

(Fortsetzung von Seite 1)

### Beschleunigende Umstände

Peter Mustermann war «enttäuscht», als er merkte, wie anspruchslos seine Aufgaben in der Bank waren. Täglich blieben ihm drei, vier Stunden, in denen er nichts zu tun hatte. «Anfangs ist das noch ganz schön, Zeit für private Dinge zu haben, aber irgendwann fehlt die Anerkennung, man fühlt sich wie ein Schmarotzer», sagt Mustermann.

So wie der Gestresste sich an sein hohes Arbeitspensum gewöhnt, so gewöhnt sich der Unterforderte an sein niedriges. Viele Betroffene halten sich ab einem gewissen Punkt die Arbeit systematisch vom Leib. Effektiv ist die «Komprimierungsstrategie»: Man beeilt sich zu Beginn eines Projektes und ist schnell fertig. Das verrät man aber nicht, sondern liefert erst kurz vor dem Abgabetermin. Damit gewinnt man ein paar freie Tage, in denen man über die eigene Firmen-Gründung nachdenken kann oder online seinen Urlaub organisiert. «Es gibt ein wahnsinnig attraktives Angebot, mit dem ich mich am Arbeitsplatz vergnügen kann», findet Peter Werder. Das Internet sei aber nicht die Ursache für den Boreout, sondern nur ein Beschleuniger.

Vermutlich ist es einfacher zuzugeben, dass man ein Alkoholproblem hat, als dass man seine Arbeit nur vortäuscht. Langeweile im Job ist ein Tabu. «Es gab bisher keine Diagnose für dieses Phänomen wie für Mobbing oder das Burnout», sagt Peter Werder. Wer sich eingesteht, dass er chronisch gelangweilt ist, sollte sich die Gründe klarmachen und dann die Konsequenzen überlegen. Den Job wechseln oder das Team, sich selbstständig machen oder noch mal weiterlernen? Peter Mustermann bewarb sich schliesslich in der Bank um eine neue Stelle. Ausserdem macht er ein Zusatzstudium und will danach die Branche wechseln. Für die Sitzungen am Donnerstag hat er jetzt keine Zeit mehr.

(\*) Peter Meier ist Bereichsleiter Arbeitsbedingungen im Amt für Wirtschaft und Arbeit der Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich ([peter.meier@vd.zh.ch](mailto:peter.meier@vd.zh.ch)).

## Eigenverantwortung

# Der beidseitige Erfolgsweg

**Komplexität und Wandel sind Herausforderungen für Personen und Organisationen. Eigenverantwortliche Individuen im starken Kollektiv sind die eigentlichen Treiber gelungener Transformationen.**

von Amanda Keller (\*)

In der heutigen Zeit ist die Fähigkeit zu agieren, anstatt zu reagieren, entscheidend. Selbstführung ist dabei die Voraussetzung für Leadership: Nur wer die persönlichen Stärken, Schwächen, Potenziale und Überzeugungen kennt und mit diesen umzugehen weiss, kann mit seinen Mitarbeitenden erfolgreich umgehen.

### Eigene Geschichte schreiben

Eigenverantwortung bedeutet, das eigene Leben und Schicksal in die Hand zu nehmen und die damit verbundenen Möglichkeiten umfassend zu erkennen und zu nutzen. Menschen, die ihrem Leben und der Welt auf diese Weise proaktiv begegnen, sind Autoren. Als solche verfolgen sie eine persönliche Vision und handeln nach ihren eignen Werten. Statt dieses Autorenselbstverständnis zu leben, tendieren viele im Alltag oft zu einem «Opferdenken». Menschen verbringen ihr Leben damit, auf äussere Umstände zu reagieren und werden so Opfer ihrer Umwelt. Sie fühlen sich fremdbestimmt, überfordert, eingeschränkt und ihrer Freiheit beraubt. Dieses Opferdasein legt Energie



Amanda Keller

lahm, schränkt die schöpferischen Möglichkeiten eines Menschen und letztlich dessen Würde ein. Dennoch ist der Zustand allzu oft bequem: Er befreit uns von der Verantwortung für unser Verhalten und das Gelingen des eigenen Lebens. Schuld an allem sind die anderen. Eigenverantwortliche Menschen hingegen brauchen keine Ausreden.

### Warum wir keine Opfer sind

Menschen sind keine «Reiz-Beantwortungs-Automaten»: Jeder Reiz, jede Situation, die auf uns trifft, erfährt zuerst eine Deutung. Durch diesen Vorgang bekommt der Reiz eine bestimmte, individuelle Be-Deutung. Die Reaktion eines Menschen ist wesentlich von dieser ihr zugeschriebenen Bedeutung abhängig. Sie bestimmt das Fühlen und Denken. Wie Menschen interpretieren, ist abhängig von ihren Werten, Erfahrungen und Glaubensmustern, kurz: von wesentlichen Aspekten ihrer Identität. Jeder Mensch hat die Möglichkeit, seine individuelle Antwort auf die Welt auszuschauen. Die Wahrheit, die entsteht, ist immer vom Menschen erschaffen und könnte auch anders aussehen.

### Freiheit heisst, die Wahl zu haben

Der Mensch ist nicht frei von Bedingungen und äusseren Strukturen und Entwicklungen. Aber er ist frei in der Art und Weise, wie er sich diesen Bedingungen gegenüberstellt. Wir bestimmen nicht die Umstände unseres Lebens, wohl aber die Art, wie wir auf das Erlebte reagieren. Jeder Mensch hat die Freiheit, einer Situation eine ausgewählte Bedeutung zuzuschreiben. Und darin liegt der Unterschied zwischen Opfern und Autoren: Autoren treffen eine bewusste Wahl über die Art, wie sie auf Umstände re-

agieren. Sie sitzen somit – trotz nicht beeinflussbarer Gegebenheiten – am «Steuer ihres Lebens». Sie erleben sich selbstbestimmt. Freiheit bedeutet Wählen. Der Mensch hat immer die Wahl, selbstverantwortlich zu reflektieren und seine Haltung zu bestimmen. Den eigenen Fokus zu wählen heisst, sich auf diejenige Perspektive zu konzentrieren, die in der jeweiligen Situation einen Mehrwert darstellt – für sich und das Umfeld. Mehrwert soll dabei durchaus auch emotional verstanden werden: Sieht eine Führungskraft bei ihren Mitarbeitenden grundsätzlich zuerst Potenziale oder Schwächen? Welche Sichtweise ist langfristig betrachtet ergiebiger, sowohl für die Zusammenarbeit als auch für die persönliche Bilanz?

Die Zwillingsschwester der Freiheit ist die Verantwortung, denn mit der Möglichkeit zu wählen, geht immer eine Verantwortung einher. Wir erleben in Unternehmen, dass alle Freiheit fordern, die Verantwortung hingegen niemand will.

### Vom Opfer zum Autor

Menschen können darin unterstützt werden, auf äussere Reize nicht «automatisch», gewohnheitsmässig zu reagieren. Dies geschieht, indem zuerst Reaktionen auf Reize analysiert, die Deutung bewusst gemacht werden. Letztlich gilt es neue (bewusste) Handlungsmöglichkeiten zu entdecken und zu erproben. Diese stehen im Einklang mit den eigenen Werten, die man verwirklichen möchte. Gefühle sind dabei ein wertvoller Feedback-Mechanismus.

Autor zu werden ist ein (Lern-)Prozess vom Opfer hin zum Täter. Dieser bedeutet, sich selbst im Opferdenken und -fühlen zu erpaf-

pen und an Widerständen zu wachsen. Autor sein erfordert den Mut, sich zu exponieren, eigenes Scheitern sichtbar zu machen und unliebsame Konsequenzen zu tragen.

### Effektiv durch Eigenverantwortung

Mit Menschen zusammenzuarbeiten, die auf Lösungen fokussieren und initiativ sind, schafft ungeheure kreative Möglichkeiten. Es entsteht neue Energie, anstatt dass diese durch Ausreden, Jammern und durch das Abschieben von Verantwortung zunichtegemacht wird. Eigenverantwortung macht Teams stark, effizient und zu Selbstläufern im positiven Sinne. Autorenschaft setzt Potenziale frei und bildet daher die Basis einer jeden erfolgreichen Transformation.

### Förderung im Grossunternehmen

Beim Begleiten von umfassenden Transformationsprozessen zeigt sich, dass insbesondere in Grosskonzernen die gegebenen Strukturen – bezüglich dem Wahrnehmen und Leben von Eigenverantwortung – Herausforderungen für die Mitarbeitenden darstellen. Oft zeigt sich auch, dass genau diese Strukturen als Ausreden zitiert werden, warum der Einzelne seine Möglichkeiten nicht wahrnimmt (die wahren Gründe liegen oft an ganz anderer Stelle). Wichtig ist, dass Mitarbeitende – egal ob in Klein- oder Grossunternehmen – erfahren, dass es von der Führungsebene geschätzt und gewünscht ist, wenn sie eigenverantwortlich und proaktiv agieren. Im Sinne des nachhaltigen Erfolges und für individuelles Wachstum wie auch für die Zukunft des Unternehmens.

Letztlich ist Eigenverantwortung die Voraussetzung für ein erfülltes Leben – sie bedeutet das Wissen, wohin man sich persönlich entwickeln möchte, die eigenen Freiheiten und Möglichkeiten für sich zu nutzen – und damit die Verantwortung für das eigene Leben vollumfänglich zu übernehmen.

(\*) Amanda Keller begleitet als Senior Consultant und Personal Coach der Firma Manres AG Transformationsprozesse in Unternehmen ([amanda.keller@manres.ch](mailto:amanda.keller@manres.ch)).