

Newsletter



Neuanfänge

Gespräch mit Frau Dr.ⁱⁿ Sibylle Tobler über ihr Buch „Neuanfänge – Veränderung wagen und gewinnen“ (Klett-Cotta, 3. Auflage 2012)



Newsletter: Frau Tobler, Sie haben drei Auflagen der „Neuanfänge“ herausgebracht. Haben Sie auch persönlich Erfahrungen gesammelt, wie schwierig berufliche Veränderungen für die betroffenen Menschen sein können?

Tobler: Ich habe in der Schweiz 10 Jahre als Geschäftsführerin zwei Arbeitsintegrationsfirmen aufgebaut und geführt und so rund 400 Menschen bei der Stellensuche begleitet. Die Vorgabe des Kantons Bern war, dass die Klienten binnen sechs Monaten eine neue Stelle haben. Diese Menschen waren unter Druck, hatten oft Mut verloren, waren orientierungslos, teilweise resigniert. Parallel dazu promovierte ich zu „Lösungsorientierter Kurzberatung in beruflichen Übergängen“. Im Buch „Neuanfänge“ habe ich die Essenz meiner Erfahrung in ein Konzept zu erfolgreichem Umgang mit Veränderung gefasst. Auf dieser Basis arbeite ich als Referentin und Beraterin mit Unternehmen und Organisationen zusammen, die mit Menschen in beruflichen oder gesundheitlichen Veränderungen zu tun haben oder die selbst von Veränderung betroffen sind. Mit meinem Konzept möchte ich Menschen befähigen, selbst erfolgreich Veränderung anzugehen – egal, ob Veränderung erzwungen oder erwünscht ist.

Frage: Was sagen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Arbeitsplatz vom Unternehmen eingespart wird?

Antwort: Ich frage: „Sind Sie bereit, genau hinzuschauen, was jetzt für Sie ansteht? Sind Sie bereit, Ihr Leben in die Hand zu nehmen und sich auf den Weg in eine Richtung zu machen, die zu Ihnen passt?“ Es ist wichtig, rasch den Blick auf das zu richten, wofür es sich lohnt, jetzt aktiv zu werden – nur so kann die Motivation aufgebaut werden, die das Suchen einer neuen Stelle erfordert. In der Arbeitsintegrationsberatung diskutiere ich die Entscheidungen des Unternehmens nicht; ich nehme sie als Ausgangslage, als Faktum, von dem auch die Klientin bzw. der Klient ausgehen müssen. Oft kreisen die Gedanken nach einem Arbeitsplatzverlust um die Schuldfrage, man fühlt sich als Opfer von Umständen. Das ist zwar verständlich, aber nicht zielführend und schon gar nicht motivierend, um einen Neuanfang machen zu können. Im Gegenteil: Es saugt Energie ab, macht unzufrieden oder löst Ohnmachtsgefühle aus. Der erste Schritt, sich erfolgreich auf den Weg zu machen, ist die Ausgangslage nüchtern zu akzeptieren.

Frage: Ist Akzeptieren mit Bejahen gleichzusetzen?

Antwort: Nein. Wer – unfreiwillig – den Arbeitsplatz verloren hat, wird dies kaum begrüßen. Das ist auch nicht notwendig. Akzeptieren bedeutet zu sagen: „O.k., das ist jetzt meine Ausgangslage. Ich nehme diese als Anlass, herauszufinden, wie ich jetzt weitergehen will.“

Frage: Akzeptieren bedeutet somit, sich der neuen Herausforderung zu stellen, diese überlegt und planmäßig anzugehen?

Antwort: Ja. Um vorwärts kommen zu können, muss man Überblick haben und verstehen, wo man ansetzen muss. Häufig geschieht dies nicht. Oft leben Menschen, die ihren Arbeitsplatz verloren haben, gedanklich in der Vergangenheit und finden da nicht mehr heraus. Oder das Gegenteil: Sie entwickeln eine Art Hyperaktivität, um möglichst schnell wieder auf den gewohnten Status zurück zu gelangen. Beides ist auf Dauer frustrierend, Energie raubend und führt häufig irgendwann zu Resignation.

Frage: Was raten Sie dann den Betroffenen?

Antwort: Genau hinzusehen!

Frage: Genau hinzusehen?

Antwort: Das heißt, sich Zeit zu nehmen, nüchtern wie ein Detektiv die aktuelle Situation unter die Lupe zu nehmen und zu erkunden: Wie ist es dazu gekommen? Wer ist beteiligt? Wie bin ich selbst beteiligt? Und was schließe ich daraus? Worum geht es für mich jetzt im Kern? Das ist etwas anderes als sich mental endlos um Geschehenes zu drehen. Es ist vielmehr eine Art „Daten sammeln“: Welche Informationen erhalte ich jetzt fürs Weitergehen. Es geht nicht darum, wer oder was wofür Schuld trägt, sondern darum, herauszufinden: Was führt jetzt vorwärts?

Frage: Was ist dann der Kern zum Beispiel?

Antwort: Einerseits kann es einfach darum gehen, eine Standortbestimmung zu machen und eine optimale Bewerbungsstrategie zu entwickeln: Was kann ich? Was sind meine Erfahrungen? Wo sind meine Qualifikationen gefragt? Wie gehe ich am besten vor, um dorthin zu kommen? Braucht es allenfalls noch Zwischenschritte wie eine Weiterbildung? Andererseits kann es im Kern auch darum gehen, eine andere Haltung der eigenen Situation gegenüber zu entwickeln. Wenn ich mich endlos frage: „Warum ausgerechnet ich, gerade ich hab doch immer ...?!“ oder „Klar, dass gerade mir das passieren muss! Wem sonst?“, dann wird mich das nicht auf Ideen bringen, was ich jetzt unternehmen kann. Wenn ich überzeugt bin, Opfer von Umständen zu sein, werde ich mich entsprechend verhalten und kaum die Traumstelle finden. Was dann mein Denken wieder bestätigt. Ein Teufelskreis. Hier geht es im Kern darum, zu begreifen: Ich stehe mir so selbst im Weg. Und sich die Frage zu stellen: Wie kann ich dies ändern? Wozu lohnt es sich, jetzt die Ärmel nach hinten zu krempeln und zu schauen, wie ich mit meinem Leben weitergehen will? Dabei hilft es vielleicht auch, sich zu vergegenwärtigen, dass es nicht ungewöhnlich ist, dass Arbeitnehmer in einem Unternehmen kommen und gehen, ja auch dass Unternehmen kommen und gehen. So ist der Arbeitsmarkt.

Die Fortsetzung des Interviews erscheint im nächsten Newsletter

Bitte scrollen Sie weiter zur Fortsetzung auf Seite 3



Veränderung wagen und gewinnen

Gespräch mit Dr.ⁱⁿ Sibylle Tobler über ihr gleichnamiges Buch (Klett-Cotta, 3. Auflage 2012). Teil 2/2

Im **ersten Teil des Gesprächs** führte die Autorin aus, dass zum **Beginn einer erfolgreichen Selbstveränderung die genaue Analyse steht.**



Frage: „Genau hinschauen“ beinhaltet also auch, sich mit der Art, wie ich meine Situation wahrnehme, zu beschäftigen?

Antwort: Ja. Menschen realisieren häufig nicht, dass es nicht Umstände sind, die bestimmen, wie sie einer Veränderung begegnen, sondern das, was sie über ihre Situation, sich selbst denken, wovon sie überzeugt sind, was sie für möglich oder eben unmöglich halten. Wenn ich überzeugt bin, vom Schicksal schlecht behandelt zu sein, werde ich mich kaum damit auseinandersetzen, was meine Talente sind und wie ich diese jetzt in eine gute Bewerbungsstrategie einbauen kann. Wenn ich denke, dass der Arbeitsmarkt ungerecht ist, werde ich kaum Ausschau halten nach Stellen, die für mich interessant sein könnten.

Frage: Sie beschreiben in Ihrem Buch als zweiten wichtigen Schritt das Entwickeln von Entschlossenheit und Mut. Nämlich sich auf den Weg zu machen, also etwa etwas Neues zu lernen, eine passende Ausbildung zu machen, sich für den Wunscharbeitsplatz zu bewerben oder sich selbstständig zu machen.

Antwort: Ja. Während sich der erste Schritt auf das Einüben einer förderlichen Wahrnehmung bezieht, geht es im zweiten Schritt darum, das eigene Leben in die Hand zu nehmen und beherzt Schritte umzusetzen. Dies bedingt, dass man (neue) Perspektiven entwickelt, die zu einem passen, die einen motivieren, hinter denen man steht und für die man sich einsetzen will. Das ist entscheidend! In Veränderungssituationen – etwa dem Verlust der Arbeitsstelle – gehen oft Perspektiven verloren: Man kann nicht so weiter wie bisher. Ohne (neue) motivierende Perspektiven wird man nicht die Energie mobilisieren, die ein Veränderungsprozess immer erfordert. Um ans Ufer zu gelangen, müssen Sie eine Vorstellung davon haben, dass es ein Ufer gibt und wo es liegt. Sie finden kaum eine erfüllende berufliche Tätigkeit, wenn Sie denken, das sei jenseits ihrer Möglichkeiten, und wenn Sie keine Vorstellung haben, was eine solche Tätigkeit beinhaltet. Durch die Auseinandersetzung mit Fragen wie „Was möchte ich noch mit meinem Leben?“ „Was macht mein Leben lebenswert?“ „Was ist mir wichtig?“ hört man auf, endlos ums Problem – etwa den Stellenverlust – zu kreisen; man beschäftigt sich vielmehr damit, was ein lebenswertes Leben ausmacht und wie man sich dafür einsetzen kann. Dies belebt, motiviert, setzt Kräfte frei und ermöglicht produktives Handeln.

Frage: Sie sprechen in diesem Zusammenhang von einem motivierenden Horizont. Was meinen Sie genau damit?

Antwort: Ein motivierender Horizont ist eine Richtung, in die ich gehen will, ein inneres Bild, wie ich leben möchte, wofür es sich lohnt, jetzt aktiv zu werden. Das kann im Einzelnen sehr unterschiedlich sein, hat aber immer mit dem zu tun, was mir, meinen Talenten, meiner Persönlichkeit entspricht. Ein

motivierender Horizont muss dabei nicht auf eine neue Stelle bezogen sein. Ich hatte eine 58jährige stellenlose Frau begleitet. Deren motivierender Horizont war „ein Leben am Mittelmeer“. Damit verband sie ein Leben, in dem sie entspannter war, mehr in Kontakt mit sich selber, mehr in ihrem Element. Sie fing an, Schritte in diese Richtung umzusetzen: Sie nahm alte Hobbys wieder auf, nahm sich bewusst Zeit zur Entspannung, ging Konflikte mit ihrem Mann an. Sie beobachtete, dass sich Dinge veränderten, es ihr besser ging. Das gab ihr Auftrieb und neues Selbstvertrauen – sie stellte fest: Ich bin meiner Situation nicht ausgeliefert, ich kann sie beeinflussen! Mit der Folge, dass sie auch die Stellensuche anders anging und eine Stelle fand. Dies zeigt: Ein motivierender Horizont ist kein Luftschloss – er gibt vielmehr Motivation, im Hier und Jetzt aktiv zu werden und vermittelt Orientierung, wo man anfangen kann.

Frage: Bedeutet dies, an das zuerst gesetzte Ziel zu glauben und daran unbedingt festzuhalten?

Antwort: Nein. Das Sprachbild vom Horizont meint ja gerade nicht die Fixierung auf ein ganz bestimmtes Ziel, sondern eine Richtung, in die ich mich bewege. Wenn die Richtung wirklich zu mir passt, werde ich vorankommen – möglicherweise sind unterwegs Korrekturen nötig, führen Erfahrungen zu neuen Weichenstellungen oder erziele ich andere Resultate als anfänglich gedacht. Sobald ich mich auf den Weg mache, bekomme ich eine andere Sichtweise auf die Dinge, auch auf die Ziele. Vielleicht erkenne ich nun, dieses kann ich überspringen oder jenes muss sich vorher auch noch lösen. Und das was zuerst ein Ziel war, ist, wenn erreicht, nur der Ausgangspunkt für das nächste ...

Frage: Damit hängt auch Ihr Begriff von „Vertrauen“ zusammen. Der dritte und letzte Abschnitt in Ihrem Buch heißt „Vertrauen „anzukommen“: mit dem Leben zusammenarbeiten“ ...

Antwort: Ja, Veränderungen entschlossen und mutig anzugehen, ist nicht zu verwechseln mit Machbarkeit. Sie können das Ihnen Mögliche tun – erzwingen können Sie Resultate nicht. Eine Pflanze wächst nicht schneller, wenn Sie daran zerran – im Gegenteil. Sie stören sie im Wachstum. Sie können für Bedingungen sorgen, die die Pflanze optimal wachsen lassen – das ist das, was Sie tun können. Sie dürfen vertrauen, dass die Pflanze wächst. Menschen in Veränderungssituationen wollen oft Prozesse beschleunigen oder Resultate abzwängen. Oder sie machen sich gar nicht erst auf den Weg, weil sie Angst haben vor den Risiken, die mit Veränderung einhergehen. Sie haben nicht das Vertrauen, dass es auch für sie möglich ist, in positive neue Situationen zu gelangen. Wenn Sie genau hinschauen, klären, wo Sie in Ihrer Situation am besten ansetzen, sich entschlossen auf den Weg machen und dabei offen bleiben für das, was unterwegs geschieht, dann werden Sie erfahren, dass es immer wieder Lösungen gibt. Das stärkt das Vertrauen, dass es auch nach einem einschneidenden Ereignis wie einem Stellenverlust immer wieder neue Möglichkeiten gibt. Sie können den Arbeitsmarkt nicht ändern, aber Sie können lernen, sich offen, entschlossen und mit Vertrauen auf den Weg zu machen. Wie ein Sprichwort in den Niederlanden, einer Seefahrernation, sagt: „Du kannst den Wind nicht bestimmen, aber Du kannst bestimmen, wie Du die Segel ausrichtest.“

Die Fragen stellte Martin Seelos

Weitere Informationen: www.sibylletobler.com

