

Selbsterneuerung und/oder Identitätskrise – geht es nicht auch ohne?

Perspektiven der Entwicklungspsychologie
in der Managementberatung



MAG. MARION SCHADLER
ist geschäftsführende Gesellschafterin
der evolva – evolving executive careers
GmbH und Trainerin im Hernstein
General Manager Program.

Selbsterneuerung und/oder Identitätskrise – warum gerade heute?

In den letzten Jahrzehnten hat sich deutlich gezeigt, dass unser Berufsleben und unsere Karrieren immer weniger einem langsamen, ruhigen Fluss in sicheren Bahnen gleichen, sondern dass Wasserwirbel, Stromschnellen, Talsperren, Überschwemmungen und Dürrezeiten zum Alltag gehören. Wie das Klima, von dem einige sagen, dass es außer Rand und Band geraten ist, sind auch unsere Lebensperspektiven nicht mehr vorhersagbar und planbar. Statt einer geraden (und steilen) Karriereleiter finden wir uns mit unterschiedlichsten Brüchen, Beschleunigungen und Verzögerungen konfrontiert. Dazu gehören verlängerte Ausbildungszeiten, erschwelter Berufseinstieg, Arbeitslosigkeit, Umstieg in die Selbstständigkeit (»Ich-AG«), Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen, beruflicher Abstieg, Berufswechsel, vorgezogenes Pensionsalter u. v. m. Es wird für Männer und Frauen allmählich zur Ausnahme, dass sie einen Beruf ohne größere Veränderung bis zum Erreichen des Pensionsalters ausüben.

Die Lebenszeit als Erwachsener zeichnet heute ein ganz anderes Bild als noch in der Mitte des letzten Jahrhunderts. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts lag die durchschnittliche Lebenserwartung bei ca. 45 Jahren, heute sind es ca. 75 bis 80 Jahre. Damit hat sich die Lebensmitte von rund 23 Jahren auf etwa 40 Jahre erhöht. Das Erwachsenenalter umfasst heute eine Periode von bis zu sechs Lebensjahrzehnten – und daher mehr Zeit für Entwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten als je zuvor. Die Globalisierung und die Technologisierung, der gesellschaftliche und demografische Wandel in den letzten Jahrzehnten und unsere multikulturelle Umwelt mit zerfließenden Grenzen haben die früheren Strukturen und Traditionen aufgelöst und zu alternativen Lebensformen wie z.B. Patchworkfamilien, Männerkarenz, Frauenkarrieren, Doppel- und Dreifachbelastungen usw. geführt. Diese ständig veränderten Bedingungen und der Verlust von Stabilität, Planbarkeit sowie Sicherheit bewirken, dass unvorhergesehene Berufs- und Identitätskrisen – und damit Selbsterneuerung – keine Seltenheit mehr darstellen.

ABB. 1
Phasenmodelle über die
Lebensspanne im Überblick
(Faltermaier et al., S. 51)

ALTERSPHASE	BÜHLER	ERIKSON	HAVIGHURST
	psychologische Erlebnisphasen	psychosoziale Krisen	Entwicklungsaufgaben (Auswahl)
frühes Erwachsenalter	spezifische Lebensbestimmung	Intimität vs. Isolierung	Partnerwahl/Ehe, Familiengründung/Kinder, Beginn einer Berufskarriere
mittleres Erwachsenalter	Ergebnisse einer Lebensbestimmung	Generativität vs. Stagnation	Kindererziehung, Entwicklung der Berufskarriere, Übernahme sozialer und öffentlicher Verantwortung
spätes Erwachsenalter	Vorbereitung auf das Ende	Integrität vs. Verzweiflung	Anpassung an Pensionierung, Anpassung an Nachlassen von Körperkräften, Anpassung an Tod von Lebenspartner

In Beratung und Coaching zeigen sich diese Herausforderungen aber kaum als Wunsch nach Selbsterneuerung oder Identitätsfindung. Beschrieben wird eher, »dass etwas nicht stimmt«, dass »etwas nicht so ideal läuft«. Erste Anlassfälle sind daher Problembeschreibungen wie:

- Optimierung der eigenen Leistungsfähigkeit (»Es muss noch mehr gehen«);
- Sicherung der eigenen Entscheidungsstärke;
- Verdacht, auf der Karriereleiter nicht effizient weiterzukommen;
- Ärger mit Kollegen oder Kolleginnen und Vorgesetzten, Missmut über »unwillige« Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen;
- Wunsch nach mehr Klarheit in der Ausgestaltung der eigenen Rolle (Rollenunklarheit, Rollenwidersprüche, Rollenüberlastungen);
- Überlegung, den »falschen« Job zu haben und wechseln zu wollen (»aber wohin?«);
- Leistungsabfall und Stress bis zur »inneren Kündigung«;
- Frust über die Ohnmächtigkeit angesichts von dauerndem Change in der Organisation;
- Konflikte im Team, in der Organisation;
- Energie- und Motivationsmangel, Kraftlosigkeit, Ungeduld und Gehetztheit;
- Unsicherheit und Versagensängste;
- Verlust der Work-Life-Balance, Midlife-Crisis bis hin zum Burn-out.

Bei allen diesen Themen steht daher am Anfang die Frage, wie Menschen auf diese Impulse reagieren, ob sie ihre Kraft und Energie richtig einsetzen oder vergeuden. Kommt es zu Panikreaktionen mit extremen Verhaltensmustern und dem bekannten »Tunnelblick« oder sehen sie diese Veränderung als Chance für einen »Boxenstopp«, um die eigene Person und innere Haltung einem »Update« zu unterziehen. Im ersten Fall zeigt sich das »Fight or Flight«-Phänomen, d. h. sie tun mehr vom Gleichen (nur intensiver und mit viel mehr Kraft) oder ignorieren und verdrängen die neuen Ereignisse (»Das ist alles nicht wahr«, »Es wird schon wieder«) oder ergreifen gleich die Flucht (»Dann schmeiße ich einfach alles hin«). Die andere Alternative besteht darin, nicht nur die anstehenden Probleme zu lösen, sondern auch Altlasten und vergangene Muster loszuwerden, zu »entrümpeln« und Raum für Energie, Neues, Spannendes und Interessantes zu schaffen. Dann werden Veränderungen zu einer lustvollen Suche nach neuen Zielen oder Herausforderungen, ermöglichen das Erforschen von neuen Sinnmöglichkeiten im Beruf oder führen zu einer freudvollen Reflexion über das bisher Erreichte.

Selbst und Identität – eine entwicklungspsychologische Perspektive

Ob von außen oder von innen ausgelöst, berufliche oder private Veränderungen und Krisen rütteln an der psychischen und sozialen Integrität jedes Einzelnen. Sie wirken auf unser Selbst, auf unsere Selbstwahrnehmung und -beschreibung (Selbstkonzept) sowie auf unsere subjektive Bewertung der eigenen Person (Selbstwertgefühl). Sie beeinflussen unsere Identität, die die Kombination all jener Merkmale und Eigentümlichkeiten darstellt, die einen Menschen von anderen Menschen unterscheidet, und die vor allem durch soziale Rollen und Gruppenzugehörigkeiten geprägt wird.

Um bei der Fluss-Analogie zu bleiben – auch erste entwicklungspsychologische Arbeiten der 1930er- bis 1950er-Jahre hatten das Bild des Erwachsenen als einer »fertigen Person« vor Augen. Nach dieser Vorstellung entwickelten sich das Selbst und die Identität einer Person durch stetige Reifungs- und Lernvorgänge in Kindheit und Jugend, bis der größte Teil der Entwicklung mit Erreichen der Adoleszenz abgeschlossen war. Die erwachsene Person blieb dann lange weitgehend stabil, bis sie sich unter dem Einfluss biologischer Abbauprozesse im Alter allmählich psychisch und sozial zurückzog.

Eines der bekanntesten Modelle dazu stammt von Erik Erikson (Psychoanalytiker, in den 1930er-Jahren aus Wien in die USA emigriert), der sein Modell des Lebenszyklus in der Tradition der psychoanalytischen Schule formulierte (siehe Abb. 1). In der Phase des mittleren Erwachsenenalters, die für unsere Berufstätigkeit den größten Zeitraum einnimmt, beschrieb er die Polarität zwischen Generativität und Stagnation (Übernahme von Verantwortung und Weitergabe der eigenen »brauchbaren« Erfahrungen an die nächste Generation versus Stagnation, d. h. sich nur um sich selbst kümmern). Charlotte Bühler sah im mittleren Erwachsenenalter das Sichtbarwerden der Lebensbestimmung (Erfolge, Misserfolge, Leistungen oder Versäumnisse) und Robert Havighurst sprach von Entwicklung einer Berufskarriere sowie Übernahme sozialer und öffentlicher Verantwortung.

Selbsterneuerung im Erwachsenenalter war demnach ein geradliniger und sequenzieller Prozess, der – basierend auf sozial und altersbezogen erwarteten Ereignissen – einer »Normalbiografie« folgte. In diesem idealen Reifungsprozess zum »normalen« und »gesunden« Menschen war Selbsterneuerung als vorhersehbarer Prüfungsprozess zu verstehen, dessen Belohnung die Sicherheit eines stabilen und rechtschaffenen (und nicht mehr veränderungsnotwendigen) Lebens war. Dem damaligen Klischee des Mittelschichtbürgers (-mannes) in den 1950er-Jahren entsprechend sollte auch das Berufsleben dem stetigen Aufstieg auf einer linearen Karriereleiter entsprechen.

Auch heute halten wir oft noch an diesem (»trivialen«) Idealbild fest und ziehen es bei uns selbst (und bei anderen) als Maßstab unserer Entwicklung (und unseres Scheiterns) heran. Neben all dem Stress der Veränderung und Unsicherheit löst es in uns auch noch das Gefühl aus, an einem gesellschaftlich normierten (oder eigenen, starren Idealbild) gescheitert zu sein. Dieser Vergleich bringt uns genauso zum Verzweifeln wie die Suche nach den universal gültigen Eigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft.

Life Span Developmental Psychology – Erwachsenenalter heute

Heute hat sich das Blatt der sozialen, politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung mehrfach gewendet. Die früheren Idealbilder eines »guten Erwachsenen« oder einer »erfolgreichen, linear steigenden Karriere« sind inzwischen durch multifaktorielle Varianten abgelöst worden. Es gibt heute keine eindeutigen Lebensverläufe mehr, in denen das Leben sozusagen »auf Schienen« verläuft. Vielmehr machen die neueren Forschungen der sogenannten Life Span Developmental Psychology deutlich, dass Entwicklung als lebenslanger Prozess der Wechselwirkungen zwischen einem sich verändernden Individuum (sozial, biologisch, psychisch) und einer sich im Wandel befindlichen gesellschaftlichen Umwelt verstanden werden muss. Damit ist auch ein ganzheitlicher Blick erforderlich, der gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische, kulturelle und soziale Ebenen miteinbezieht.

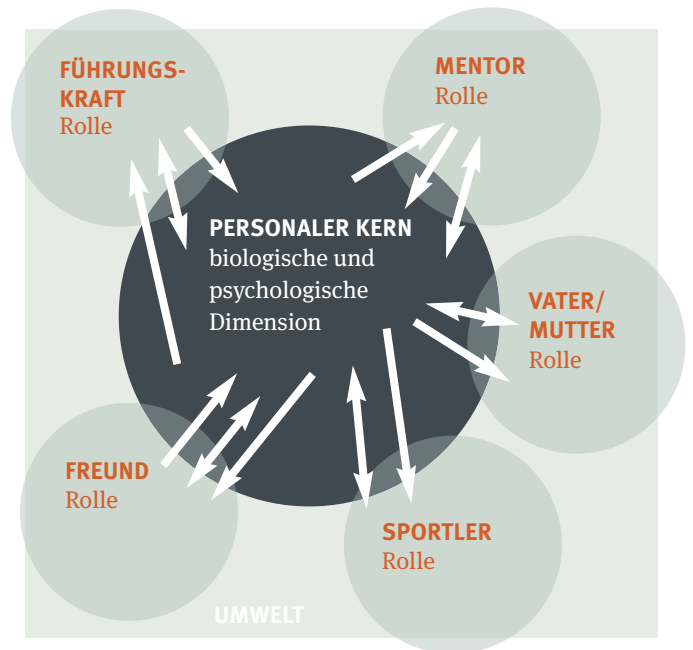


ABB. 2
Beratungsmodell zur Selbst- und Identitätserneuerung (Schadler, 2010)

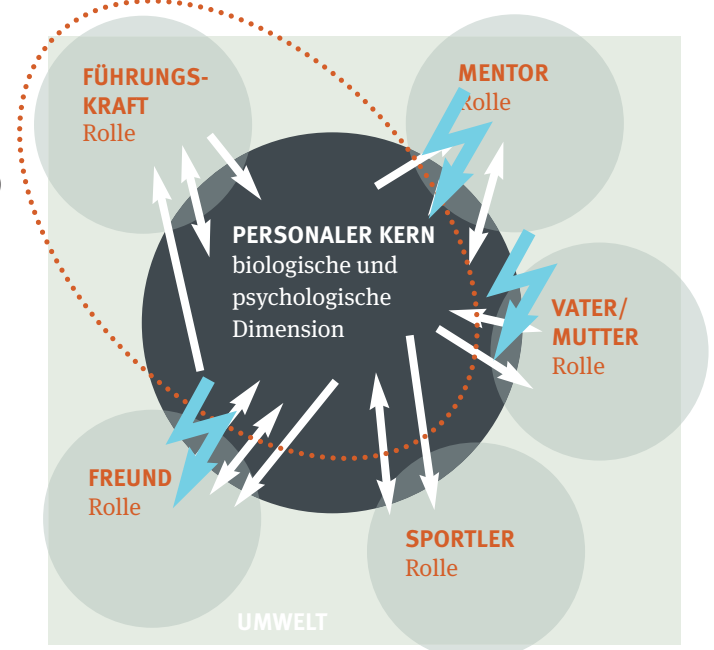


ABB. 3
Muster-Verhärtung und »Verpanzerung«

Im Lebensalltag und Berufsleben bedeutet das für jeden Einzelnen, dass man sich das Festhalten an alten (oft schwarz-weißen) Einstellungen, Abwehr und Widerstand gegen anstehende Veränderungen nicht mehr leisten kann. »Die Menschen können sich heute nicht mehr darauf verlassen, dass sie die Erziehung und Sozialisation in Kindheit und Jugend so weitgehend auf das Erwachsenenalter vorbereitet hat, dass sie damit problemlos durchs Leben kommen, vielmehr ist eine »Nachsozialisation« erforderlich. Das Bild einer »fertigen Person« gehört der Vergangenheit an, wenn es überhaupt jemals gestimmt hat.« (Faltermaier et al., S. 18). Die gute Nachricht dazu kommt aus der neurobiologischen Forschung, die bestätigt, dass die Gehirnentwicklung und -vernetzung noch bis ins hohe Alter anhält, wenn man in die Weiterentwicklung der eigenen Person durch »lebenslanges Lernen« investiert (Bauer, 2006; Hüther, 2009) – entsprechend dem Motto »Use it or lose it«. In diesem Sinne ist Selbsterneuerung nicht nur ein schönes Konzept, sondern kann sogar ein wirksames Mittel darstellen, um den scheinbar unvermeidbaren Abbauprozessen des Alters – »ältere MitarbeiterInnen gehören zum alten Eisen« – entgegenzuwirken.

Selbsterneuerung und Identitätswandel in der Managementberatung

Während eine Gesamtkonzeption der Life Span Developmental Psychology noch länger auf sich warten lassen wird, drängen viele der oben angeführten beruflichen Herausforderungen schon jetzt nach Antworten in Beratung und Coaching. Es wäre zu weit gegriffen, ein allgemeingültiges Modell erstellen zu wollen; gleichzeitig erfordert die Arbeit mit Klienten und Klientinnen sinnvolle Erklärungsmodelle und Landkarten, die helfen, Situationen und Phänomene angemessen zu beschreiben. In diesem Sinne stellen die folgenden Ausführungen den Versuch dar, beraterische Praxiserfahrungen und -antworten in einen modellhaften Ansatz für die Managementberatung zu gießen – mit dem notwendigen Mut zur Lücke. Sie sind ein erster pragmatischer Schritt zu einem ganzheitlichen und vernetzten Bild der Selbst- und Identitätserneuerung im Lebens- und Berufsalltag von erwachsenen Menschen, um in der praktischen Beratungsarbeit mit Klienten und Klientinnen unterstützend wirken zu können.

Selbsterneuerung wird in diesem Ansatz als ein kontinuierlicher Prozess verstanden, der immer und immer wieder abläuft und dazu beiträgt, dass unser personaler Kern (Selbst) und unsere Identität durch neue Veränderungen sinnvoll reifen können. Es geht darum, die einzelnen Elemente unserer Lebensbereiche in einem ständigen Austauschprozess zu halten, um als ganze Person gleichermaßen (also quasi nicht »schief«) zu wachsen. Mit kontinuierlicher Reflexion, Sortierung und Neuordnung (-konstruktion) ausgestattet, kann man bei Veränderungen flexibel und biegsam reagieren, anstatt an den schwächsten Sollbruchstellen zu brechen. Denn wenn es (derzeit) kein allgemeingültiges Maß für ein »reifes Erwachsenenalter«, für die »ideale Führungskraft«, den »perfekten Partner« gibt, geht es darum, den ständigen Aushandlungsprozess zwischen dem Individuum, seinen verschiedenen Anteilen und seiner sozialen Umwelt optimal zu gestalten.

Beratungsmodell zur Selbst- und Identitätserneuerung

In einer Beratungssituation geht es im ersten Schritt darum, die Lebenswelten, Muster und mentalen Modelle des Klienten bzw. der Klientin gemeinsam zu erforschen. Sinnvollerweise geschieht dies auf mehreren Ebenen (siehe Bühler): der biologischen Ebene (physiologische Wachstumsprozesse), der biografisch-soziologischen Ebene (äußere Vorgänge, Ereignisse und Werke eines Menschen) und der psychologischen Ebene (subjektives Erleben).

In Anlehnung an diese Überlegungen beschreibt das in Abb. 2 angeführte Modell die Möglichkeit einer beraterischen Analyse auf den Ebenen des personalen Kerns (Selbst) – bestehend aus biologischer und psychologischer Dimension – und den entsprechenden Rollen eines Menschen in seinen verschiedenen Umwelten (Identität). In einer systemisch orientierten Betrachtung interessieren vor allem die Interaktionsprozesse zwischen den verschiedenen Elementen und die Frage, ob ein fluider, energetischer Austausch zwischen den Elementen besteht (»voneinander lernen«) oder ob es in bestimmten Bereichen bereits zu Muster-Verhärtungen und »Verpanzerung« gekommen ist: sei es in bestimmten körperlichen Bereichen (z.B. »Verspannungen«), in der psychischen Dimension (z.B. Einstellungen im Sinne von »Schwarz-Weiß-Denken«) oder in den Rollenbildern (»Ich bin immer und überall der Chef«) (siehe Abb. 3).

Ob Veränderungen als Identitätskrise und/oder Selbsterneuerungsprozess wirksam werden, hängt daher auch davon ab, welche Ebenen in welcher Tiefe betroffen sind und wie stark unterstützend die einzelnen Bereiche zueinander wirksam werden können. Denn gerade die Auswertung der Erfahrungen in allen Dimensionen führt zu jenem Vorteil, der reife Erwachsene auszeichnen kann: vernetztes Denken und Fühlen, multikulturelle Weitsicht, klarer Aufmerksamkeitsfokus, Ausdauer usw.

Beratungsmodell zur Selbst- und Identitätserneuerung

BIOLOGISCHE DIMENSION

Im Bereich des personalen Kerns weist die biologische Ebene darauf hin, in welchem Zeitabschnitt unseres Lebensprozesses wir uns befinden. Bereits hier gibt es sehr große interindividuelle Unterschiede, die von der jeweiligen genetischen Ausstattung bis hin zum eigenen Gesundheitsbewusstsein und -leben reichen. Faktoren wie Alter, Gesundheit, kulturelle Zugehörigkeit bis hin zum subjektiven Wohlbefinden tragen dazu bei, wie leistungsbereit und leistungsfähig eine Person im Arbeitsleben ist. Je nach subjektiver Wahrnehmung wird dem Alterungsprozess, dem wir alle ausgesetzt sind, mit schauderlichem Bedenken und Bedauern, Aktionen (z.B. Fitness bis hin zum Jugendwahn) und/oder Humor begegnet. Vor allem bei jenen Themen in Beratung und Coaching, wo es um Midlife-Crisis, Leistungsfragen, Stress, Work-Life-Balance bzw. Burn-out geht, ist eine Bestandsaufnahme in diesem Bereich unbedingt notwendig.

PSYCHOLOGISCHE DIMENSION

Im Bereich der psychologischen Ebene spiegelt sich die Interaktion von Denken, Fühlen und Handeln (Ciompi, 1998) in unseren erlernten und erarbeiteten Einstellungen, Motivationen, Werten, Traditionen und Kulturen wider. Unser Selbst und unsere Identität stehen im ständigen Austausch mit unserer Umwelt, die wir durch unsere verschiedenen Rollen erleben. Besonders im beruflichen Bereich ist die ständige Überprüfung, wie »erfolgreich« wir im Vergleich mit unseren Peers sind, unser täglicher Begleiter. Neue Umstände konfrontieren uns mit neuen Erwartungen, und wer »im Spiel« bleiben will, muss sich die aktuellen Spielregeln immer wieder genau ansehen. Dass es hier leicht zu Unsicherheiten und Krisen kommen kann, ist mehr als verständlich; z.B. wenn eine ältere Führungskraft mit dem Drängen des jungen, dynamischen Nachfolgers konfrontiert wird, die Doppel- und Dreifachbelastung steigt oder alles hervorragend läuft und trotzdem keinen Sinn mehr ergibt. Hier ist es zentral, die persönlichen Wahrnehmungen, Einstellungen, Emotionen und typischen Verhaltensmuster genauer unter die Lupe zu nehmen. Denn letztlich entscheidet die eigene innere Haltung und Perspektive, welchen Wert und Sinn (Frankl, 1991) ein Mensch durch sein Handeln verwirklichen will und ob er Veränderung als Chance sieht – oder nicht.

UMWELT, ROLLEN UND PERSONALER KERN

In den verschiedenen sozialen, gesellschaftlichen und wirtschaftsbezogenen Umwelten werden Menschen nicht als »reine« Personen wahrgenommen, sondern durch ihre Wirkung in ihren jeweiligen Rollen (z.B. Führungskraft, Mutter, Sportpartner). Diese Verhaltensmuster hängen von den verschiedenen Umwelten, gegenseitigen Erwartungen und kulturellen Normen ab. Unter Identität kann man daher die Gesamtheit (Gestalt) der Ausprägungen aller Rollen (mit unterschiedlichen Reifegraden) einer Person verstehen, die durch den personalen Kern (Selbst) gespeist werden.

Je kontinuierlicher und fluider der Austausch und die Vernetzung von Erfahrungen zwischen den einzelnen Rollen erfolgt, umso stabiler wirkt die eigene Identität auf andere. Gerade im Bereich von Führung wird die Authentizität und Glaubwürdigkeit einer Person maßgeblich dadurch beeinflusst, wie stark die Lebenserfahrungen im personalen Kern (Selbst) ausgewertet werden und wieder in die Arbeitswelt zurückstrahlen (lat.: per-sonare – durch-tönen) – siehe Abb. 2. Das passiert umso weniger, je mehr es zu einer Überidentifikation mit der eigenen Rolle als z.B. »Chef« oder »Chefin« kommt, die personalen Anteile fast völlig verblenden und Feedback als Korrektiv von anderen nicht mehr zugelassen wird. Diese Erstarrung in einem Rollenmuster kann dann bei einer beruflichen Krise, z.B. bei Arbeitsplatzverlust, zu einem Balanceverlust und einer tiefgehenden Identitätskrise führen (z.B. auch »Pensionschock«) – siehe Abb. 3. Dann geht es vor allem darum, die Austauschprozesse durch Perspektivenwechsel wieder anzuregen.

Beispiele für Erkundungsfragen zur Selbst- und Identitätserneuerung

Die folgenden Fragen aus der Coaching- und Beratungspraxis unterstützen dabei, als »Vorsorgeuntersuchung« und »Früherkennung« die Stabilität und Balance in Selbstwahrnehmung und Identität zu überprüfen.

BIOLOGISCHE DIMENSION

Wie fühle ich mich gesundheitlich?

Wo gewinne ich Kraft, was erschöpft mich?

PSYCHOLOGISCHE DIMENSION

Welche Einstellungen, Eigenheiten, Erfahrungen und Wünsche machen mich heute aus?

Was ist gut genug für mich? Wofür kann ich mich begeistern, worin liegen meine Freude und meine Lust?

DIMENSION DER IDENTITÄT, SOZIALEN ROLLEN UND UMWELT

Was macht mich aus, was unterscheidet mich von anderen? Was sind berufliche und private Rahmenbedingungen, die ich so akzeptieren muss (will), wo will ich verhandeln, verändern? Was waren meine Ziele – habe ich sie schon erreicht oder sogar übererfüllt?

INTERAKTIONSPROZESS

Wie viel Zeit und Energie investiere ich in einen bewussten Austauschprozess zwischen allen meinen Lebensbereichen? Welche Werte will ich in meinem Leben verwirklichen? Was ergibt für mich Sinn? Woran werde ich merken, dass ich in einem neuen Lebensabschnitt gelandet bin?

Ausblick

Selbsterneuerung und/oder Identitätskrise – geht es nicht auch ohne? Die klare Antwort darauf ist: Selbsterneuerung muss sein, Identitätskrise nicht. Die bisherigen Standardmodelle eines »reifen Erwachsenen« und einer »erfolgreichen, linearen Karriere« haben ausgedient. Vielmehr müssen wir uns heute immer wieder neu erfinden, und das am besten nicht nach »Schema F«. Natürlich bereitet diese Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen, Wünschen und Bedürfnissen sowie der Reflexion von (hemmenden) Verhaltensmustern einige Mühen. Nicht erst wenn sich Herausforderungen und Altlasten zu richtigen Problemen hochgeschaukelt haben, ist Beratung und Coaching sinnvoll eingesetzt. In jedem Fall führt das bewusste Einlassen auf Veränderungsprozesse dazu, dass wir unser Leben und unsere Berufswelt wieder mitgestalten – und nicht nur mitgestaltet werden. Vor allem unsere berufliche Entwicklung könnte so neben dem harten Broterwerb auch wieder etwas von der Freude, Leichtigkeit und Selbstbestimmung bekommen, die sie so dringend nötig hat.

LITERATURHINWEISE

Bauer, J., Warum ich fühle, was du fühlst: Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone, Heyne, 2006.

Ciompi, L., Affektlogik, Klett-Cotta, 1998.

Erikson, E., Bühler, Ch. & Havighurst, R., Phasenmodelle über die Lebensspanne im Überblick, in: Faltermaier et al.

Faltermaier, T., Mayring, P., Saup, W., Strehmel, P., Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters. Stuttgart: Kohlhammer, 2002.

Frankl, V. E., Der Wille zum Sinn, München: Piper, 1991.

Hüther, G., Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Vandenhoeck & Ruprecht, 2009.