

Martin Wehrle

Karriereberatung

Menschen wirksam
im Beruf unterstützen

2. Auflage

WEITERBILDUNG · TRAINING



Leseprobe aus: Wehrle, Karriereberatung, ISBN 978-3-407-36499-9

© 2011 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36499-9>

Work-Life-Balance: Vom Arbeitsfrust zur Arbeitslust

In diesem Kapitel erfahren Sie unter anderem ...

- ... warum so viele Klienten aus der Lebensbalance sind,
- ... weshalb Freizeitorientierung allein kein Gegenrezept ist,
- ... wie Sie Ihrer Klientin zu einer Lebensvision verhelfen,
- ... wie Sie Fantasie bei der Zukunftsplanung anregen und
- ... warum Raupen verhungern können, obwohl sie Futter vor der Nase haben.

Die Krise als Beratungschance

Man nehme ein paar Kiefernprozessionsspinner, gruppieren sie auf dem Rand eines Blumentopfes und lege in die Mitte des Topfes eine Kiefernnadel, das ist die Lieblingsspeise dieser Raupenart. Was passiert? Die Tiere kreisen so lange um den Blumentopf, bis sie tot vom Rand fallen. Sie schaffen es nicht, ihren Trott zu unterbrechen und den rettenden Weg einzuschlagen. Das fand der französische Naturalist Jean-Henri Fabre heraus (vgl. Rye 2000).

Im Trott des Alltags gefangen sind auch viele Arbeitnehmer. Die Saaman-Consultants AG hat tausend Arbeitnehmer in verantwortlichen Positionen befragt, wie ausgeglichen ihr Leben sei. Vier von zehn sagen: »Mein Privatleben kommt grundsätzlich zu kurz.« Jeder Dritte sagt: »Ich würde gern mehr Zeit mit meiner Familie verbringen.« Und ein Viertel sehnt sich nach mehr Regeneration, nach mehr Zeit für Hobbys und Freunde. »Die oft mangelnde Work-Life-Balance ist das Schlüsselproblem vieler Führungskräfte«, sagt Wolfgang Saaman, Initiator der Studie (Frankfurter Allgemeine, 19.06.2006).

Rund um die Uhr hört der Berater von seinen Klienten, dass ein immer rauerer Wind durch die Arbeitswelt pfeift. Im Hamsterrad der Überstunden, unterm Damoklesschwert der drohenden Entlassung, im Schmollwinkel der inneren Kündigung: Nie zuvor war es für Berufstätige so wichtig wie heute, ihr Arbeitsleben selbst in die Hand zu nehmen und aus dem gefährlichen Raumtrott auszubrechen. Wer im Stress zu versinken droht, mit dem kann der

Berater eine persönliche Strategie zum Umgang mit diesem Stress entwickeln. Wem sein Job sinnlos erscheint, mit dem kann der Berater einen Sinn und eine Richtung herausarbeiten. Vor allem auf zweierlei kommt es an:

- **Arbeitstechniken:** Der Berater kann dem Klienten handwerkliche Fähigkeiten vermitteln, damit die Anforderungen des Alltags auch unter Druck bewältigt. Vor allem die Techniken des Zeit- und des Stressmanagements können ihn entlasten. Beides lässt sich in der Beratung vermitteln.
- **Lebenssinn:** Durch die Fragen des Beraters kann der Klient ergründen, welche Werte seine Fixsterne sind und eine attraktive Lebensvision daraus entwickeln.

Der zweite Punkt ist entscheidend. Der Berater steigt mit dem Klienten auf den Feldherrenhügel, sieht die Ausgangssituation, entwickelt mit ihm ein Wertesystem und eine Lebensphilosophie. Das ist die Basis, um dem Arbeitsleben – und damit auch der Lebensqualität – eine sinnvolle Richtung zu geben.

Praxistipp: Notenfragen

Einige Fragen, die sich bewährt haben, um zu Beginn der Beratung die Lage des Klienten einschätzen zu können:

- Wenn Sie Ihre Lebenszufriedenheit auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 10 (gut) bezeichnen könnten – zu welchem Ergebnis kämen Sie?
- Nehmen wir an, Sie könnten die Note differenzieren: einmal für Arbeit, einmal für Freizeit – wie sähe diese Bewertung aus?
- Wenn Sie bei der Arbeit eine Tendenz festlegen müssten – wie hat sich Ihre Bewertung in den letzten Jahren (Monaten) verändert?
- Welche Prognose für die Zukunft geben Sie ab?
- Welches sind die Hauptgründe für diese Einschätzung?
- Können Sie beschreiben, wie sich Ihr Beruf auf Ihr Privatleben auswirkt? – Und umgekehrt?



Leben hier, Arbeit dort: Ende einer Legende

Der Begriff »Work-Life-Balance« suggeriert eine künstliche Grenze: hier die Arbeit, dort das Leben. Wer Menschen im Beruf berät, fragt sich schnell: Besteht das Leben nicht großen Teils aus Arbeit? Und besteht die Arbeit nicht großen Teils aus Leben? Verbringt der durchschnittliche Vollzeit-Arbeitnehmer heute nicht über 1.600 Stunden im Jahr an seinem Arbeitsplatz, wesentlich

mehr Zeit als mit seiner Familie, seinen Freunden, seinen Hobbys? Üben die meisten Menschen nicht Tätigkeiten aus, die ihren Geist mehr als ihren Körper beanspruchen – und die sich zu Hause nicht mehr abstreifen lassen wie früher der Blaumann des Werkarbeiters?

Beruflicher Frust kann auch das Privatleben vergiften. Der unausgeglichene Manager wird nach Feierabend nur selten einen engelsgeduldigen Vater abgeben. Und die sportliche Sekretärin kann auf dem Tennisplatz zwar ihre Gegnerin, kaum aber das tiefe Gefühl der Sinnlosigkeit bezwingen, das ihr bei der Arbeit im Nacken sitzt. Natürlich stimmt es, dass ein Leben abseits des Berufes für Ausgleich sorgen kann. Der Berater wird diesem Punkt Beachtung schenken.

Aber noch wichtiger ist es, zum Kern des Problems vorzudringen: Aus welchen Gründen empfindet der Klient die Arbeit als so stressig (oder so langweilig), dass er sich nach »Ausgleich« sehnt? Was kann er tun, um auch seinem Arbeitsleben mehr Glück und mehr Sinn zu geben? Wie kann sein Leben zur Einheit werden?

Hier setzt meine Beratungsphilosophie an: Es gibt für Klienten nicht Berufsleben hier und Privatleben dort; es gibt nur ein einziges Leben, das sie durch diverse Rollen ausfüllen. Alle diese Rollen stehen in systemischem Zusammenhang, wirken sich aufeinander aus. Zeitlich kann es eine Trennung geben, nicht aber geistig. So wichtig es ist, ein Bewusstsein für die einzelnen Rollen zu entwickeln (s. S. 70), so wichtig ist auch, dass alle Bereiche auf einem gemeinsamen Fundament aus Werten beruhen. Wenn die Beratung den Klienten beim Herausarbeiten dieses Fundaments hilft, dann können sich Beruf und Privates befruchten. Wahre »Life-Balance« besteht auch darin, dass der Beruf als wertvoller Bestandteil des »eigentlichen« Lebens erkannt wird – und kein Fremdkörper bleibt.

Die Säulen der Lebensbalance

Wie die Beratung zur Lebensbalance aussieht, hängt von der Ausgangssituation des Klienten ab. Hier lernen Sie einen möglichen Beratungsweg kennen, den ich an einem konkreten Beispiel beschreibe:



Der Personalsachbearbeiter Bastian Römer, 45, erzählt in der Beratung, er sei bei der Arbeit »müde und ausgebrannt«. In seiner Freizeit ist er Mittelfeldspieler eines Fußballteams und trainiert eine Volleyball-Jugendmannschaft. Beides komme im Moment recht kurz, »denn ich habe nur noch die Arbeit im Kopf«. Als Hintergrund erfährt der Berater: Die Firma hat

gerade eine Fusion hinter sich. Römer musste Personalakten pflegen, Entlassungen im Namen der Geschäftsleitung aussprechen und war nebenbei in einer Projektgruppe zur Entwicklung einer neuen Firmenphilosophie tätig – »der einzige Lichtblick in diesem Chaos«, sagt er. Nun steht wieder das Alltagsgeschäft an. Er klagt: »Seit der Fusion ist alles noch bürokratischer, ein einziger Papierkrieg. Mit Menschen spreche ich kaum noch.« Er gibt zu, jeden Tag mehrere Stunden privat im Internet zu surfen. Gegenüber seinem Chef und den Kollegen hat er deshalb ein schlechtes Gewissen. Als Beratungsthema hat er »Work-Life-Balance« angegeben und gesagt: »Ich möchte einfach zufriedener mit mir und mit meiner Situation sein. Vielleicht brauche ich einen Motivationskick von außen.«



Versuchen Sie nun wieder für sich die folgenden Fragen zu beantworten. Bitte erst danach weiterlesen.

Worum, denken Sie, wird es bei der Beratung vor allem gehen. Um Arbeitstechnik oder um (Lebens-)Sinn?

.....
.....
.....



Welchen möglichen Zusammenhängen zwischen dem Arbeitsaufkommen während der Fusion und dem jetzigen Zustand des Klienten werden Sie nachgehen?

.....
.....
.....

Was fällt Ihnen auf, wenn Sie die Freizeittätigkeiten und die berufliche Tätigkeit miteinander vergleichen?

.....
.....
.....

Inwieweit halten Sie die Freizeitgestaltung für den Schlüssel des Problems?
In welchen Schritten würden Sie bei der Beratung vorgehen?

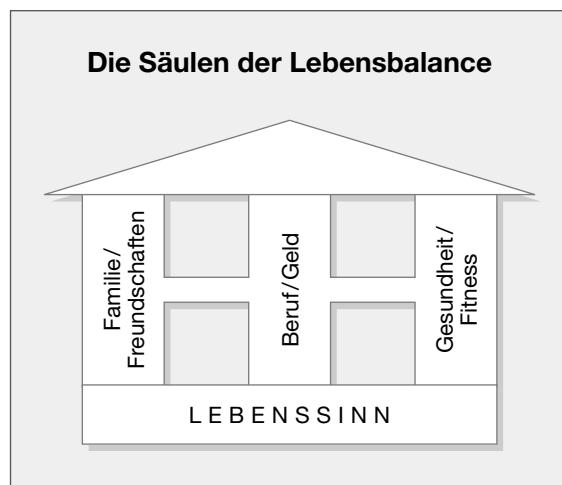
.....
.....
.....

Die einzelnen Bereiche eines Lebens sind wie eine Schale mit Äpfeln: Ein fauler kann die anderen anstecken. In der Beratung ist es wichtig, dass Sie alle Äpfel beachten, also die wesentlichen vier Lebensbereiche. Ich verwende ein ähnliches Modell, wie es Marco von Münchhausen in seinem Buch »Die vier Säulen der Lebensbalance« (Münchhausen 2003) beschreibt:

Beruf & Geld	Familie und Freundschaften
Arbeitsleistung und Arbeitslust	Partnerschaft/Ehe
Effektivität und Regeneration	Kinder und Familie
Weiterbildung	Freund- und Bekanntschaften
Vermögensbildung	Gesellschaftliches Engagement
Gesundheit & Fitness	Lebenssinn
Arztbesuche, Vorsorge	Lebenssinn und -vision
Essgewohnheiten, Ernährung	Werte
Sport und Bewegung	Persönlichkeitsbildung
Entspannung	Kultur, innerer Reichtum

Auf der gleichen Wichtigkeitsstufe sehe ich: »Beruf und Finanzen«, »Familie und Freundschaften«, »Gesundheit und Fitness«. Doch das Fundament, auf dem das alles steht, ist der Lebenssinn.

Die Werte eines Menschen sind entscheidend. Nehmen Sie Diogenes, den Philosophen in der Tonne. Hatte er Anstellung und Geld? Nein. Hatte er Fa-



Alle Lebensbereiche sind miteinander verbunden. In der Karriereberatung steht die Arbeit im Mittelpunkt. Der Lebenssinn ist das Fundament, auf dem alles ruht.

milie? Offenbar nicht. War er gesund? Wahrscheinlich hat ihm seine zugige Unterkunft viele Erkältungen beschert. Und doch war er so glücklich, dass er Alexander den Großen, der ihn besucht hatte, um seinen größten Wunsch zu hören, nur um eines bat: »Geh mir aus der Sonne.«

Warum hat sich Diogenes nicht als Obdachloser definiert, wie es ein anderer Mensch in seiner Situation getan hätte? Weil er im Einklang mit seiner Lebensphilosophie lebte, die da lautete: »Sei möglichst unabhängig von der Außenwelt!« Die Äpfel der anderen Lebensbereiche waren zwar schrumpelig, nicht aber von ansteckender Fäulnis. Allein von der Lebensphilosophie eines Klienten hängt es ab, auf welche Lebensbereiche sich die Beratung nach Sichtung der Ausgangslage konzentriert. Ohnehin wäre es töricht, alle Bereiche »ins Lot« bringen zu wollen. Dagegen spricht:

- **Individualität:** Es gibt Menschen, die zum Beispiel ohne Sport und Familie glücklich werden können. Soll man sie zur Kehrtwende zwingen? Außerdem verschieben sich die Gewichte je nach Lebenssituation und Alter. Während Klienten bis Mitte 30 meist auf den Beruf fixiert sind, legen Ältere mehr Wert auf Familie und Freunde, auf Gesundheit und Lebenssinn.
- **Zeitmangel:** Wer täglich zehn Stunden für die Arbeit unterwegs ist, dem bleibt nicht so viel Zeit für anderes übrig. Der Begriff »Ausgleich« ist nicht quantitativ zu sehen, sondern qualitativ. Manchem Klienten können zwei oder drei Spaziergänge pro Woche durchaus als »Freizeitausgleich« reichen.

Bislang sind mir erst zwei Klienten begegnet, die eine schriftliche Lebensvision niedergelegt hatten. Die meisten Menschen befassen sich mit anderen Dingen, zum Beispiel mit ihren Urlaubsplänen. Helfen Sie Ihrem Klienten, seinen ganz eigenen Leuchtturm zum Strahlen zu bringen. Eine Vision kann dem Arbeitsleben eine Richtung geben – und sie gibt Menschen die Kraft, sogar radikale Veränderungen einzuleiten.

Werte im Visier: Wofür brennt Ihr Klient?

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Zwei Mitarbeiterinnen, Frau A und Frau B, werden von ihrem Chef beauftragt, ihn in seiner Abwesenheit zu vertreten. Beide bekommen die Vollmacht, wichtige Geschäfte zu tätigen. Frau A schwelt auf Wolken und genießt die Vertretung in vollen Zügen. Frau B dagegen ist mit ihren Nerven bald am Ende und meldet sich krank.



Was ist passiert? Beide Frauen befinden sich in exakt derselben Situation, aber beurteilen sie nach unterschiedlichen Werten. Für Frau A ist es offenbar wichtig, Verantwortung zu tragen; darum blüht sie auf. Für Frau B ist es offenbar wichtig, Risiken zu meiden; darum leidet sie.

Wenn Ihr Klient seine Werte missachtet, geht es ihm schlecht. Wenn er seine Werte verwirklicht, fühlt er sich großartig. Ein Wert lässt sich nicht erreichen, wie etwa ein Ziel, er lässt sich nur leben. Die Ziele wechseln, die Werte bleiben. Jeden Tag wollen sie neu mit Leben gefüllt sein. Wie gehen Sie in der Beratung vor, um die Werte Ihres Klienten herauszufinden? Wie können Sie ihn unterstützen, diese Werte besser in sein Leben zu integrieren? Nachdem die Ausgangssituation geklärt ist, hat sich eine Beratung in fünf Schritten bewährt:

- **Erlebnisse sammeln:** Bitten Sie Ihren Klienten, drei bis fünf Situationen zu erzählen, in denen er besonders glücklich oder zufrieden war.
- **Werte herausfiltern:** Gehen Sie die Situationen mit Ihrem Klienten durch und erforschen Sie mit ihm, welche Werte jeweils verwirklicht wurden. Lassen Sie ihn die fünf wichtigsten Werte bestimmen.
- **Werteverwirklichung prüfen:** Prüfen Sie mit Ihrem Klienten, in welchen Bereichen seines Lebens er diese Werte verwirklicht – oder auch nicht.
- **Lebensvision entwickeln:** Lassen Sie Ihren Klienten vor diesem Hintergrund eine Lebensvision entwickeln, die seine Werte berücksichtigt.
- **Werteverwirklichung steigern:** Entwickeln Sie mit ihm Ideen, wie er – auf Basis der Lebensvision – seine Werte in den einzelnen Lebensbereichen, vor allem im Beruf, noch stärker wahr machen kann.



Erlebnisse sammeln: Der Berater macht dem Klienten keine Vorgaben, aus welchem Lebensbereich er Glücks- und Erfolgsgeschichten erzählen soll. Es ist spannend, den Klienten entscheiden zu lassen. Welche Lebensfelder wählt er? Ist der Beruf überhaupt dabei? Wenn ja: Bezieht sich die Schilderung auf die gegenwärtige oder eine frühere Situation? Falls Ihr Klient nur über andere Bereiche erzählt, können Sie am Ende fragen: »Welche Erfolgs- oder Glücksmomente beschert Ihnen Ihr Berufsalltag?«



Bastian Römer erzählt von seinem Urlaub in den USA, als er mit seiner Frau und mit seinen beiden Söhnen (8 und 10) im Wohnmobil an der Südküste entlangfuhr. Er berichtet von seinen Erfolgen im Fußballverein als Mittelfeldregisseur. Er schildert sein Engagement als Volleyball-Jugendtrainer. Und bei seiner jetzigen Arbeit fällt ihm sofort die Projektgruppe ein, wo er Beiträge zu der neuen Firmenphilosophie eingebracht hat.

Diese Situationen schildert er jeweils zwei, drei Minuten lang. Der Berater sorgt durch seine Nachfragen dafür, dass der Klient die Situationen so bildlich wie möglich vor sich sieht: »An welche Szene erinnern Sie sich am liebsten?« – »Was war in diesem Moment anders als sonst in Ihrem Leben?« – »Wie haben Sie sich gefühlt?« – »Welche Gedanken gingen Ihnen durch den Kopf?« – »Fällt Ihnen ein Vergleich ein, mit dem sich Ihr Gefühl ausdrücken lässt?« usw.



Werte herausfiltern: Die Erlebnisse sind erzählt, jetzt wird ausgewertet.

Welche Werte spielen bei den geschilderten Glücksmomenten eine wichtige Rolle? Unterstützt vom Berater nimmt der Klient die Fährte auf. Eine Liste mit Beispielen für Werte kann den Vorgang beschleunigen und vor allem präzisieren. Deshalb drücke ich dem Klienten folgende Aufstellung zum Ankreuzen einer Wertevorauswahl in die Hand:

Werte		
<input type="checkbox"/> Abenteuerlust	<input type="checkbox"/> Gemeinschaft	<input type="checkbox"/> Spiritualität
<input type="checkbox"/> Aufmerksamkeit	<input type="checkbox"/> Genauigkeit	<input type="checkbox"/> Spontaneität
<input type="checkbox"/> Aggression	<input type="checkbox"/> Gerechtigkeit	<input type="checkbox"/> Teamfähigkeit
<input type="checkbox"/> Aktivität	<input type="checkbox"/> Glück	<input type="checkbox"/> Toleranz
<input type="checkbox"/> Ansehen	<input type="checkbox"/> Großzügigkeit	<input type="checkbox"/> Veränderung
<input type="checkbox"/> Ausdauer	<input type="checkbox"/> Harmonie	<input type="checkbox"/> Verantwortung
<input type="checkbox"/> Begeisterungs-fähigkeit	<input type="checkbox"/> Herausforderung	<input type="checkbox"/> Weisheit
<input type="checkbox"/> Bewegung	<input type="checkbox"/> Humor	<input type="checkbox"/> Würde
<input type="checkbox"/> Durchsetzungsfähigkeit	<input type="checkbox"/> Individualität	<input type="checkbox"/> Zielorientierung
<input type="checkbox"/> Egoismus (gesunder)	<input type="checkbox"/> Kreativität	<input type="checkbox"/> Zuverlässigkeit
<input type="checkbox"/> Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/> Lehren	
<input type="checkbox"/> Einfachheit	<input type="checkbox"/> Leistung	
<input type="checkbox"/> Einsatzbereitschaft	<input type="checkbox"/> Lernen	
<input type="checkbox"/> Erkenntnis	<input type="checkbox"/> Macht	
<input type="checkbox"/> Fähigkeit	<input type="checkbox"/> Mut	
<input type="checkbox"/> Fairness	<input type="checkbox"/> Ordnung	
<input type="checkbox"/> Fitness (körperlich/geistig)	<input type="checkbox"/> Problemlösungs-qualitäten	
<input type="checkbox"/> Freiheit	<input type="checkbox"/> Pünktlichkeit	
<input type="checkbox"/> Freude	<input type="checkbox"/> Reichtum	
<input type="checkbox"/> Freundschaft	<input type="checkbox"/> Ruhm	
<input type="checkbox"/> Frieden	<input type="checkbox"/> Schönheit	
<input type="checkbox"/> Führungsqualitäten	<input type="checkbox"/> Selbstständigkeit	
	<input type="checkbox"/> Sicherheit	
	<input type="checkbox"/> Sparsamkeit	
	<input type="checkbox"/> Spaß	

