

Von Michael Fortwängler

Nach erfolgreichem Studienabschluss und zügiger Promotion stand mir ein viel versprechender Karriereweg offen und voller Elan und Ehrgeiz stürzte ich mich ins Berufsleben und war für einige Zeit sehr zufrieden damit. Ich arbeitete in meinem Fachbereich, konnte meine Qualifikationen einsetzen, selbständig meine Projekte planen und durchführen und wurde angemessen bezahlt.

Mehr und mehr kamen jedoch Aufgaben hinzu, für die ich nicht ausgebildet war. Was stets zählte, war aber meine Fähigkeit, mich in alles einarbeiten zu können. Und so sagte ich immer: „Ja klar, kann ich.“

Je weiter ich mich von meinen eigentlichen Studieninhalten entfernte und in neue Bereiche einarbeitete, desto größer wurde meine Unzufriedenheit und auch meine Angst, es irgendwie vielleicht doch nicht zu schaffen. Aber bisher hatte ich es immer geschafft, also sagte ich weiter: „Okay, kann ich, mach ich“.

Der Druck von meinem Chef wurde immer größer, und ich hielt trotz erster ernster Anzeichen eines Burn-Out weiter durch („Kann ich, mach ich.“), bis ich endgültig von meinem Arzt aus dem Verkehr gezogen wurde.

Als sich die Wochen der Krankschreibung so hinzogen, hatte ich endlich genug Abstand, um meine Situation zu reflektieren und mir darüber klar zu werden, dass ich diesen Job eigentlich schon lange nicht mehr wollte.

(Mitteilung einer Coaching-Klientin)

Burn-out-Syndrome sind die Ausnahme im Berufsleben, nicht die Regel. Sie sind jedoch zu einem bedeutenden menschlichen und volkswirtschaftlichen Faktor geworden. Laut einer aktuellen Studie der Techniker Krankenkasse waren deutsche Arbeitnehmer wegen Burnout-Symptomen fast 10 Millionen Tage krankgeschrieben. Stressbedingte Arbeitsausfälle kosten Unternehmen nach einer Schätzung der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz jährlich 20 Milliarden Euro.

Und nach einer im Januar 2009 veröffentlichten Studie der Beratungsfirma Gallup fühlen sich 67 Prozent der Arbeitnehmer emotional nur gering an ihre Firma gebunden. Zwanzig Prozent haben sogar innerlich bereits gekündigt. Lediglich 13 Prozent der Beschäftigten fühlen sich ihrem Unternehmen verpflichtet und arbeiten hoch engagiert. Nach dieser Studie kommen Beschäftigte mit geringer emotionaler Bindung auf zwei bis vier Fehltage mehr im Jahr als emotional hoch gebundene Mitarbeiter.

Einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern entstehen der Studie zufolge so jährliche Mehrkosten von 485 000 €.

Aus Sicht der Unternehmen fallen in diesem Zusammenhang jedoch noch mehr volkswirtschaftliche Kosten an. Denn auch Kündigungen kosten Geld. Die derzeitige Rate der von Unternehmen nicht gewollten Fluktuation von Mitarbeitern liegt einer anderen Gallup-Studie zufolge bei 57% der deutschen Unternehmen bei 1 - 5%, und bei 28% der Unternehmen bei 5 - 15%. Für Mitarbeiter im Management liegen die Kosten für Personalsuche, Auswahlverfahren und Einarbeitung schnell im Bereich von 100 000 Euro.

Und es gibt natürlich noch die andere Seite, die der persönlich Betroffenen - Verlust an Lebensqualität, Brüche in der Biographie, Stagnation der beruflichen Karriere, Neuanfang mit Verlust des privaten Umfeldes, Belastungen für die Familie oder den Partner, gesundheitliche Beeinträchtigungen, Enttäuschungen und persönliche Niederlagen sind nur einige der Auswirkungen, die mit falschen beruflichen Entscheidungen verbunden sind.

Es ist schon lange bekannt, dass die berufliche Karriere nicht allein auf einer guten Qualifikation aufbaut, sondern persönliche Faktoren eine ebenso große Rolle spielen. In der Personalentwicklung müssen diese persönlichen Faktoren daher berücksichtigt werden, denn der Erfolg von Entwicklungsmaßnahmen ist in den meisten Fällen davon abhängig, wie die Kombination aus menschlichen Eigenschaften und beruflichen Kompetenzen in der gezielten Förderung berücksichtigt wird.

Die Übereinstimmung von Anforderung und Qualifikation allein ist noch kein Garant einer erfolgreichen Personalauswahl oder einer erfolgreichen Personalentwicklung. Faktoren wie langfristige Bindung ans Unternehmen, Zufriedenheit mit der Tätigkeit, eine ausgeglichene Work-Life-Balance und damit einhergehende gesunde Leistungsbereitschaft können in vielen gängigen Verfahren zur Personalauswahl nicht oder nur unzureichend berücksichtigt werden und sind auch im Rahmen der Maßnahmen der Personalentwicklung oft nicht in ausreichendem Maße integriert.

Letztlich muss auch das Befriedigungspotential einer Arbeitsstelle den Interessen, Werten und Bedürfnissen des Mitarbeiters entsprechen, um eine langfristige Bindung ans Unternehmen, Zufriedenheit mit der Tätigkeit und eine ausgeglichene Work-Life-Balance sicherzustellen.

In meiner Tätigkeit als Coach sehe ich außerdem immer wieder, dass Menschen Karrierewege anstreben, nur weil ihnen diese Wege aufgrund ihrer Qualifikation grundsätzlich offen stehen. Nicht selten passen dabei die Gesamtpersönlichkeit oder das persönliche Wertesystem oder die übergeordneten Lebensziele nicht wirklich zum anvisierten Weg. Und oft genug wird außerdem der Preis (in Form von zeitlichem Einsatz, Verzicht auf Privatleben, Ausmaß von Verantwortung und Stress) unterschätzt, der für eine Karriere zu zahlen ist. Hier geht es nicht mehr nur um das „Können“ sondern auf eine differenzierte Weise um das „Wollen“.

Zur Verdeutlichung möchte ich Sie bitten, hier einen kurzen Selbsttest durchführen. Stellen Sie sich vor, sie müssten sich auf der Basis Ihrer derzeitigen Tätigkeit in Bezug auf die vier

folgenden Kompetenzen einordnen. (Diese Kompetenzbeschreibungen entstammen einem Katalog mit 32 Anforderungs- und Zieldefinitionen, den ich für die Analyse der persönlichen Eignung entwickelt habe).

Eigeninitiative (Die Fähigkeit, über den eigentlichen Auftrag hinaus, Notwendigkeiten zu erkennen und dementsprechend zu handeln).

Geringe Anforderung	<i>Eigenständige Erledigung von kleinen Aufgaben im Zusammenhang mit einem detailliert erteilten Auftrag.</i>	
Durchschnittliche Anforderung	<i>Eigenständige Erledigung von Aufgaben im Zusammenhang mit einer erteilten Aufgabenstellung.</i>	
Hohe Anforderung	<i>Eigenständige Erledigung von unstrukturierten Aufgabenstellungen.</i>	
Höchste Anforderung	<i>Eigenständige Erledigung von unstrukturierten, komplexen Aufgabenstellungen.</i>	

Entscheidungsfähigkeit (Die Fähigkeit, eindeutige Entscheidungen zu treffen).

Geringe Anforderung	<i>In Einzelfällen Entscheidungen treffen.</i>	
Durchschnittliche Anforderung	<i>Eindeutige, zielführende Entscheidungen treffen.</i>	
Hohe Anforderung	<i>Unter Zeitdruck eindeutige, zielführende Entscheidungen treffen.</i>	
Höchste Anforderung	<i>Unter Zeitdruck eindeutige, zielführende Entscheidungen von strategischer Bedeutung treffen.</i>	

Belastbarkeit (Die Erzielung gleich bleibender Ergebnisse unter Zeitdruck und erschwerten Bedingungen).

Geringe Anforderung	<i>Unter normalen Bedingungen den Überblick bewahren und gleich bleibend gute Ergebnisse erzielen.</i>	
Durchschnittliche Anforderung	<i>Auch bei gelegentlich auftretenden besonderen Bedingungen den Überblick bewahren, Ruhe ausstrahlen, und gleich bleibend gute Ergebnisse erzielen.</i>	
Hohe Anforderung	<i>Auch unter besonderen Bedingungen den Überblick bewahren, Ruhe ausstrahlen, und gleich bleibend gute Ergebnisse erzielen.</i>	
Höchste Anforderung	<i>Auch unter extremsten Bedingungen den Überblick bewahren, Ruhe ausstrahlen, und gleich bleibend gute Ergebnisse erzielen.</i>	

Flexibilität (Beweglichkeit bezogen auf die ausgeübte Tätigkeit).

Geringe Anforderung	<i>Problemlose Erledigung gelegentlich wechselnder Aufgaben.</i>	
Durchschnittliche Anforderung	<i>Problemlose Erledigung wechselnder Aufgaben.</i>	
Hohe Anforderung	<i>Kurzfristige und problemlose Erledigung wechselnder Aufgaben.</i>	
Höchste Anforderung	<i>Kurzfristige und problemlose Erledigung häufig wechselnder Aufgaben.</i>	

Und jetzt überlegen Sie bitte, welche Tätigkeit oder Position Sie in fünf Jahren ausüben wollen und welche Anforderungen damit verbunden sind? Angenommen in fünf Jahren wollten Sie im Rahmen Ihrer beruflichen Karriere bei den obigen Kompetenzen jeweils bei

„Hohe Anforderung“ oder „Höchste Anforderung“ stehen, sind Sie dann sicher, dass Sie dazu wirklich bereit sind? Sind sie sicher, dass Ihr Karriereziel bei realistischer Betrachtung mit Ihrem Wertesystem und Ihren übergeordneten Lebenszielen vereinbar ist, und dass Ihre Gesamtpersönlichkeit wirklich zu Ihren Zielen passt?

Vielleicht haben Sie hier innerlich mit einem deutlichen „Ja“ geantwortet, vielleicht waren Sie zögerlich, vielleicht war Ihre Reaktion sogar ein „Nein“. In vielen gängigen Auswahlverfahren und auch im Rahmen der Personalentwicklung werden solche Fragen gar nicht gestellt. Relativ oft würden sie zögerlich oder mit einem „Nein“ beantwortet, und hierin liegt eine der Ursachen für die relativ hohen Fluktuationsraten im Bereich des Managements und für eine relativ große Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation, die in manchen Erhebungen mehr als 50% der Befragten äußern.

Nach meiner Erfahrung ist es hilfreich, das Befriedigungspotential einer Stelle mehr mit dem individuellen Wertesystem abzugleichen, die Gesamtpersönlichkeit präziser zu erfassen und zu berücksichtigen und deutlicher auf die Übereinstimmung von Stellenanforderung und übergeordnetem, individuellem Lebensplan abzuheben. Oder mit anderen Worten: In der Personalauswahl und Personalentwicklung sollte bei der Kombination aus menschlichen Eigenschaften und beruflichen Kompetenzen der Fokus noch stärker in Richtung der Dynamik der Gesamtpersönlichkeit verschoben werden!

Mein Angebot:

Z i e l - C o a c h i n g

Prüfen Sie Ihre persönliche Eignung umfassend in einem Intensiv-Coaching von drei Coaching-Stunden, bestehend aus einer ausführlichen Analyse Ihres Wertesystems und der übergeordneten Lebenspläne, einer präzisen Ziel- und Anforderungsdiagnostik und einem persönlichen Coaching zur Überprüfung der Übereinstimmung. Diskrepanzen können in den meisten Fällen durch kleine Anpassungen in der Zielformulierung ausgeglichen werden und durch den Gewinn an Klarheit lässt sich die Strukturierung und Priorisierung der Lebensgestaltung optimieren. Auf diese Weise wird durch minimalen Aufwand langfristig ein maximales Ergebnis erzielt.

Das Angebot kostet 380.- Euro. Nutzen Sie dieses Angebot für sich und/oder einen Mitarbeiter Ihrer Firma; das Ziel-Coaching ist in sich abgeschlossen und ist eine verlässliche Basis der beruflichen Planung und Orientierung.

www.art-of-changing.de