

Persönlicher Change: die Suche nach dem Sinn

Claudia Michalski

Die derzeitige Krise hat bei vielen Fach- und Führungskräften die Sehnsucht nach einem Wechsel in einen sinnstiftenden Job erhöht. Sie wollen weg von „höher, schneller, weiter“. Und doch trauen sie sich oft nicht, gerade in dieser Zeit eine persönliche Veränderung anzustoßen. Dabei ist die Corona-Krise eigentlich eine gute Zeit für einen **persönlichen Change**. Dafür gilt es allerdings, aktiv und sichtbar zu bleiben.



Illustration: iStock/Overearth

Einer Gallup-Studie aus dem Jahr 2019 zufolge machen 69 Prozent aller deutschen Arbeitnehmenden Dienst nach Vorschrift und 16 Prozent haben sogar innerlich gekündigt. In dieser jährlich erhobenen repräsentativen Befragung wird deutlich, dass ganz grundsätzlich eine hohe Unzufriedenheit bei deutschen Arbeitnehmenden besteht. Es handelt sich also nicht um ein einmaliges oder gar krisenbedingtes Phänomen. Diese grundsätzliche Unzufriedenheit wird in der Krise allerdings noch weiter befeuert, denn die Diskussion nach dem „Warum“ – nach dem Sinn des „Schneller, Höher, Weiter“ der üblichen Management-Karrieren – bekommt neue Nahrung.

Aufgaben mit gesellschaftlicher Relevanz

Neben der Frage, wie wir in Zukunft arbeiten wollen, stellt sich auch die Sinnfrage immer lauter. Viele Fach- und Führungskräfte nehmen die Corona-Krise zum Anlass, ihren bisherigen Berufsweg zu überdenken und den früher nahezu automatischen nächsten Schritt auf der Karriereleiter anzuzweifeln. Muss es immer einfach nur höher gehen? Geht es jetzt angesichts dieser globalen Pandemie nicht mehr denn je darum, die Gesellschaft im Ganzen zu verändern? Vor diesem Hintergrund streben immer mehr Fach- und Führungskräfte nach Aufgaben mit gesellschaftlicher Relevanz.

Unterlegt wird dieses Phänomen auch durch das „Konzept der Logischen Ebenen“ von Robert Dilts. Es ist ein Erklärungsmodell für Veränderungsprozesse – sowohl von Menschen als auch von Organisationen. Dilts logische Ebenen basieren auf der Idee, dass sich die Veränderungsdynamik durch

» Was muss sich ändern, damit mein Beruf sinnvoll wird?



sechs aufeinander aufbauende Ebenen kennzeichnet (siehe Abbildung S. 62).

Diesem Konzept folgend, entwickeln sich Individuen, aber auch Organisationen in sechs verschiedenen Ebenen. Es gilt der Grundsatz: Wenn Bedürfnisse auf den niedrigeren Ebenen erfüllt sind, steigen die Bedürfnisse auf höheren Ebenen. Diese unterschiedlichen Stufen eignen sich sehr gut zur persönlichen Zielformulierung – auch und ganz besonders in Krisensituationen. Es ist klar zu erkennen, dass die Ebene „Sinn“ die höchste ist. Wer sich persönlich auf dieser befindet, hat alle anderen Ebenen durchlaufen und stellt sich die Frage, worin der übergeordnete Sinn des eigenen Tuns liegt und welchen Beitrag er oder sie für die Gesellschaft leisten kann. Nicht umsonst stellen sich viele Menschen diese Frage, wenn Sie die Lebensmitte erreicht haben. Auf die berufliche Situation bezogen steht die Frage im Raum: Was muss sich ändern, damit mein Beruf sinnvoll wird?

Die Angst vor der Ungewissheit

Die Zeit der Krise ist für einen selbst motivierten beruflichen Wechsel gut, denn die Krise bewirkt eine stärkere Auseinandersetzung mit der Sinnfrage, die sich nun auch viele Unternehmen stellen. Sie überarbeiten ihre Geschäftsmodelle und stellen sich organisatorisch neu auf. Die Frage, wie sich das Arbeitsleben mit und nach der Krise verändern wird, wird viel diskutiert. Unbestritten ist, dass es nicht wieder so werden wird wie vor der Krise. Der ewige Kreislauf des „Höher, Schneller, Weiter“ ist also bereits durchbrochen.

Die derzeitige Corona-Krise löst allerdings bei vielen grundsätzlich veränderungswilligen Fach- und Führungskräften auch Ängste aus. Sie trauen sich in dieser Zeit nicht, eine Veränderung anzustoßen, die Angst vor der Ungewissheit in der neuen Position ist in der Krise noch größer als zuvor. Diesen Menschen die Angst zu nehmen und sie zu ermutigen, trotz der Krise einen beruflichen Wechsel einzuleiten, ist vielfach ein Ziel in der Beratung.

» Viele Fach- und Führungskräfte nehmen die Corona-Krise zum Anlass, ihren bisherigen Berufsweg zu überdenken.

Die Logischen Ebenen nach Robert Dilts zeigen die Veränderungsdynamik von Personen und Organisationen gleichermaßen

Quelle: OMC OpenMind Management Consulting GmbH

Auf logischen Ebenen kann man

- Ressourcen finden
- Ziele definieren
- Probleme zuordnen



Drei Grundsatzfragen für die Selbstreflexion

Welche Möglichkeiten gibt es aber – besonders in der Krise – einen angestrebten beruflichen Change umzusetzen? Wie findet man eine möglichst sinnvolle Aufgabe, die einem mehr Zufriedenheit gibt als zuvor? Dazu hilft es, die initiale Selbstreflexion mit drei simplen Grundfragen zu strukturieren:

1 Was **WILL** ich wirklich im Job erreichen?

Sich diese Frage zu beantworten, heißt, die eigenen Leidenschaften und Antreiber zu erkennen, die einen morgens aufstehen lassen. Sich darüber Gedanken zu machen, dafür hat man selten Zeit, der Alltag fordert zu viel Energie. In der Corona-Krise drücken viele die Pausentaste, stellen sich diese grundsätzliche Frage und diskutieren sie auch in der Familie, im Freundeskreis oder mit professionellen Beratern.

Oft ist es hilfreich, eine kleine Rückschau zu betreiben: Warum hat man eigentlich mal Jura studiert oder eine Ausbildung zur Medienkauffrau gemacht? Was wollte man damals und wie hat sich der eigene Berufsweg über die Jahre entwickelt? Daraus lassen sich Schlussfolgerungen ziehen hinsichtlich der grundsätzlichen Motivatoren, die man in sich trägt.

2 Was **KANN** ich besonders gut?

Wenn man einige Berufsjahre absolviert hat, kennt man sich meist recht gut und glaubt, die eigenen Stärken einschätzen zu können. Und doch ist es immer wieder überraschend, wie andere einen beurteilen. Das führt oft zu ganz neuen Erkenntnissen und zu mehr Klarheit. Daher ist es bei der Beantwortung dieser Frage sinnvoll, mit anderen ins Gespräch zu gehen. Jede und jeder hat ein bestimmtes Selbstbild und ist oft erstaunt, wenn das Fremdbild ganz anders aussieht. In der Phase der beruflichen Neuorientierung geht man solchen Themen auf den Grund und erarbeitet auch, welche großen Erfolge man in der beruflichen Vergangenheit erreicht hat – und mit welchen Fähigkeiten man das schaffen konnte.

3 **WOHIN** möchte ich mich entwickeln? Was ist mein berufliches Ziel?

Diese Frage muss man nicht gleich mit einer konkreten Stellenbeschreibung beantworten, das ist im ersten Schritt gar nicht notwendig. Es reicht völlig, gedanklich zunächst eine grobe Richtung

» Jeder hat ein bestimmtes Selbstbild und ist oft erstaunt, wenn das Fremdbild ganz anders aussieht.

einzuschlagen und dann erste vorsichtige Schritte in diese Richtung zu gehen. Schritte gehen, heißt hier, sich über das neue Arbeitsfeld umfassend zu informieren und möglichst viele Gespräche zu führen mit Menschen, die bereits in der Wunsch-Branche arbeiten. Wie schon bei den ersten beiden Fragestellungen in der Selbstreflexion ist es auch hier wichtig, in den Austausch zu gehen und nicht alleine vor sich hin zu grübeln. Der Weg entsteht beim Gehen – das ist keine Floskel, sondern gelebte Praxis bei der beruflichen Neuorientierung.

Der sinnvollen Aufgabe systematisch näher kommen

Nachdem diese gedanklichen „Vorarbeiten“ geleistet wurden und die Zielrichtung zumindest grob feststeht, empfiehlt sich ein Vorgehen in den folgenden Schritten, um der Realisierung einer sinnvollen Aufgabe systematisch näher zu kommen:

1. Weiterbildung

Es erweist sich häufig als sehr hilfreich, eine geeignete berufliche Weiterbildung zu besuchen, die auf die Zielrichtung einzahlt und eigene fachliche Defizite ausgleicht. Wer zum Beispiel sein Know-how zukünftig nicht mehr in ausschließlich gewinnorientierten Unternehmen einbringen möchte, sondern gesellschaftliche Ziele durch die Arbeit in einer Stiftung erreichen will, kann eine Weiterbildung zum Stiftungsmanager besuchen. Über die dort vermittelten Fachkenntnisse hinaus lernt man dabei ganz unmittelbar auch Gleichgesinnte kennen, tauscht sich aus und baut ein Netzwerk in seiner Wunsch-Branche auf. Vor dem Hintergrund, dass mindestens 50 Prozent aller Führungspositionen über den verdeckten Stellenmarkt besetzt werden, ist das ein wichtiger Aspekt, der eine Weiterbildung umso geeigneter macht für die Einleitung eines beruflichen Wechsels.

2. Engagement

Wenn jemand eine neue große Aufgabe mit Sinn sucht, kann es manchmal besser sein, erst einmal mit einer kleinen Aufgabe anzufangen. Hat man sich zum Beispiel vorgenommen, in Zukunft im Bildungsbereich zu arbeiten, kann man sich zuerst privat engagieren und Geflüchteten Deutschunterricht geben. Das führt heraus aus der Komfortzone und hilft, dabei zu erkennen, ob einem die Aufgabe wirklich so liegt, wie man denkt.

Es geht auch darum, zu spüren, ob sich die Freude beim Arbeiten dann wirklich einstellt. Es ist ein Test im imaginären Echtbetrieb: Ist man wirklich so geduldig wie gedacht? Hat die Mediationsausbildung einen wirklich schon so weit gebracht, dass man die neue Wunsch-Aufgabe übernehmen kann? Und fast am wichtigsten: Bringt das neue Arbeitsfeld wirklich so viel Freude wie angenommen?

3. Spezielle Jobportale

Viele Menschen empfinden Aufgaben im sozialen Bereich, in der Bildung, Kultur oder in politischen Kontexten als besonders sinnvoll. Nicht kommerzielle Interessenvertretungen, NGOs, Stiftungen, Anbieter regenerativer Energien werden als interessante Arbeitgeber angesehen. Diese präsentieren sich zum Teil auch auf den üblichen großen Job-Plattformen. Es gibt jedoch sehr viel geeignetere Portale, zum Beispiel goodjobs.eu, greenjobs.de oder auch regionale Spezialportale wie [Gesinesjobtipps.de](https://gesinesjobtipps.de) für den Markt in Berlin und in Halle/Leipzig.

Es ist also ratsam, bei der Jobsuche kreativ zu werden, nach geeigneten Portalen zu recherchieren und sich dort von den ausgeschriebenen Positionen inspirieren zu lassen. Auch wenn man nicht direkt attraktive Vakanzen findet, bekommt man ein gutes Gefühl dafür, welche Positionen sich neu entwickeln und wie sich der Arbeitsmarkt im Wunsch-Bereich verändert.

» Es tun sich neue virtuelle Chancen auf.

4. Netzwerk

Während der Corona-Krise sind sämtliche Live-Veranstaltungen abgesagt worden. Keine Kongresse, keine Fachkonferenzen, keine Messen, also nur sehr wenig Möglichkeiten sich persönlich zu vernetzen und sich zu zeigen. Gleichzeitig tun sich neue virtuelle Chancen auf. Der Fachverband der Wunsch-Branche ersetzt den jährlichen Kongress durch einen Online-Empfang? Dann sollte man sich anmelden. Es ist ratsam, rauszugehen aus der Komfortzone, sich digital nicht zu verstecken, sich in Webinaren und bei virtuellen Messen zu zeigen. Das gilt gleichermaßen auf den sozialen Business-Plattformen LinkedIn und Xing. Auch hier werden die Aktivitäten in der



» Grundsätzlich braucht man beim Kontakt zu Personalberatungen ein gehöriges Maß an Frustrationstoleranz.

Corona-Zeit stärker, Diskussionen in den Gruppen ersetzen vielfach die fehlenden Konferenzen.

Wer auf Jobsuche ist, sollte Beiträge posten, kommentieren, sich mit Branchen-Größen und Role Models vernetzen. Auf diese Weise kann man sich schon recht weit hineinarbeiten in die neue Community, in der eine neue Aufgabe gesucht wird.

5. Personalberater

Viele interessante Positionen werden nicht ausgeschrieben, sondern über Personalberatungen oder Headhunter vergeben – insbesondere dann, wenn sie sehr hochrangig sind. Diesen Vertriebskanal konsequent zu nutzen, ist daher insbesondere dann entscheidend, wenn eine sinnvolle Führungsaufgabe gesucht wird.

Wichtig ist dabei, nicht nur eine vage Vorstellung von der gesuchten Position zu haben, sondern sich gut informiert und mit klaren Vorstellungen bei Personalberatungen in Szene zu setzen. Den Kontakt zu fachlich passenden Personalberatungen aufzubauen und sich dort mit gut aufbereiteten Unterlagen zu präsentieren, ist ein probates Mittel, um an Positionen heranzukommen, die gar nicht offen ausgeschrieben sind. Es haben sich in den vergangenen Jahren einige Personalberatungen auf die Vermittlung besonders sinnstiftender Positionen spezialisiert.

Grundsätzlich braucht man beim Kontakt zu Personalberatungen ein gehöriges Maß an Frustrationstoleranz, denn in der Corona-Krise wird man von vielen hören, dass es im Moment keine passende Vakanz gibt. Und trotzdem: 60 Prozent eingefrorene Stellenausschreibungen bedeutet auch, dass 40 Prozent weiterhin besetzt werden.

Damit die Personalberaterin den Jobsuchenden nicht aus dem Auge verliert, macht es Sinn, sich gelegentlich zu melden, eventuell mit einem aktualisierten Lebenslauf oder der schlichten Rückfrage: Haben Sie mich noch auf dem Schirm?

Dabei das richtige Fingerspitzengefühl dafür zu entwickeln, wann man eher auf die Nerven fällt und wann man den richtigen Moment für den Anruf erwischt, ist eine hohe Kunst, aber sie ist lernbar.

6. Initiativbewerbungen

Hat ein Jobsuchender bzw. eine Jobsuchende das vermeintliche Traum-Unternehmen entdeckt, lohnt sich eine Initiativbewerbung.

Dann sollte man genau recherchieren, wer in diesem Unternehmen für die Wunschposition verantwortlich ist. An diese Person sollte man sich wenden – mit einer guten Argumentation, welchen konkreten Nutzen man dem Unternehmen mit der eigenen Erfahrung und den eigenen Fähigkeiten bringen kann.

Es ist möglich, dass der Ansprechpartner inspiriert wird und sogar eine eigene Stelle schafft. Elementar ist, keine Einheitsbewerbung zu verschicken, sondern die Nutzenargumente und auch den Lebenslauf genau auf den Adressaten zuzuschneiden. Und selbstverständlich sollte der Enthusiasmus, den man für das Unternehmen hat, auch in der Bewerbung überkommen. **c!**



Claudia Michalski

ist geschäftsführende Gesellschafterin des Berliner Beratungsunternehmens OMC OpenMind Management Consulting. Sie unterstützt Organisationen in Change-Prozessen und Führungskräfte auf Top-Level bei der beruflichen Neuausrichtung und Karriereplanung. Davor war sie unter anderem Geschäftsführerin der Verlagsgruppe Handelsblatt sowie des Beuth Verlags.

