

Katharina Daniels · Manfred Engeser ·
Jens Hollmann

Sieg der Silberrücken

**Beruflicher Richtungswechsel in der Lebensmittel.
Zehn Neustarter verraten ihr Erfolgsgeheimnis**

Linde
international

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der
Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe
auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere
elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben,
auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

ISBN 978-3-7093-0520-1

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Werk trotz sorgfältiger Bearbeitung
ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlages ausgeschlossen ist.

Umschlag: Holger Windfuhr, Dmitri Broido und buero8
Satz: Strobl, Satz-Grafik-Design, 2620 Neunkirchen
Grafik: Jürgen Elsen, Kakensdorf bei Hamburg, sinnbilden.de
Fotobearbeitung: Gerard Mulder, Uwe Schmidt

© LINDE VERLAG Ges.m.b.H., Wien 2013
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: 01/24 630
www.lindeverlag.de
www.lindeverlag.at
Druck: Hans Jentsch u Co. Ges.m.b.H.
1210 Wien, Scheydgasse 31

1

Inhalt

Einführung	7
Phase 1 - Scan - Ihre Bilanz des Hier und Jetzt	15
Wenn die Unlust überwiegt – Faktoren zur Überprüfung	18
Mentale Blockaden überwinden – von der Notwendigkeit des Risikos	20
An der Weggabelung: Wohin soll Ihr Weg Sie führen?	24
Porträt: Die Kunst, zu leben – Renate Krümmer	27
Porträt: Voll im Saft – Peter Studhalter	35
Phase 2 - Insight - Auf der Reise zu sich selbst	43
Bestandsaufnahme in der Lebensmitte – Können, Wollen, Sein	45
Ihre Lebenswerte – was Ihnen wirklich wichtig ist	65
Porträt: Aus anderem Holz – Karsten Deege	69
Porträt: Die Tanzmaus – Miki Mircevska	77
Phase 3 - Select - Wählen Sie Ihr Ziel aus	83
Kreative Zielfindung – mit Vernunft und Intuition zur Kognition ...	86
Multiple Perspektiven aufs Ziel – kreativ mit Disney und de Bono ...	91
Visionen – Tabu oder Ikone?	94
Die Entscheidung für ein Ziel und die „Ja-aber-Spirale“	97
Porträt: Lust auf Lernen – Doris Bockermann	99
Porträt: Alles auf Grün – Jan Bredack	105
Phase 4 - Create - Die Architektur Ihres Vorhabens	113
Ihr Projektplan – verschaffen Sie sich den Überblick	115
Ihr Netzwerk – bauen Sie Kontakte gezielt auf!	119
Ihre Zeitplanung – jetzt tickt der Kurzzeitwecker	123
Porträt: Der Pferdeflüsterer – Hilmar Bald	127
Porträt: Auf den Wurm gekommen – Jürgen Brenneisen	133

Phase 5 - Act - Vom Denken zum Tun	139
Wann überschreiten Sie den Rubikon? Ein Check Ihrer Willensbildung	143
Die Meinungen anderer – erkennen Sie Killerphrasen	148
Gleich überqueren Sie die Zielgerade – Sieger in Flügelschuhen	150
Porträt: Maßgeschneidert – Maren Bartz	153
Porträt: Auf den Gipfel – Peter Birle	161
Nachlese und Dank	169
Die Autoren	171
Literaturverzeichnis	173

Einführung

Der Patient war blass und nicht mehr ganz bei sich. Während die Assistenzärzte in der Notaufnahme noch grübelten, was zu tun sei, stand der Chefarzt in der Tür, ein Blick und ein paar Fragen reichten ihm, „Morbus Moschowitz“ lautete seine Diagnose einer extrem seltenen Blutgefäßerkrankung. „Darauf wären wir im Leben nicht gekommen“, sagte eine junge Ärztin.

„Lob der Erfahrung“ betitelt das Wochenmagazin *Die ZEIT* sein Dossier – und reflektiert mit dieser Headline eine Entwicklung, die langsam aber unaufhaltsam in der Mitte unserer Gesellschaft ankommt. Die Älteren, sie zählen wieder! Als diejenigen, die verfahrenere Situationen auflösen können, als diejenigen, deren Erfahrungswissen gefragt ist, als diejenigen, die ihr Ego nicht in den Mittelpunkt stellen und integrieren können. Zugegeben, Jugend und Alter sind je nach Kontext sehr unterschiedlich zu bewerten: Geht in der Politik ein Mittvierziger glatt noch als „junger Wilder“ durch, so gilt er im Großteil der Unternehmen bereits als alt. Tatkraft, Innovation, Flexibilität werden auf dem klassischen Arbeitsmarkt vornehmlich den Jüngeren bis höchstens Mitte 30 zugestanden. Menschen jenseits der Alters-Schallmauer galten und gelten oft heute noch in den Personalabteilungen der Unternehmen als eher starr, ihren Gewohnheiten verhaftet und nur noch bedingt lernfähig. Weit gefehlt!

Immer mehr Menschen in der Lebensmitte zeigen, was sie noch drauf haben, ja mehr noch: was sie können, was ein Mittzwanziger nicht können kann. „Denk- und Entscheidungsprozesse verlaufen gründlicher“, hat der renommierte Emeritus und Hirnforscher Ernst Pöppel in seinen Forschungen nachgewiesen, die er in seinem Buch „Je älter desto besser“ erläutert. Zwar reagiert das Gehirn älterer Menschen auf Außenreize einige Millisekunden langsamer als das von jungen Menschen – die rascher neue Impulse aufgreifen und gänzlich Neues schneller lernen. Dafür ermöglicht das etwas längere Wellental zwischen zwei empfangenen Reizen im Gehirn des älteren Men-

schen das Koppeln von Informationen, die nun als gleichzeitig wahrgenommen und eingeordnet werden. Pöppel bezeichnet das als „das innere Metro- nom des Menschen“, dessen Takt sich im Laufe des Lebens verlangsamt. Mit der Chance, dass zwischen den Taktschlägen mehr Freiraum zum Kombinieren bleibt.

Das heißt: Ältere bringen Geschehnisse und Eindrücke sehr rasch in einen umfassenden Kontext. Gekoppelt mit der Fülle an Erfahrung sind wir besonders gut in der Lage, uns schnell und zutreffend ein Urteil zu bilden und hieraus adäquate Strategien abzuleiten. So wie es dem Chefarzt im Eingangsbeispiel möglich war, auf die in seinem Unterbewusstsein gespeicherten Erinnerungen aller fünf Sinne zurückzugreifen: das Aussehen des Patienten, ein bestimmter Geruch, Symptom-Details und vieles mehr – und hieraus die korrekte Diagnose abzuleiten. Ein Geschehen, das wir auch als intuitives Wissen bezeichnen, im Volksmund Bauchgefühl genannt. In der Intuition verschmelzen Gefühle, Eindrücke, Empfindungen und rationales Wissen zu einer blitzartigen Erkenntnis. Auf die Intuition und die verschiedenen Arten und Ebenen unseres Wissens werden wir in diesem Buch noch vielfältig eingehen.

Was bedeutet das für Sie und Ihre Überlegungen, noch einmal etwas gänzlich Neues zu beginnen? Nun, auch wenn es im ersten Moment merkwürdig klingt: Gerade jetzt, in der Lebensmitte, sind allein durch Ihre neurobiologischen Voraussetzungen Ihre Chancen besser denn je, einen Neustart nicht nur als furioses Spektakel zu inszenieren, dessen Funkenregen schnell verglüht, sondern ein dauerhaft loderndes Feuer daraus zu entzünden, das Sie noch lange wärmt.

.....

IMPULSE AUS DER WISSENSCHAFT

Radikalität des Nullpunkts

„Im 14. Jahrhundert hat der Mystiker Johannes Tauler über die spirituelle Krise in der Lebensmitte geschrieben, von ihm stammt der Begriff der ‚Radikalität des Nullpunkts‘, man habe verschiedene Facetten des Lebens ausgelebt und stehe nun vor der Frage, wie weiter jetzt? Durch Meditation, Reflexion und Läuterung

könne man dazu kommen, eine neue Perspektive zu finden. Das klingt geradezu modern.“ (Quelle: Simon/Perrig-Chiello „Ende der Kompromisse“, GEO Wissen 2012)

.....

Verstärkt reagieren in jüngerer Zeit auch die Medien auf die höchst aktuelle gesellschaftliche Entwicklung des Nullpunkts in der Lebensmitte, machen Mut: „Turnaround – klar geht das“, verkünden den „Geschmack am Neuanfang“ und sprechen von der erforderlichen „Disziplin und Leidenschaft“ – und alle beziehen sich auf diesen Abschnitt unseres Lebens, in dem die Richtungen von der Mitte aus gesehen frei wählbar sind. Ja! Von der Mitte aus eröffnen sich mehr Perspektiven denn je (Abb.1), vielleicht sogar mehr denn in Ihrer Jugendzeit. Denn Ihr Erfahrungswissen fließt in Ihre Entscheidung mit ein, wohin Sie sich wenden wollen. Und dabei möchten wir Sie mit diesem Buch begleiten!

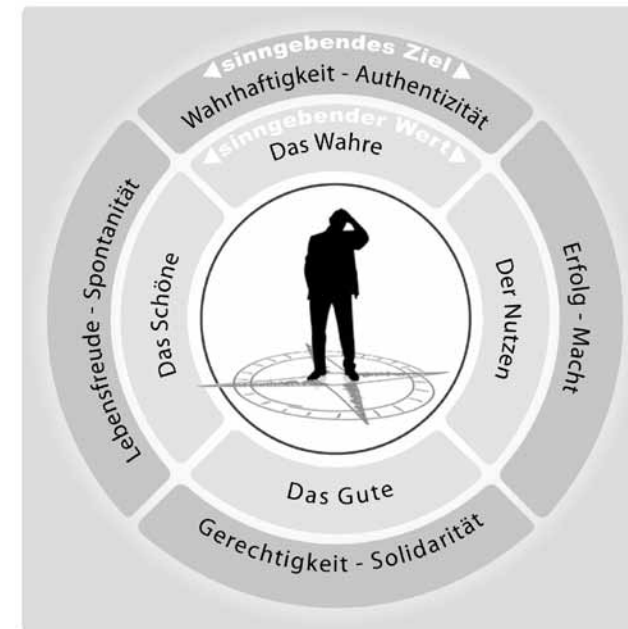


Abb. 1: Der Kompass unseres Lebens

„Sieg der Silberrücken“ verstehen wir als Appell für Ihren erfolgreichen Aufbruch in eine neue Phase Ihres Lebens. Wir möchten Sie kompakt, fundiert und mit einer großen Portion Ermunterung auf Ihrer Reise begleiten, Ihnen von der Station Ihres Lebens aus, an der Sie jetzt gerade stehen, viele Reiserichtungen zeigen. Und das gilt für Männer wie für Frauen gleichermaßen!

IMPULSE AUS DER WISSENSCHAFT

Was sagt die Enzyklopädie?

Als Silberrücken wird ein erwachsener männlicher Gorilla etwa ab dem zwölften Lebensjahr wegen seines charakteristischen silbrig-grauen Fells bezeichnet. Silberrücken fungieren als Anführer ihrer jeweiligen Familie oder Gruppe und sind für den Zusammenhalt, die Sicherheit und das Wohlergehen verantwortlich. Sie schlichten interne Konflikte und treffen alle notwendigen Entscheidungen, wie zum Beispiel hinsichtlich der Wanderschaft ihrer Gruppe auf der Suche nach den besten Futterplätzen. Sie haben naturgemäß die volle Aufmerksamkeit der Gruppe, die sich meist um den Silberrücken schart.

Wir stellen Ihnen in diesem Buch zehn Menschen vor, die alle die „Radikalität des Nullpunkts“ erlebt und sich von diesem Punkt aus in Richtungen entwickelt haben, die sicher für so manchen aus der Reihe der Porträtierten selbst überraschend waren. Bei aller Unterschiedlichkeit der Lebensentwürfe gibt es doch bei allen Porträtpartnern bestimmte Übereinstimmungen: Sie suchten bei ihrem Neustart nach Sinn und damit Glück in ihrem beruflichen Tun, sie gaben (und geben) sich nicht mit dem (vermeintlich) Gegebenen zufrieden und sie strebten und streben nach Ungebundenheit und dem Freiraum, ihre eigenen Vorstellungen verwirklichen zu können. Sie – unsere Leserinnen und Leser – werden, verstreut durch die einzelnen SISCA-Phasen, immer wieder pointierte Hinweise auf einzelne Aspekte in den Lebensläufen unserer Porträtpartner finden. Manfred Engeser, Ressortleiter Management & Erfolg bei der WirtschaftsWoche, zeichnet für die Porträtreihe verantwortlich. Der auf Veränderung und Transformation spezialisierte Unternehmensberater und

Coach Jens Hollmann und die Journalistin und Kommunikationsberaterin Katharina Daniels haben die Formel SISCA entwickelt. Diese umfasst fünf Phasen des Willensbildungsprozesses, ein Ziel zu definieren und dieses dann auch umzusetzen. Die von uns als SISCA bezeichneten Teileinheiten sind durch wissenschaftliche Studien in der Psychologie und Managementforschung belegt.

S wie **Scan** bedeutet die Bilanz Ihrer aktuellen Situation: Wer sich bereits Montag Früh schon nach dem Wochenende sehnt, ist in seinem aktuellen Arbeitsumfeld wohl kaum am richtigen Platz. Weiter gedacht: Jetzt ist der Moment, um Ihrem Empfinden dessen, was Arbeit ist, vertieft auf die Spur zu kommen. Wie viel Arbeit, die wir nicht mögen, verträgt unser Leben? Was bedeutet Arbeit für Sie und welche Arbeit könnten Sie mit Begeisterung erfüllen?

I wie **Insight**. In dieser Phase begeben Sie sich auf die Suche nach Ihren Potenzialen, nach Ihren (Lebens-)Werten, die in der Rushhour Ihres Lebens – Karriere, Familiengründung und vieles mehr – wohl oft ins Abseits Ihres Bewusstseins geraten sind. Um nun erneut von Ihnen entdeckt zu werden. Jetzt können Sie Ihre Werte und Ziele, wie in Abbildung 1 dargestellt, aus der Mitte Ihres Lebens heraus betrachten und wählen, welche Richtung für Sie am besten passt.

IMPULSE AUS DER WISSENSCHAFT

Leidenschaften der Seele

Die Tugenden des Guten, Wahren und Schönen gehen auf die altgriechischen Philosophen Aristoteles und Platon zurück. Sie zeigen unsere Einstellung zur Welt und sind in gewisser Weise vom Willen steuerbar. Die antiken und scholastischen Ethiker beschäftigten sich daher intensiv mit der Klassifizierung und genauen Beschreibung der einzelnen „Leidenschaften der Seele“. Tugend wird in diesem Kontext als Habitus verstanden, der zu bestimmten Tätigkeiten qualifiziert. Ein Habitus kann angeboren sein und entspricht dann unseren Potenzialen oder er kann erworben sein, als erlerntes Wissen und Können.

S Die Suche nach sinngebenden Werten und Zielen kennzeichnet den fließenden Übergang der Phase Insight zur Phase **Select**. Ihre jeweiligen sinngebenden Werte und Ziele schaffen Ihren Orientierungsrahmen. Damit Sie mit Ihrem nun beginnenden neuen Lebens- und Arbeitsmodell wirklich glücklich sind.

„**Die Sehnsucht nach Glück**“, sagt der Philosoph Wilhelm Schmid (www.lebenskunstphilosophie.de), „ist die Sehnsucht nach Sinn. Sinn der Arbeit, Sinn des eigenen Lebens, Sinn des Lebens überhaupt: Wo Sinn erfahrbar wird, ist Glück die Folge.“

C wie **Create**. In dieser Phase öffnen Sie den Werkzeugkasten, um Ihr nun gefundenes Ziel zu bearbeiten, zu formen, es handhabbar zu machen – bevor Sie in die Zielgerade zur Umsetzung einbiegen.

A Nun sind Sie in der Phase **Act** angelangt – und stehen an einem Punkt, an dem Sie die Früchte Ihrer Überlegungen ernten wollen. Die stürmischen Naturen unter Ihnen hält es kaum mehr; jetzt wollen Sie Ergebnisse sehen, wollen in triumphalem Lauf Ihren neuen Lebensraum erobern. Die eher Grüblerischen zögern vielleicht noch vor dem nun entscheidenden Schritt in eine neue Lebensphase hinein. Zu beiden Ausprägungen unseres Denkens und Tuns finden Sie in der Phase „Act“ Erkenntnisse aus der Wissenschaft. Unabhängig davon, welchem Naturell Sie stärker zuneigen: Sinnvoll ist vor dem Lossprinten eine Retrospektive allemal; der Blick zurück auf Ihren Willensbildungsprozess kann für Klarheit sorgen, ob alle Komponenten optimal aufeinander abgestimmt sind, ob das, was Sie jetzt vorhaben, zu Ihnen passt. Das kurze Innehalten schärft Ihren Blick für die Strecke, die jetzt (noch) vor Ihnen liegt.

- Haben Sie großzügig über berechnete Überlegungen hinweggesehen und darauf vertraut, dass schon alles klappen wird?
- Ist es wirklich Ihr Weg, den Sie jetzt beschreiten, oder wie stark richten Sie sich – unbewusst – an den Wünschen anderer aus?
- Haben Sie wirklich alle überwindbaren Hindernisse überwunden – oder wählen Sie jetzt in diesem Moment doch eher den vermeintlich machbaren Weg?

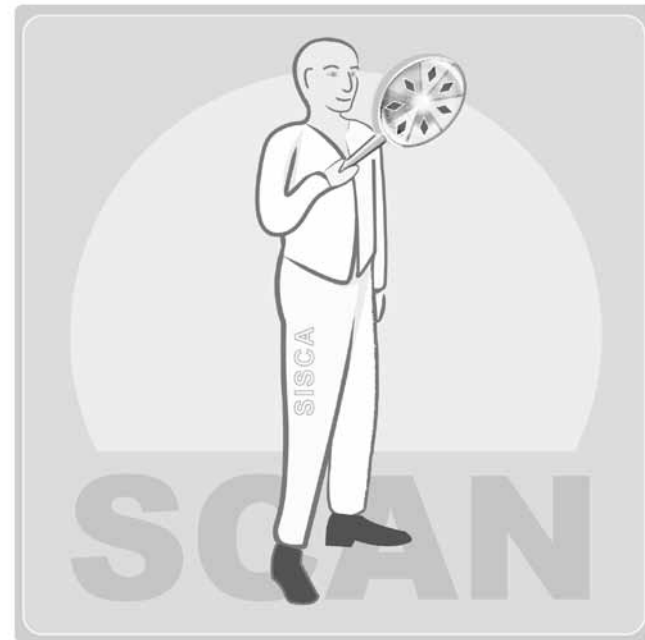
Wenn Sie sich diese Fragen in großer Ehrlichkeit selbst beantworten können und Ihre Antworten Ihnen zeigen: Ja, ich tue jetzt das, was im tiefen Ein-

klang mit mir steht – dann sollte Sie nichts mehr aufhalten! Die schöpferische Kraft der Seele ist keine Frage des Alters. Der *Stern*-Beitrag „Eine Midlife-Crisis gibt es nicht“ liefert Beispiele berühmter „Lebensmittler“: Picasso malte „Guernica“ mit 56, Händel komponiert den „Messiah“ mit 57, ebenso alt war Kant, als er „Die Kritik der reinen Vernunft“ verfasste. Verdi schrieb „Aida“ mit 58, Alexander von Humboldt begann sein großes Werk „Kosmos“ mit 65, Ranke schrieb die ersten Zeilen seiner 13-bändigen „Weltgeschichte“ mit 80, und Michelangelo war 88, als der Tod ihm den Pinsel entwand.

Und Edzard Reuter, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Daimler Benz AG, als Jahrgang 1928 noch munter unter den Lebenden weilend, kaufte sich mit 70, also 1998 noch in den prähistorischen Zeiten des Internets, seinen ersten Laptop und entdeckte das World Wide Web. Sein Appell an die nicht mehr Jungen: „Bleibt neugierig!“

Phase 1

Scan
Ihre Bilanz des Hier und Jetzt



Sie sind ein Babyboomer? Einer der Jahrgänge, die heute zwischen Anfang, Mitte 40 und knapp 60 sind? Und Sie sind an einem Punkt, an dem Sie überlegen, ob das, was Sie jetzt beruflich tun, Sie bis ins Alter mit tiefer Zufriedenheit erfüllen wird? Drängt sich womöglich zunehmend stärker der Gedanke ins Bewusstsein: Kann's das schon gewesen sein? Denn zähneknirschend die restlichen Jahre bis zum Eintritt in den sogenannten Ruhestand irgendwie zu überstehen – das wollen Sie höchstwahrscheinlich nicht, sonst hätten Sie jetzt nicht dieses Buch in der Hand! Und vielleicht fragen Sie sich nun, in der so vielzitierten Lebensmitte, was Arbeit eigentlich für Sie bedeutet, welchen Stellenwert Arbeit generell und Ihre Arbeit speziell in Ihrem Leben hat?

GEDANKENAUSFLUG

Was bedeutet meine Arbeit für mich?

Ein kleiner gedanklicher Zwischentest für Sie: Würden Sie nach einem Lottegewinn, der Ihnen für den Rest Ihres Lebens ein einträgliches Auskommen sichert, Ihre aktuelle Arbeitssituation aufrechterhalten?

- Wenn Sie uneingeschränkt mit „Ja“ antworten, ist Ihr Beruf wohl wirklich Ihre Berufung.
- Sagen Sie gleich aus tiefstem Herzen „Nein“, gibt es in Ihrem aktuellen beruflichen Dasein vermutlich zu viele Faktoren, die nicht stimmen.
- Wenn Sie erst einmal nachdenken müssen, ist ein tiefergehendes Reflektieren sinnvoll: Was bedeutet Ihre Arbeit aktuell für Sie? Herausforderung? Erfüllung? Belastung? Und kann es sein, dass sich Ihr Verständnis dessen, was Arbeit ist, im Verlauf Ihres Lebens gewandelt hat? So wie es sich auch im historisch-kulturellen Kontext unablässig ändert?

„Unser Verhältnis zur Arbeit ist ambivalent wie eh und je“, schreibt der *Tagesspiegel* in seinem Essay „Unsere neue Religion“ (Leber, 2013). Früher arbeiteten wir, um zu leben, dieses Verständnis spiegelt sich in der Genese des Begriffs „Arbeit“: Im germanischen Sprachgebrauch überwog die Assoziation

zu Knechtschaft, gar Sklaverei. In der Antike hielt sich derjenige, „der es sich von Standes wegen leisten konnte, lieber von der täglichen Arbeit fern und widmete sich der persönlichen Fitness und schönen Gedanken“ (Leber 2013). Im Mittelhochdeutschen stand Arbeit für Mühsal und Strapaze – Empfindungen, die sich bis heutigen Tages als Definition im Brockhaus behaupten, hier allerdings schon ein wenig angehaucht von der Wahlmöglichkeit, Mühsal und Strapaze freiwillig zu übernehmen oder zu erleiden.

Das Verständnis des Berufs als Berufung setzte sich mit dem Beginn der Reformation durch. Der russische Schriftsteller Leo Graf Tolstoi bezeichnete 1880 Arbeit als „unerlässliche Voraussetzung des menschlichen Lebens, die wahre Quelle menschlichen Wohlergehens“. In diesem Verständnis geht Arbeit weit über die Sicherung des Lebensunterhalts hinaus und eröffnet Möglichkeiten der schöpferischen Gestaltung und der Selbstentfaltung. „Ich muss frei und professionell arbeiten können“, sagt auch unser Porträtpartner und Detox-to-go-Gründer **Peter Studhalter**.

Heute leben wir auch, um zu arbeiten, stärker noch: In unserer postindustriellen Gesellschaft wird Arbeit immer stärker zum individuellen Wert, besonders zu besichtigen in den Kreativbranchen. „Wer dort nicht von sich behauptet, seine Arbeit sei ‚spannend‘“, so der *Tagesspiegel* (Leber 2013), „muss sich darauf einstellen, besorgte Blicke zu ernten.“ Nun, auch wenn wir aus unserer Arbeit keinen Fetisch machen, so ist doch unbestreitbar, dass Arbeit Lebenssinn stiften kann: Wer kennt sie nicht, die Geschichten von Menschen, die sich ohne ihre Arbeit entleert fühlen, den Firmengründer etwa, der nicht loslassen und das Ruder an Jüngere übergeben kann. Arbeit kann Glücksmotor und Sinnstifter sein: „Ich bin 80 und die Arbeit nimmt noch immer die meiste Zeit in meinem Leben ein. Sie erfüllt mich und hat großen Anteil an meinem Glück“, sagt der russische Arzt Victor M. Shklovsky, Jahrgang 1930, Gründer und Leiter des Zentrums für Neuro-Rehabilitation in Moskau, im Interview mit dem Hirnforscher Ernst Pöppel (Pöppel 2012).

Wenn die Unlust überwiegt - Faktoren zur Überprüfung

Vom „großen Anteil an seinem Glück“ spricht der Neurowissenschaftler Shklovsky. Über das Wort hinaus gibt es untrügliche Anzeichen dafür, dass ein Mensch in seiner Arbeit auch sein Glück gefunden hat:

- Eine starke Anziehungskraft bis hin zur Faszination für andere: Der Enthusiasmus für das, was sie tun, macht diese Menschen interessant und wirkt ansteckend, weil sie oft vor Energie sprühen und etwas zu sagen haben.
- Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft: Menschen, die von dem, was sie tun, überzeugt sind, wirken glaubwürdig und können auch andere überzeugen, etwa wenn sie für ein karitatives Projekt Sponsoren suchen.
- Gelassenheit und Offenheit: Wer seinen Weg gefunden hat, ist nicht mehr unruhig auf der Suche nach Alternativen. Auf dieser Grundlage sind Interesse und eine Offenheit für die Erlebnisse und Wünsche anderer möglich; wer in sich selbst ruht, kann sich in anderen Kontexten zurückstellen.

Bei Menschen, für die ihre Arbeit auch Erfüllung ist, wirkt eine starke intrinsische Motivation, ein Antrieb zu ihrem Tun aus sich selbst heraus, etwa durch die Freude an neuem Wissen, an weitreichenden Gestaltungsspielräumen, an der Selbstentfaltung. Wer derart motiviert arbeitet, kann auch bei beruflichen Weggabelungen und Entscheidungen im Regelfall auf seine innere Stimme vertrauen. Menschen, die eher extrinsisch motiviert sind, orientieren sich stärker an Außenreizen, etwa der Anerkennung des Vorgesetzten oder wichtiger Bezugspersonen, an finanziellen Anreizen oder auch an der Erwartung eines hierarchischen Aufstiegs. Werden allerdings im Berufsleben sämtliche Anreize, weder intrinsischer noch extrinsischer Natur, nicht mehr bedient, kann innere Kündigung respektive Resignation die Folge sein. So wie es vor seinem Neustart „Pferdeflüsterer“ **Hilmar Bald** erging, dessen Bilanz heute lautet: „Ich will nie mehr als Angestellter arbeiten.“

1965 wurde in New York die Restaurantkette TGI Friday's gegründet, die heute bereits mehr als 1000 Restaurants in über 50 Ländern besitzt. Vielleicht ist der Erfolg auch im Namen begründet? „**Thank Goodness, it's Friday**“ scheint ein derart globales Empfinden zu sein, dass dieser Stoßseufzer wohl ungezählten Menschen weltweit entfährt.

GEDANKENAUSFLUG

Faktoren wachsender Unlust

Wachsende Unlust und Frustration am und rund ums berufliche Erleben, bei den TGI Friday's-Kandidaten wohl besser Erdulden, lassen sich über das diffuse Empfinden hinaus an konkreten Faktoren festmachen:

- Sie freuen sich schon am Montag auf das kommende Wochenende?
- Sie arbeiten nur noch auf Ihren nächsten Urlaub oder auf den Ruhestand hin?
- Sie empfinden immer stärker Leere und Sinnlosigkeit?
- Sie schweifen während der Arbeit gedanklich ständig zu anderen Dingen ab, die Sie jetzt wesentlich lieber täten?
- Sie empfinden Ihre Arbeit nur noch als notwendig zur Sicherung Ihres Lebensunterhalts?
- Sie spüren, dass viel mehr Potenzial in Ihnen steckt als Sie aktuell einbringen können?

Sollten Sie nur einige dieser Warnzeichen bei sich beobachten, können wir Ihnen (auch aus eigenem Erinnern) nur empfehlen, eine kleine Rechnung aufzumachen: Allein die ganz klassische Acht-Stunden-Erwerbsarbeit beansprucht schon ein Drittel unseres durchschnittlichen (Erwerbs-)Lebens. Heute aber leben wir in Zeiten stetiger Erreichbarkeit. Wer nicht auch im Urlaub abrufbar ist oder nach Feierabend, gilt schnell als wenig ambitioniert; es kommen stetig anwachsend die Pendler-Biografien hinzu von Menschen, die um der Arbeit willen mehrere Stunden am Tag in An- und Rückreise zum und vom Arbeitsplatz investieren, oder diejenigen, die ohnehin nur noch (wenn überhaupt) am Wochenende zuhause sein können. Auf reguläre Statistiken können wir hier aktuell zwar nicht zurückgreifen, so heterogen gestalten sich Erwerbsbiografien heutzutage. Dennoch können wir überschlagsmäßig bei einer Vielzahl von Menschen im Erwerbsleben wohl von weit mehr als 50 Prozent Arbeitsleben ausgehen – wollen Sie diese Lebenszeit wirklich mit einem unbefriedigenden beruflichen Dasein vergeuden? Für **Peter Birle** begann das Nachdenken über eine grundlegende Veränderung in seinem Le-

ben, als er – noch als Sparkassenangestellter – zwar seine „Pflicht erfüllte“, sich aber „total langweilte“ – und in diesem Moment klar erkannte: „Das ist nicht mein Leben.“

Mentale Blockaden überwinden - von der Notwendigkeit des Risikos

Sich aus Vertrautem zu lösen und unbekanntes Gelände zu betreten, erfordert Mut. Gerade wenn Sie über einen beruflichen Neustart nachdenken, bedeutet das im Regelfall, sich mit neuen, ungewohnten Abläufen auseinanderzusetzen und sich auch neues Wissen aneignen zu müssen. Davor scheuen viele Menschen zunächst zurück. Nicht selten ist der berühmte „innere Schweinehund“, sprich die Bequemlichkeit, der Grund für das Zögern; auch wenn die Umstände Sie nicht mehr zufrieden stimmen, so scheint im Hinblick auf Soll und Haben das Bekannte immer noch besser als das Risiko.

Selbstverständlich gehen wir mit dem Unbekannten ein Risiko ein. Das weitaus größere Risiko kann aber darin bestehen, nichts zu tun und an unseren gewohnten Verläufen festzuhalten (Abb. 2). Wir nennen dies das Risiko, das wir uns nicht erlauben können, nicht einzugehen (Hollmann/Daniels 2011).



Abb. 2: Risikoarten

Es gibt Stationen im Leben, in denen wir Veränderung aktiv und selbstbestimmt initiieren müssen, sonst verändern sich die Dinge ohne uns. Der Zug fährt weiter und wir bleiben an der stillgelegten Station stehen. Porträtpartnerin **Miki Mircevka** ist immer eingestiegen in den Zug der Veränderung: „Todo es posible“ (alles ist möglich) war und ist das Selbstverständnis dieser Lebensreisenden.

Prüfen Sie sich einmal ganz genau und selbstkritisch: Was blockiert Sie aktuell? Welche Angst hält Sie von einem Neustart ab?

IMPULSE AUS DER WISSENSCHAFT

Vier Grundformen der Angst

Vier prädisponierende, charakterliche Tendenzen, die spezifische Ängste begünstigen, sind zuerst vom Psychotherapeuten und Psychoanalytiker Fritz Riemann (1902-1979) definiert worden: der schizoide, der hysterische, der depressive und der zwanghafte Charakter. Aus dem pathologisch klingenden Duktus hat später der klinische Psychologe Rudolf Sponzel (*1944) die Ängste (Abb. 3) in einen alltagstauglichen Kontext übersetzt (Stangl Arbeitsblätter).

- Die Angst vor Nähe treibt vor allem Menschen mit einem hohen Drang nach Autonomie und Individualität um. Selbstbestimmt leben und arbeiten ist für sie ein hohes Gut.
- Die Angst vor der Endgültigkeit kennzeichnet nach Ungebundenheit strebende Charaktere, Menschen, die nach neuen Erlebnissen dürsten, impulsiv und risikofreudig sind. Die Vorstellung, dass alles so bleibt, wie es ist, gleicht für diesen Charakter Dantes Inferno.
- Die Angst vor Selbstwerdung ist auch eine Angst vor einer zu großen Distanz zu anderen. Sie geht einher mit einem starken Bedürfnis nach Harmonie, Geborgenheit, Gemeinsamkeit. Ein hohes Maß an Selbstbestimmtheit steht dem ab einem bestimmten Punkt entgegen.
- Die Angst vor Veränderung bedeutet, die Kontrolle über das Gewohnte zu verlieren. Aufgaben, die wir noch nicht kennen, können wir nicht in gewohnter Perfektion erledigen. Dieser Form der Angst wohnt auch eine hohe Wertung von Besitz und Sicherheit inne, die im Falle eines Neustarts gefährdet sein könnten.