

Andrea Landschof

Das bin ich!?

Verborgene Talente entdecken
und Veränderungen gestalten

eingesetzt, um die Persönlichkeitsstruktur von Mitarbeitern zu erfassen. Durch einen Fragebogen mit fünf Dimensionen, in dem es um Selbsteinschätzung geht, wird die Zuordnung zu einem von 16 Persönlichkeitsmustern bestimmt. Die Erfassung von Fähigkeiten kann mit dem Anforderungsprofil eines Jobs abgeglichen und nach Übereinstimmungen ausgewertet werden. Dieses Vorgehen ist meiner Ansicht nach fehleranfällig. Lassen Sie mich das an einem persönlichen Beispiel erläutern: Meine Auswertung des GPOP entsprechend verfüge ich über hohe emotionale Kapazitäten:

„Eigentlich bin ich ganz anders – ich komme nur so selten dazu.“

(Ödön von Horvat)

über einen ausgeprägten Sinn für Verpflichtung und hohe Moralvorstellungen. Sollte ich nun einen Beruf auswählen, in dem diese „Talente“ zum Einsatz kommen? Eigentlich enge ich mich mit meinem Sinn für Verpflichtung und Zuverlässigkeit auch oftmals ein. Und habe ich meine Moralvorstellungen selbst entwickelt und befolge ich sie gerne und freiwillig – oder sind es nicht eigentlich alte und von meinen Eltern übernommene Moralvorstellungen und damit Relikte der Vergangenheit?

Wie sieht es bei Ihnen aus? Sollten Sie zum Beispiel davon überzeugt sein, dass Sie kreativ sind, würden Sie es in einem Test wie dem GPOP sicherlich ankreuzen. Tatsächlich ist es aber vielleicht so, dass es Sie überfordert, in der Firma regelmäßig neue Ideen zu produzieren. Es strengt Sie sogar sehr an. Früher wurden Sie für Ihre tollen Ideen von Ihrem Vater gesehen und gelobt, heute spüren Sie dagegen Ihre darunterliegenden Bedürfnisse nicht, sondern machen einfach immer „kreativ“ weiter. Sie nehmen entsprechende Aufträge an und werden dadurch immer unzufriedener.

Wir Menschen haben zu einem frühen Zeitpunkt in unserem Leben ein Bild davon entwickelt, wer und wie wir sind. Persönlichkeitstests kategorisieren den Menschen und geben wieder, was der Mensch aktuell über sich selbst denkt – aber nicht, wie er zwangsläufig sein *muss*. Ebenso wie die Tests in diesem Buch helfen solche Auswertungen, sich besser zu verstehen und persönlich zu verorten. Wichtig ist jedoch zu berücksichtigen: Die Art und Weise, wie Sie sich darstellen und wie Sie Fragen in diversen Tests beantworten, ist geprägt durch Ihr Selbstbild, entspricht also Ihrem

Bild von sich selbst, das Sie im Lauf der Zeit durch Ihre Erfahrungen entwickelt haben und das mit Ihrer Vergangenheit verbunden ist. Das Ergebnis spiegelt also *Ihre Wahrheit* wieder, der nur allzu oft ungeprüft und undifferenziert Glauben geschenkt wird.

Unser aktuelles Selbstbild ist mit unserer Vergangenheit verbunden.

Sie geben im Selbstanalysebogen zum Beispiel der Aussage „Es fällt mir schwer, um das zu bitten, was ich brauche“ eine hohe Punktzahl. Sie haben demnach Schwierigkeiten, Hilfe anzunehmen und anderen Menschen mitzuteilen, dass Sie Unterstützung benötigen. Wie kommen Sie darauf? War das schon immer so? Möglicherweise haben Sie schon sehr früh

die Erfahrung gemacht, dass es sich nicht lohnt, um Hilfe zu bitten, da Sie diese von wichtigen Bezugspersonen nie oder nur sehr selten bekommen haben. Vielleicht wurden Sie als Kind auch beschämt oder gar ausgelacht, wenn Sie zeigten, dass Sie etwas nicht alleine durchführen konnten und aus diesem Grund nach Hilfe fragten. Diese Erfahrungen und Erinnerungen aus der Vergangenheit leiten Sie bis heute. Sie glauben weiterhin, dass Ihnen Unterstützung vorenthalten wird, ungeprüft von neuen Erfahrungen, die Sie vielleicht machen (oder machen könnten, wenn Sie doch einmal um Hilfe bitten würden).

Doch woher wissen Sie eigentlich, ob Ihre Erinnerungen wahr sind? Die Gedächtnisforschung (Hüther 2013) ist zu dem Ergebnis gelangt, dass Erinnerungen plastisch sind, sich also wandeln können und nicht immer deckungsgleich mit dem ursprünglich Erlebten sind. Wir nehmen im erinnernden Erzählen Aspekte neu hinzu, lassen Dinge weg und formen so das Geschehene. Erinnerungen sind Neu-Schaffungen. Das bedeutet, dass Erinnerungen sich durch neue Erfahrungen ändern und sich damit auch die Betrachtungsweise verändert, wie wir uns erinnern. Erinnerungen werden also durch die Brille, durch die wir uns heute sehen und darstellen, beeinflusst. Und damit prägen sie auch unsere Erwartungen an die Zukunft. In Kapitel 4 werden Sie mehr über die „Bibliothek Ihrer Erinnerungen“ erfahren. Sie werden eingeladen zu überprüfen, wie die jeweiligen Erinnerungen und Geschichten zu Ihrem aktuellen Selbstbild passen und ob sie Ihnen noch entsprechen. Gleichfalls können Sie Ihren Geschichten nicht beachtete oder noch nicht genutzte Fähigkeiten, Ressourcen und Potenziale entnehmen.

Erinnerungen ändern sich durch neue Erfahrungen, und damit verändert sich auch die Betrachtungsweise, wie wir uns erinnern.

Sie erkennen möglicherweise, was Sie von den Selbstbeschreibungen, die Sie von vergangenen Ereignissen und Erlebnissen ableiten, „behalten“ möchten, weil Sie es als förderlich erleben und weil es tatsächlich Ihrem Wesen entspricht, und was Sie im Zuge der Potenzialanalyse und einer Neuorientierung „umschreiben“ möchten.

Möglicherweise haben Sie bisher von sich geglaubt, nicht singen zu können, weil Ihnen noch der Satz von früher in den Ohren klingt: „Singen solltest du besser anderen überlassen, mein Kind.“ Dabei würde es Ihnen heute sehr guttun und Freude bereiten, in einem Chor oder in einer Gemeinschaft zu singen und sich aus vollem Herzen auszudrücken. Denn singen kann jeder. Auch Sie!

Vielleicht haben Sie aber auch vergessen, dass Sie früher als Jugendlicher Menschen mit Ihren (Reise-)Geschichten begeistern konnten. Hier liegen Ihre noch ungenutzten Potenziale, die Sie in Ihrem derzeitigen Job nutzen können.

Finden Sie Ihre eigenen Beispiele!

2. | Der (Un-)Zufriedenheit auf die Spur kommen

2.1 Persönliche und berufliche Standortanalyse

Die Menschen, die zu mir in die Beratung kommen, sind unzufrieden in ihrem Job oder mit ihrem Leben allgemein. Sie wollen, dass etwas anders wird, können aber noch nicht konkret benennen, was. Die Frage, was sich ändern soll oder was sie statt der aktuellen Situation lieber hätten, bringt viele zunächst ins Grübeln. Sie kennen ihre Ziele noch nicht. Ihre Anliegen und das, was sie innerlich und äußerlich bewegt, sind noch unklar.

Manch einer kommt mit einem scheinbar klaren Anliegen, beispielsweise zusammengefasst in der Aussage: „Ich will meinem Beruf besser gerecht werden.“ Was aber heißt „besser“, und was heißt „gerecht werden“ für diese Person? Das Thema hinter dem Thema ist oftmals ein anderes. Das Ziel muss noch gefunden und formuliert werden. In Veränderungsprozessen und um unserer (Un-)Zufriedenheit auf die Spur zu kommen bewegen wir uns stetig zwischen aktuellem Standort und Zielklärung: „Was ist los?“ und „Wo will ich hin?“.

Beginnen Sie mit einer Standortanalyse und erfassen Sie Ihre aktuelle Lebenssituation. Ungeachtet dessen, ob eine kleine oder größere Veränderung in Ihrem Leben ansteht, betrachten Sie zu Beginn Ihre persönliche und berufliche Ausgangslage. Den meisten Menschen fällt es in der Regel leichter zu sagen, was sie derzeit stört und was sie nicht mehr mögen, als schon ihre Wünsche für die Zukunft zu formulieren. Welche Faktoren tragen zu Ihrer Unzufriedenheit bei? Welche Umstände, Ereignisse, Personen, Erlebnisse, Emotionen, Gedanken, Verhaltensweisen, Themen und Zustände? Eine innere und äußere Standortbestimmung ist wichtig, um den Hebel der Veränderung an der richtigen Stelle anzusetzen. Die Faktoren, die zu Unzufriedenheit führen können, sind vielfältig. Passen die äußeren Umstände noch zu Ihrem inneren Wandel und Ihrer persönlichen Entwicklung? Wir durchlaufen stetig Lebenszyklen der Veränderung (Levin, 1982), die eine Anpassung erfordern. Fragen Sie sich, was Ihnen zurzeit fehlt oder was Ihnen in Ihrem Leben zu viel geworden ist. Passen die Menschen oder die Beziehungen, mit denen Sie sich umgeben, noch gut zu Ihnen? Ist es das Arbeitsumfeld, das Ihnen nicht mehr behagt? Oder liegen die Gründe eher in Ihrer Person und in Ihrem eigenen Verhalten? Oder sind es die Arbeitsinhalte, die Ihnen zu schaffen machen? Spüren Sie die störenden Faktoren auf, die Sie verändern möchten. Schreiben Sie zunächst alles auf, was Ihnen einfällt.

Nutzen Sie dabei gerne folgende Satzanfänge: „Ich mag nicht mehr ...“, „Ich will nicht mehr ...“, „Mich stört, dass ...“ oder auch „Ich fühle ...“.

Vielleicht können Ihnen auch das Fallbeispiel und die folgende Anregung zur Selbstreflexion bei Ihrer möglichst differenzierten Aufstellung der Störfaktoren helfen:

BEISPIEL

Herr Clemens L., ein junger Mann Anfang 30, kam zu mir ins Coaching, um sich beruflich neu zu orientieren. Er berichtete, dass er ein Pharmaziestudium abgeschlossen und zwei Jahre in einer Apotheke in seiner Heimatstadt gearbeitet hatte. Zwischenzeitlich hatten er und seine Frau ein Kind bekommen. Er war auf der Suche nach beruflichen Alternativen und meinte: „Dieser Beruf ist wohl nicht das Richtige für mich. Ich überlege, ob ich ein Jurastudium beginnen sollte.“ Er nutzte die Möglichkeit, durch die Elternzeit das bisherige berufliche Umfeld zu verlassen. Danach wollte er auf keinen Fall wieder in seinen alten Beruf zurück. Was störte Herrn L. an seinem Arbeitsplatz so sehr, dass er einen Wechsel in Erwägung zog? Ich stellte ihm Fragen zu seiner vorherigen Arbeitsstelle und erfuhr, dass er dort schlechte Erfahrungen mit seinem Chef gemacht hatte. Dieser führte sich als Despot auf und ließ Herrn L. überwiegend Hilfsarbeiten im Hintergrund erledigen, der dadurch kaum Möglichkeiten erhielt, seine Kompetenzen als Apotheker einzubringen. Im Coachingprozess wurde deutlich, dass Herr L. an diesem Arbeitsplatz vollkommen unterfordert war. Er zweifelte an seinem Beruf als Apotheker und an seinen Potenzialen. Und er sah keine Möglichkeit, in den Dialog mit seinem Chef zu treten und für Klärung zu sorgen. Herr L. ließ sowohl Traurigkeit als auch seinen Ärger über das zurückliegende Arbeitsverhältnis mit seinem Chef zu und kam in Kontakt mit seinen Verletzungen. Er erkannte seine damalige Unfähigkeit, seinen Chef mit dessen destruktivem Verhalten zu konfrontieren und damit gut für sich zu sorgen. Dadurch schob er das geplante Jurastudium weiter in den Hintergrund. Er begriff nach und nach, dass er durchaus selbst etwas verändern könnte und nicht alle beruflichen Weichen auf neu stellen müsste. Er konnte sich vorstellen, die Tätigkeit als Apotheker zukünftig weiterhin auszuüben – an einem neuen Arbeitsplatz. Im weiteren Coaching positionierte Herr L. sich und gewann Einsicht in seine Stärken und latenten Talente. Er übte sich im Konfrontieren und im Äußern eigener Wünsche. Abschließend formulierte er seine Anforderungen an eine neue Arbeitsstelle als Apotheker und welche Voraussetzungen dort für ihn vorliegen müssten.

In diesem Beispiel liegen die Störfaktoren nicht im inhaltlichen Bereich der Arbeit, also an einem „falsch“ gewählten Studium und Beruf. Natürlich könnte ein Zweitstudium auch die Lösung für ein Problem sein, weil wir uns im ersten Anlauf mit unserer Berufswahl geirrt haben. Herr L. hätte sich mit einem zweiten Studium jedoch den Konflikten an seinem ersten Arbeitsplatz unterworfen. Es war nicht der Job als Apotheker, der ihm nicht gefiel, es waren die Vorkommnisse am Arbeitsplatz, die ihm die Freude an der Tätigkeit geraubt hatten. Der Beginn eines Zweitstudiums wäre also einer Flucht gleichgekommen.

Im Coaching erkannte Herr L. das angespannte Verhältnis zwischen ihm und seinem ehemaligen Chef als seinen Störfaktor und konnte an den geeigneten Stellen nach Lösungen suchen.