive, die fürsorgliche Dimension. Der harte Yang-Anteil ist nach außen gerichtet und fragt: »Wie kann ich mich in dieser Situation schützen?« Oder: »Was muss ich jetzt tun, um voranzukommen?« Es wird deutlich, dass diese Dimension auch im Business eine wesentliche Rolle spielt. Allerdings gibt es in Unternehmen sowieso die Tendenz, sich auf diese Seite zu fokussieren. Folglich ist es, gerade in Krisenzeiten, essenzi-

ell für Führungskräfte, auch die weiche, fürsorgliche Dimension vorzuleben und bei anderen zu bestärken.

Fazit

Mir ist bewusst, dass sich das Konzept des Selbstmitgefühls für manche Menschen zunächst fremd anfühlen mag – gerade für all jene, die es gewohnt sind, vor allem zu »performen«. Vielleicht hilft Ihnen das folgende Bild: Stellen Sie sich Ihr Selbstmitgefühl als einen wohlmeinenden, konstruktiven Coach vor. Ein guter Coach wird uns nicht sagen, dass alles gut ist, wenn dies nicht der Fall ist. Er wird klärende Fragen stellen und uns ermutigen, ins Handeln zu kommen. Aber er wird uns niemals auf einer grundlegenden Ebene kritisieren.

Wir sind alle menschlich – und damit unvollkommen und verletzlich. Gestatten Sie sich diese Gefühle mindestens so sehr wie ihren Eltern, Partnern, Kindern oder Freunden. Sie haben es verdient.

Selbstverwirklichung: Hört mal auf, die Berufung zu finden!

Bernd Slaghuis

Die Suche nach Sinn und Erfüllung im Beruf ist für viele Angestellte eine unermüdliche Lebensaufgabe. Warum wir nicht verkrampt die Berufung suchen, sondern zu einem gesunden Maß an Zufriedenheit finden sollten.

Selbstverwirklichung steht heute bei vielen Angestellten ganz oben auf der Liste ihrer Karriereziele. Das zeigen Studien und das merke ich auch im Coaching. Seit Jahren boomen Ratgeber und Seminare, die uns versprechen: »So findest auch du deine Berufung«.

Diejenigen, die auf der Suche nach ihrer Berufung sind, die wollen selbstbestimmt den eigenen Träumen und Zielen folgen. Sie wollen endlich alles das zu tun, was ihnen wirklich liegt und wofür sie von ganzem Herzen brennen. Viele von ihnen sehen die Berufung als Erlösung von der heutigen Sinnlosigkeit ihres Jobs.

Sie wollen, dass endlich Schluss ist mit der täglichen Quälerei, der Überforderung oder Langeweile, ihren unfähigen Chefs, den nervigen Kollegen, fehlender Wertschätzung und für ihre Zukunft unklaren Perspektiven.

Jeder dieser passionierten Selbstoptimierer ist sich ganz sicher: Ist die Berufung einmal gefunden, dann ist auch der Rest erfüllt: Erfolg, Geld, Leidenschaft, Glück, Freude, Anerkennung, Wertschätzung, Sinn und alles, was noch wichtig sein könnte.

Das ewige Lied der »Tschakka, Du schaffst das auch!« Parolen

Sie kennen sicher auch die Berichte über den Ex-Konzernvorstand, der jetzt Inhaber einer Südsee-Bar ist, oder über die ehemalige Abteilungsleiterin, die jetzt hip einen auf Reisebloggerin macht. Wir bekommen ständig durch die Medien suggeriert, dass es heute eigentlich ganz leicht ist, seine buntesten Träume zu realisieren.

Wenn ich mir diese Tschakka-Gurus mit ihren *»Du musst es nur wollen, dann schaffst du es auch!«* Sprüchen ansehe, die sie der verzweifelten Menge von der großen Bühne aus zurufen, dann habe ich oft den Verdacht, dass sie selbst die größten Selbstverwirklicher auf der Suche nach dem schnellen Applaus sind.

Denn es ist doch so: So sehr Tschakka in der Gemeinschaft der frustriert Gleichgesinnten guttut und so schnell solche lauten Parolen in diesem Moment auch motivieren, tja, so schnell verpufft das gute Gefühl auch wieder.

Ich sehe in den Coachings, dass es erst die Übernahme von Selbstverantwortung ermöglicht, sich zu erlauben, überhaupt über neue Wege nachzudenken, geschweige denn auch die Entscheidung zu treffen, sie einzuschlagen.

Die Realität ist nun mal eine andere, als sie im Scheinwerferlicht der Parolen schwingenden Tschakka-Redner erscheint. Denn im echten Leben ist Sicherheit für die meisten Menschen am Ende doch wichtiger als Freiheit. Und für den neuen Traumjob mit der Familie umzuziehen, kommt doch nicht in Frage, weil der Partner seinen sicheren Job nicht aufgeben will oder die Jüngste gerade in die Schule gekommen ist.

»Tschakka, du hast die Wahl!« wäre aus meiner Sicht die ehrlichere, wenn auch weniger sexy klingende Botschaft.

Das Geschäft mit der Berufung boomt

Über 5.000 Produkte finde ich bei Amazon zum Begriff »Berufung«. Knapp 30.000 Einträge findet Google zu »Berufungs-Coaching«. Es gibt sogar einen speziellen Zertifikatslehrgang zum Berufungs-Coach. Die Zahlungsbereitschaft der Berufung Suchenden wächst in dem Maße, in dem die empfundene Unzufriedenheit in der immer komplexeren Arbeitswelt immer stärker wird.

Hinzu kommt noch: Die Treue zum eigenen Arbeitgeber lässt immer mehr zu wünschen übrig. Zwei Drittel machen angeblich nur noch Dienst nach Vorschrift, 15 Prozent haben sogar schon innerlich gekündigt, sagen Studien.

Ich mache die Erfahrung: Besonders die Vertreter der jungen Generationen haben heute den Anspruch, dass ihnen die Karriere Sicherheit und Halt bietet, gleichzeitig sind sie aber heiß auf Herausforderung, Abwechslung und eine große Portion Feel-good im Job.

Flucht aus dem alten Job oder echte Lust auf Neues?

Die meisten meiner Klienten, deren Anliegen eine berufliche Neuorientierung ist, kommen zu mir, wenn sie die Kündigung bereits auf dem Tisch liegen haben. Oder wenn ein Weiter-so gesundheitlich auf Dauer ganz sicher nicht mehr funktioniert.

Ihnen allen geht es um ein Weg-von statt um ein Hin-zu. Die bewusste Entscheidung für die freiwillige Aufgabe des bisherigen Jobs, um eine lang ersehnte Berufung zu realisieren, das ist die Ausnahme im Coaching.

Dennoch: Wem es nicht gelingt, die Flucht vor dem Alten in echte Neugierde auf Neues zu verwandeln, der wird weiter unzufrieden im Status quo verharren. Das Neue bleibt für immer die zweite Wahl. Das Ziel der Berufung bleibt unerreicht und damit weiter im Blick.

Und so wird Tag für Tag jegliche in der knappen Freizeit aufgetankte Energie in die Selbstoptimierung und die Suche nach dem Undefinierbaren investiert. Endlich im Beruf anzukommen, das ist der sehnlichste Wunsch. Raus aus der Denkschleife aus Unzufriedenheit und rastlosem Veränderungsdrang.

Ich finde es erschreckend, wie sehr viele Arbeitnehmer bei dieser verbissenen Berufungssuche die eigenen Erfolge und schönen Momente im Hier und Jetzt verpassen. Sie vergessen mit der Zeit, was sie alles Tolles in den letzten Jahren im Beruf erfahren und erreicht haben.

Und ich stelle fest: Der für ihre weitere berufliche Entwicklung eigentlich so wichtige Blick auf die eigenen Stärken und Talente wird immer mehr vernebelt.

Wir benötigen wieder ein gesundes Maß an Zufriedenheit

Ich persönlich kann ja nichts mit dem Begriff »Berufung« anfangen. Das ist mir zu hoch und ungreifbar. Ich verbinde hiermit eine Haltung der Passivität, nur darauf warten zu müssen, bis irgendeine Berufung vom Himmel fällt und mich endlich finden wird.

Ja klar, ich übe als Coach heute einen Beruf aus, der mir große Freude macht, den ich als sinnstiftend erfahre und der mir Freiheiten gibt, die mir im Leben wichtig sind. Ich bin sehr zufrieden mit der Entwicklung der letzten Jahre und ich bin neugierig auf das, was kommen wird. Doch, dass ich meine Berufung gefunden habe, so wie es manche Klienten von mir glauben, klingt für mich irgendwie nicht stimmig.

Ich bin zufrieden und habe Freude bei der Arbeit, mir reicht das. Und ich bin der Meinung, es täte auch unserer Gesellschaft gut, wieder zu einem gesunden Maß an Zufriedenheit zu finden.

Es ist gut und wichtig, die Möglichkeiten der heutigen Ausbildungs- und Arbeitslandschaft chancenorientiert zu entdecken, doch es ist auf Dauer ungesund, nur hinauf auf die perfektesten Äpfel und den grünsten Rasen in Nachbars Garten zu schielen.

Bei der Arbeit mit jungen Menschen beobachte ich ganz stark, dass manche von ihnen heute so sehr in einem behüteten Lebensumfeld aufwachsen, dass sie das Klettern am Baum gänzlich verlernt haben. Sie erwarten fast, dass jemand für sie am Baum rüttelt, ihnen die Berufung bequem in den Schoß fällt und endlich alles gut wird. Auch unser bis zum Master verschultes Bildungssystem ist hierfür mit verantwortlich.

Zufriedenheit darf keine Second-best-Lösung aus Resignation über das Unerreichbare sein. Sie sollte vielmehr eine gesunde Haltung sein, die jeder individuell für sich und sein Leben einnehmen kann.

Zufriedenheit ist die Gelassenheit, die positiven Seiten des Heute bewusst zu erleben, Chancen von morgen zu erkennen und sie selbstbestimmt ergreifen zu dürfen.

Es geht aus meiner Erfahrung nicht um diese eine, riesig große Stellschraube »Berufung«, sondern um die vielen kleinen Stellschraubchen in unserem Alltag. Die, an denen wir alle als Chef unseres eigenen Lebens leicht selbst drehen können, um etwas in eine positive Richtung zu verändern. Übrigens nicht nur im Beruf.

Wer bin ich auf der Arbeit – und wenn ja, wie viele?

Nico Rose

Jeder Mensch ist ein Sammelsurium aus verschiedenen Persönlichkeitsanteilen, Wünschen, Hoffnungen und Zielen. Unternehmen wollen meist nur einen kleinen Teil davon im Büro sehen. Das ist nicht zu Ende gedacht.

Es ist völlig normal, dass wir im Leben verschiedenste Rollen einnehmen und uns in diesen Rollen auch unterschiedlich verhalten, weil sie mit unterschiedlichen Erwartungen sowie Rechten und Pflichten einhergehen. Mein Chef würde sich wundern, spräche ich mit ihm genauso wie mit meinen Kindern. Er würde sich vermutlich ebenso am Kopf kratzen, gerierte ich mich ihm gegenüber so, wie gegenüber den Menschen, auf die ich bei meinen regelmäßigen Besuchen von Heavy-Metal-Konzerten treffe. Wenn ich ihm im Kontext unserer gemeinsamen Arbeit begegne, erwartet er zu Recht, dass ich mein Verhalten und auch mein Aussehen zumindest in einem angemessenen Maße dem gegebenen Kontext anpasse. Er kann verlangen, dass ich ein Stück weit zum – wie manche es abwertend nennen – Industrieschauspieler werde.

Wenn man für eine Organisation arbeitet, dann wird erwartet, dass man »performed«. Obwohl die meisten Menschen kaum darüber nachdenken, ist somit implizit das Thema einer Bühne mitgedacht. Eine Performance erwarten wir von Schauspielern, Musikern, Artisten. Mit dem Aspekt des Schauspiels verknüpft ist das Konzept der

Persona. In der Psychologie wird damit sozial angepasstes Rollenverhalten bezeichnet, das Menschen in Abhängigkeit zu einem Kontext präsentieren. Die Persona kann mehr oder weniger mit der eigentlichen Persönlichkeit des Menschen verknüpft sein. Der Begriff Persona lässt sich zurückführen auf die Masken, die Schauspieler früher im Rahmen der Aufführung von griechischen Tragödien trugen. Etymologisch geht es um den Klang der Stimme, welcher durch die Maske hindurchtönt (»per sonare«).

Frederick Taylors langer Schatten

In dieser Hinsicht lässt sich fragen, wie viel von unserer Persönlichkeit durch unsere Business-Persona hindurchtönt. Im Extrem bleibt diese komplett maskenhaft und starr. Man kann dann den eigentlichen Menschen dahinter kaum erahnen. Unternehmen unterstützen diese Form der Normierung in unterschiedlich starkem Ausmaß, beispielweise durch Dresscodes und Wertecodizes, Sprachregelungen, Compliance-Regeln und auch Leistungsbewertungen. Diese Gleichschaltung, diese subtil eingeforderte Beschränkung auf unsere Business-Persona entspringt dem tayloristischen Denken. Demnach ist das Unternehmen eine große Maschine, jeder Arbeitsschritt wird geplant und kleinteilig von der Unternehmensleitung gesteuert. Es wird vom Menschen gefordert, er möge sich glatt und austauschbar machen, auf dass er im Falle des Falles leicht in unterschiedliche Arbeitsprozesse integriert werden kann. Er ist nicht viel mehr als ein Teil der Maschine.

Humane Ressourcen

Das Problem: In der Wissensgesellschaft und noch viel mehr in der algorithmisierten Welt, in die wir gerade hineinwachsen, werden solche leicht steuerbaren, auf Effizienz getrimmten Arbeitskontexte zunehmend obsolet aus menschlicher Sicht. Viele Arbeitnehmer fragen sich aktuell, wie es sein wird, wenn sie demnächst Seite an Seite mit Robotern oder teilautonomen Computerprogrammen arbeiten müssen. Böse Zungen behaupten: Sie tun es heute schon, nur dass die Maschinen derzeit eben aus Fleisch und Blut bestehen.

Es gibt Forscher, die der Ansicht sind, dass Algorithmen den Menschen in den kommenden 20 bis 50 Jahren in jeder Hinsicht überflügeln werden, zumindest, was jegliche Art von kognitiver Fähigkeit betrifft. Doch wird eine Maschine jemals echtes Bewusstsein erlangen, wird sie jemals wirklich (mit-)fühlen können? Wird ein Roboter an sich selbst zweifeln können, mit sich selbst uneins sein? Wird ein Algorithmus jemals etwas anderes sein wollen als eine komplexe Folge von Einsen und Nullen – oder wenigstens ein besserer Algorithmus als er gestern war? Wird ein Computer-

programm wirklich verstehen, was Freude ist, oder wie es ist zu leiden? Wie es sich anfühlt, jemanden abgöttisch zu lieben oder unter Schmerzen zu vermissen? Wird eine Software jemals erkennen, dass das Wichtigste oft zwischen den Zeilen steht, oder warum etwas lustig sein kann, gerade *weil* es unlustig ist?

Ich verstehe nicht genug von künstlicher Intelligenz, um auf diese Fragen eine fundierte Antwort zu geben. Aber ich ahne, dass Menschen den Maschinen in dieser Sphäre des nicht Eineindeutigen, des mehr Spürenden als Verstehenden, des Begreifens und Verinnerlichens im Kontrast zur kalten Analyse – dass wir ihnen hier noch lange Zeit Lichtjahre voraus sein werden, wenn sie uns in dieser Domäne überhaupt je einholen können. Genau um diesen komparativen Vorteil des Menschen fruchtbar zu machen, müssen Unternehmen umdenken. Sie müssen mehr wollen, mehr verlangen von den Menschen, die für sie arbeiten. Organisationen müssen sich mehr Mensch zumuten, sich weiter öffnen für das spezifisch Menschliche an der humanen Ressource.

Heavy-Metal-Management?

Dies bringt mich zurück zum Anfang dieses Beitrags. Üblicherweise rühmen sich Menschen in der Unternehmenswelt ob ihrer Professionalität. Das bedeutet jedoch meist kaum mehr, als alle Lebensrollen abseits der Business-Persona bestmöglich zu ignorieren. Meine Frage: Können sich die verschiedenen Lebensrollen nicht gegenseitig befruchten und uns derart zu besseren Business-Menschen machen?

- Wie viel von meiner Kreativität und Fähigkeit zum abseitigen Denken geht höchstwahrscheinlich verloren, wenn ich den Headbanger in mir zuhause lasse?
- Welche neuen Dienstleistungen oder Produkte mögen mir nicht einfallen, weil ich auf der Arbeit zu wenig daran denke, dass ich auch Ehemann und Papa bin?
- Wie viel von meiner Gestaltungsfähigkeit büße ich ein, weil ich nicht genug auf jene Kompetenzen vertraue, die ich mir in verschiedenen Ehrenämtern erarbeitet habe?

Machen wir den Denkraum etwas größer und abstrahieren von meiner Person, dann stehen auf einmal die folgenden Fragen im Raum:

- Würden Unternehmen intensiver über verschiedene Aspekte von Nachhaltigkeit nachdenken, wenn deutlicher als bisher würde, dass da vor allem auch die Eltern von Kindern jeglichen Alters arbeiten?
- Würden Unternehmen ein anderes Bewusstsein für neuartige Arbeitsformen entwickeln, beispielweise Führung in Teilzeit, wenn alle Mitarbeiter mehr von

ihren weiteren Familienrollen durchscheinen lassen könnten, etwa die Notwendigkeit der Betreuung von pflegebedürftigen Eltern?

- Würden Unternehmen anders über Führungskräfte-Entwicklung und Karrieren nachdenken, wenn klarer als bisher werden würde, dass Menschen im beruflichen Kontext »einfache Mitarbeiter«, in anderen Bereichen des Lebens, zum Beispiel einem Ehrenamt, jedoch äußert arrivierte Führungskräfte sein können?

Sicher, wenn wir alle mehr von unseren verschiedenen Lebensrollen, Interessen und auch Schrulligkeiten zur Arbeit bringen – dann werden wir weniger austauschbar, vielleicht auch weniger steuerbar. Doch genau diese Eigentümlichkeiten sind es, durch die wir uns heute und künftig von Maschinen und Algorithmen unterscheiden werden. Wenn wir alle weiterarbeiten wie die Roboter, müssen wir uns nicht wundern, dass wir bald durch solche ersetzt werden.

Was macht eine Führungskraft »awesome«?

Vielleicht sollten wir Business-Menschen, insbesondere Führungskräfte, öfter mal »aweseome« sein. Der amerikanische Philosophie-Professor Nick Riggle hat ein amüsantes wie lehrreiches Buch über diese Eigenschaft von Menschen bzw. ihren Handlungen geschrieben – und dabei auch versucht, den Begriff von ähnlichen positiven Beschreibungen abzugrenzen. Nach Riggle kann eine Band beispielweise exzellent spielen, wenn sie anspruchsvolle Musik in Perfektion darbietet, ohne dabei notwendigerweise »awesome« zu sein. Das zentrale Merkmal von »Awesomeness« ist das, was der Philosoph ein »Social Opening« nennt. Im Kern geht es darum, dass Menschen, wenn auch nur für kurze Zeit, angestammte Rollenerwartungen sozialer oder beruflicher Natur eine Stück weit beiseitelegen, dass sie auf eine schöpferische Art und Weise etablierte Skripte verlassen und somit ihrer Individualität jenseits der Rolle mehr Raum geben.

Wirklich »awesome« wird eine Person bzw. ihre Handlung nach Riggle allerdings erst dann, wenn sie durch ihren Regelbruch anderen anwesenden Personen ebenfalls zu mehr Individualität verhilft. Es geht also darum, (implizit) eine Einladung an die Anwesenden zu richten, für eine gewisse Zeit ihrer ureigenen Persönlichkeit mehr Raum zu geben – auf dass übergangsweise ein Kollektiv von Menschen entsteht, die sich gegenseitig in ihrer Individualität würdigen und bestärken. Noch ist das Gros der Unternehmen Lichtjahre davon entfernt, einer solchen Kultur Raum zu geben. Aber verdammte Axt, es wäre doch »awesome«, wenn ich das noch erleben könnte.