

NINA BRODBECK
KATRIN THORUN-BRENNAN
DAS CHAMÄLEON-PRINZIP

Nina Brodbeck
Katrín Thorun-Brennan

Das Chamäleon Prinzip

Vom Überleben im Dschungel
der modernen Arbeitswelt

blanvalet



Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100
Das FSC®-zertifizierte Papier *Super Snowbright*
für dieses Buch liefert Hellefoss AS, Hokksund, Norwegen.

1. Auflage
Originalausgabe © 2011 Nina Brodbeck, Katrin Thorun-Brennan /
Blanvalet Verlag, München
in der Verlagsgruppe Random House GmbH
Satz: Buch-Werkstatt GmbH, Bad Aibling
Druck und Einband: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany
ISBN: 978-3-7645-0410-6

www.blanvalet.de

»Sei du selbst die Veränderung,
die du dir wünschst für diese Welt.«

MAHATMA GANDHI

Inhalt

Welcome to the jungle!	13
----------------------------------	----

Teil 1

So sieht's aus: Wir und die moderne Arbeitswelt	17
--	-----------

1. »Mittags anfangen, bis spätabends bleiben und bloß keine Forderungen stellen« – Arbeitsalltag einer Alleinerziehenden	23
2. Patchworking	26
3. Anpassungsgenies? Selbstdarstellungskünstler? Warum wir in einem Dilemma stecken	28
4. Faktor Angst – Warum Arbeit krank machen kann.	31
5. »Dauerbetrieb über der Anwendungsgrenze« – Ein Ingenieur rast mit Vollgas ins Burn-out	35
6. Sorgsamer Umgang mit der Produktreihe Mensch	42

Teil 2

Das Chamäleon-Prinzip – Pass dich an und bleib du selbst!

45

Der Panoramablick – Eine neue Sicht

auf uns und auf die Welt

51

1.	Arbeit ist global.	53
1.1	Vernetzte Welt.	54
1.2	»Unglaubliche Nerven- und Ressourcenverschwendung!« – Als Sekretärin im Mahlwerk der Globalisierung	58
2.	Rundumsicht und Schielaugen – Die Fähigkeit, sich selbst <i>und</i> das große Ganze im Blick zu haben	63
3.	Wie wir eine neue Sichtweise gewinnen können . . .	65
3.1	Eine Rundumsicht gewinnen: Das große Ganze im Blick haben.	65
3.1.1	Wie wir denken und wie wir denken sollten	67
3.1.2	Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile . . .	70
3.1.3	Abschied von der linearen Karriere	74
3.1.4	Eine komplexe Welt braucht ein komplexes Denken	75
3.2	Schielaugen machen – Sich selbst im Blick haben	77
3.2.1	Unserer Identität auf der Spur	78
3.2.2	Die Balance finden.	84
3.2.3	»Wo ist meine Grenze erreicht?« – Der Blick über den Tellerrand	85
3.2.4	»Handmade in Germany« – Der Blick auf die eigenen Qualitäten.	88
3.3	»Qualität braucht Zeit« – Ein Modemacher hat den Panoramablick	89
4.	Der Panoramablick – ganz praktisch.	93

Die Zangenfüße – Greifbarkeit in losgelösten Welten 95

1.	Arbeit ist unsichtbar	97
2.	Die Fähigkeit, Arbeit greifbar zu machen	100
3.	Wie wir uns Greifbarkeit schaffen können	102
3.1	Bodenhaftung trotz luftiger Höhen	102
3.2	Die unsichtbaren Dritten – Greifbare Zusammenarbeit in virtuellen Teams	104
3.2.1	Verbindlichkeit schaffen – Das Chamäleon als Brückenbauer	107
3.2.2	Motiviert bleiben trotz Distanz	110
3.3	»Ich möchte die Menschen mit meiner Arbeit berühren!« – Ein Fotograf schafft sich Greifbarkeit.	117
3.4	Innere Greifbarkeit	123
4.	Die Zangenfüße – ganz praktisch	125

Der Wickelschwanz – Verankerung in bewegten

Zeiten 127

1.	Arbeit macht mobil	129
1.1	»Dabei habe ich doch einen guten Job gemacht« – Der Journalist und die Karrierefälle . . .	129
1.2	Erfolgsfaktor Flexibilität?	132
2.	Die Fähigkeit, sich zu verankern	134
3.	Wie wir Halt finden können	137
3.1	Karriereanker – Fixpunkte in der Berufslaufbahn . .	137
3.1.1	Und worum kreisen Sie?	140
3.1.2	Immer mal wieder Halt machen	147
3.2	In weiter Ferne so nah – mobil und trotzdem fest verankert	147
3.2.1	Wie mobil sind Sie wirklich?	149
3.2.2	Ins Ausland? Anker nicht vergessen!	150

3.3	»Umwege erhöhen die Ortskenntnis« – Ein Vertriebsleiter sattelt um	158
3.4	Sich neu verankern	163
4.	Der Ankerschwanz – ganz praktisch	165

Zeitlupe und Zungenschuss – Die eigene

Zeitrechnung aufstellen	167
--	------------

1.	Arbeit ist zeitlos	169
1.1	Zeitfressern auf der Spur	171
1.2	»Können Sie mal eben schnell ...«	173
2.	Zeitlupe und Zungenschuss – Die Fähigkeit, in sich zu ruhen und gezielt zu handeln	176
3.	Wie wir unsere eigene Zeitrechnung aufstellen können	179
3.1	Das eigene Maß finden	179
3.2	Zeitverständnisse.	184
3.3	Nichtstun mit Gewinn.	187
3.4	Fokussiert sein und ins Jetzt kommen	190
3.5	»Arbeitszeit ist eine begrenzte Ressource« – Eine Softwarefirma geht neue Wege.	194
4.	Zeitlupe und Zungenschuss – ganz praktisch	198

Die Schillerschuppen – In Kontakt kommen und

sich austauschen	199
-----------------------------------	------------

1.	Arbeit in jeder Beziehung	201
2.	Die Fähigkeit, sich mit anderen auszutauschen	205
3.	Wie wir Farbe bekennen können.	207
3.1	Eine »Konferenz« abhalten	207
3.2	Den Farbwechsel trainieren.	211
3.2.1	Richtig zuhören – Deine Farbe ist auch meine Farbe.	211

3.2.2	Sich zeigen – Breitband und in Farbe.	212
3.2.3	Gemeinsam eine Lösung finden	215
3.2.4	Zur Sache, Schätzchen! Konflikte auf Chamäleon-Art lösen	216
3.2.5	Bitte recht freundlich!	220
3.2.6	Kompromisse finden	222
3.3	Kind und/oder Karriere	224
3.3.1	Rollenbildern auf der Spur – Innerlich Farbe bekennen	225
3.3.2	Und noch eine K-Frage	229
3.4	»Väterförderung? Die Arbeitswelt ist der Schlüsselort« – Erfahrungen vom Papa-Profi	231
3.4.1	Väter, Farbe bekennen!	234
3.4.2	Übergangszeiten schaffen	236
3.4.3	Aus der Defensive kommen.	237
4.	Die Schillerschuppen – ganz praktisch.	238

Die Häutung – Wandlung von innen 241

1.	Arbeit am Ich	243
1.1	»Computer? Ich dachte, das ist die Zukunft« – Ein Ingenieur fährt Pizza aus.	243
1.2	»Einmal was gelernt, für immer ausgebildet?	246
2.	Die Fähigkeit, sich zu häuten.	250
3.	Wie uns ganzheitliche lebenslange Entwicklung gelingt.	252
3.1.	Wandel von innen – Die Selbstreflexion schulen	252
3.2	Phasen des Berufslebens	257
3.2.1	Einstiegsphase – Wir starten durch!	257
3.2.2	Reifephase – Erfahrungen weitergeben	259
3.2.3	Schlussphase – Die Sache rundmachen	260

3.3	Den eigenen Weg finden – Wie berufliche Weiterbildung wirklich Sinn ergibt und Freude macht.....	261
3.3.1	Die »Passung«.....	261
3.3.2	Wandlung mit Passion.....	263
3.3.3	»Meine Antriebskraft ist die Neugier auf Menschen« – So lernt die Lern-Expertin	263
3.3.4	Mut zur Lücke – der Umgang mit Nichtwissen	265
3.4	»Man braucht andere, um sich weiterzuentwickeln« – Sich gemeinsam wandeln.....	266
3.4.1	Miteinander in Kontakt bleiben	268
3.4.2	Sich verzahnen – Das Netzwerk in der Gesellschaft.....	269
3.5	»Ein Unternehmen muss reagieren können« – Auch Firmen lernen.....	271
3.5.1	Weiterentwicklung erwünscht	273
3.5.2	Teilhabender Führungsstil	276
3.5.3	Häutung eines lernenden Unternehmens	278
4.	Die Häutung – ganz praktisch.....	280
	Dschungel? Na und!	282
	Danksagung	285
	Literaturverzeichnis	286

Welcome to the jungle!

Wenn die moderne Arbeitswelt ein Dschungel wäre, ein Dschungel voller mächtiger Bäume, die die Sicht auf den Himmel versperren, voller tiefer Moraste, in die wir garantiert hineintapsen, weil sich weit und breit kein Weg abzeichnet. Ein Dschungel mit heimtückischen Schlingpflanzen, die uns am Vorwärtskommen hindern, aber auch mit wunderschönen, exotischen Blumen, die nach Freiheit und Abenteuer duften. In einem solchen wilden Dschungel, welches Tier möchten Sie da gerne sein?

Ein Königstiger? Der ist ziemlich mächtig, ein echtes Raubtier. Und schön ist er auch. Zu schön vielleicht. Gutes Aussehen weckt ja bekanntlich Begehrlichkeiten. Und wer will schon als Jagdtrophäe über einem Sofa enden?

Dann doch eher was nicht so Hübsches. Eine Vogelspinne! Super Netzwerker, das passt doch in die Zeit! Aber nein, dann müssen Sie am Ende vor laufender Kamera irgendeiner kreischenden Blondine in den Ausschnitt kriechen. Quotenbringer im Dschungelcamp? Das ist doch kein Job für Sie!

Okay. Machen wir Ihnen nichts vor. Sie können hier mit all Ihren Lieblingstieren aufwarten, vom Meerkätzchen bis zur Breitschwanz-Ringelschildchse, wir würden alles daransetzen, sie Ihnen auszureden. Ganz einfach, weil wir schon ein Tier für Sie ausgeguckt haben: das Chamäleon!

Ja, genau dieses glubschäugige, verbaute, langsame Vieh mit der Schleuderzunge, das ständig die Farbe wechselt. Ob das unser Ernst ist? Absolut. Denn das Chamäleon besitzt eine tolle Fähigkeit: Erstaunlich perfekt ahmt es Äste und Blätter nach, wird so eins mit seiner Umwelt und bleibt doch immer es selbst. Anpassung und Eigenart in Personalunion! Wir finden, das hat Vorbild-

charakter. Schließlich müssen auch wir Menschen uns im Laufe unseres (Berufs-) Lebens immer wieder neu zwischen diesen beiden Polen positionieren, immer wieder neu die Balance finden.

Pass dich an und bleib du selbst. Das ist kein Slogan, sondern ein Prinzip. Das *Chamäleon-Prinzip!*

Wer es kennt und danach handelt, kann persönlich wachsen, neue Handlungsspielräume gewinnen und sein Arbeitsleben (selbst-) bewusster gestalten. Davon sind wir überzeugt. Wir haben es nämlich selbst ausprobiert oder besser gesagt, wir tun es täglich aufs Neue. Denn wir stecken ja auch mittendrin im Arbeitsdschungel und erfahren die Veränderungen am eigenen Leib. Die Beschäftigung mit dem Thema bedeutete für uns deshalb auch, den eigenen Berufsalltag zu hinterfragen.

Keine Sorge, wir verlangen nicht, dass Sie künftig in Ihrem Büro auf allen vieren herumkriechen und Ihre Zunge herauschnellen lassen, auch wenn das zugegebenermaßen eine nette Vorstellung ist. Und es geht uns auch nicht darum, eine breite Schneise durchs Dickicht zu schlagen und Ihnen einen Weg vorzugeben, der unserer Vorstellung nach der einzig richtige ist. Sondern wir wollen etwas anderes. Wir wollen die »Dschungelwelt« in ihrer Vielfalt darstellen, ihre Mechanismen beleuchten und zeigen, dass jeder von uns einen inneren Kompass besitzt, der es ihm erlaubt, sich seinen eigenen Weg quer durchs Unterholz zu bahnen. Einen Weg, der gerade oder gewunden sein kann, der langsam oder in Siebenmeilenstiefeln beschritten wird.

Wir wollen Denkanstöße geben und einen neuen Blick auf die derzeitige Situation aufzeigen. Den Chamäleon-Blick nämlich! Und wir wollen Mut machen, sich mit der aktuellen beruflichen Realität auseinanderzusetzen, sie in ihrer ganzen Fülle bewusst wahr- und anzunehmen, ihre Chancen zu sehen und sie aktiv nach den eigenen Vorstellungen mitzugestalten.

Wie können wir an den Herausforderungen wachsen, statt an

ihnen zu zerbrechen? Welche Fähigkeiten braucht es, um tatsächlich die Balance zu finden zwischen Außenwelt und Innenwelt, zwischen eigener Zufriedenheit und den Bedürfnissen der anderen?

Diese Fragen haben uns beim Schreiben geleitet. Das *Chamäleon-Prinzip* ist das Ergebnis unserer persönlichen Auseinandersetzung mit der Arbeitswelt. Eine Auseinandersetzung, in deren Verlauf wir etliche Bücher gewälzt, viele Experten befragt und noch viel mehr erfahren und dazugelernt haben.

Auch und vor allem von den Menschen, für die die neue Arbeitswelt tägliche Realität ist. Im modernen Sprachgebrauch heißen sie Patchworker, Jobnomaden, Prekariar oder Flexarbeiter. Sie haben uns von stetig wachsendem Arbeitspensum und Leistungsdruck erzählt, der ihnen allmählich die Freude am Beruf nimmt. Von ihrem täglichen Spagat zwischen Familie und Beruf, der auf die Gesundheit schlägt. Und von Chefs, die von ihren Mitarbeitern Flexibilität und Mobilität verlangen, sich aber selbst nicht von der Stelle bewegen. Aber es gibt auch Berichte, die Hoffnung machen und neue Wege aufzeigen.

Diese sehr persönlichen, mitunter auch anrührenden Geschichten sind das Herzstück dieses Buches. Sie spiegeln die Vielfalt der Arbeitswelt wider und haben uns geholfen, das *Chamäleon-Prinzip* einem Realitätstest zu unterziehen.

Viele, mit denen wir gesprochen haben, wollen nicht mit ihrem richtigen Namen zitiert werden. Sie fürchten um ihren Arbeitsplatz, wenn bekannt würde, dass sie von den Missständen in ihrer Firma berichtet haben. Sie fürchten sich aber auch vor Ausgrenzung, vor den möglicherweise mitleidigen oder abschätzigen Blicken und Kommentaren ihrer Kollegen und Bekannten. Probleme im Job zu haben, ist ein sehr sensibles Thema. Darüber zu sprechen fast ein Tabu. Es öffentlich zu machen ein Sakrileg. Umso mehr Respekt haben wir vor ihnen, dass sie uns vertraut und uns ihre Geschichten erzählt haben.

Und umso mehr gilt es deutlich zu machen, dass dieses Thema viele betrifft. Sehr viele. Wir stehen vor großen Herausforderungen. Lernen wir einander kennen. Lernen wir voneinander und miteinander. Lernen wir, in unserem Beruf aufzugehen und dabei ganz bei uns selbst zu bleiben. Wir hoffen, dass wir mit dem *Chamäleon-Prinzip* ein wenig zu diesem spannenden Prozess beitragen können.

TEIL 1

So sieht's aus:

Wir und die moderne Arbeitswelt

Früher war alles anders. Überschaubar, strukturiert und geordnet. Der Arbeitstag begann um acht und endete um fünf. Gearbeitet wurde dort, wo die Firma stand. Und nur dort. Es gab feste Hierarchien, die immer gleichen Kollegen, mit denen man die immer gleichen Aufgaben erledigte, und eine klare Definition, was eine erfolgreiche Karriere ausmacht: Geradlinig und schnörkellos muss es aufwärtsgehen, Stufe um Stufe die Leiter hinauf. Von der Ausbildung bis zur Rente war der Weg genau vorgezeichnet, die Firma zeigte sich großzügig bei den Sozialleistungen, es gab einen hohen Kündigungsschutz, und auch die Altersvorsorge war gesichert.

Vergangene Zeiten – für immer mehr Menschen in Deutschland. Das ständige Ringen um Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit in einem weltumspannenden Wirtschaftsraum, aber auch Arbeitsmarktreformen und die rasant voranschreitende technische Entwicklung rütteln an den Grundfesten des so genannten Normalarbeitsverhältnisses. Aus dem Schrebergarten der deutschen Arbeitswelt mit seinen abgezirkelten Parzellen ist ein wild wuchernder Dschungel geworden!

Eine Studie der Bertelsmann Stiftung zeigt: Im Jahr 2008 befanden sich 60,1 Prozent aller Beschäftigten im Alter zwischen 25 und 64 Jahren in einem Normalarbeitsverhältnis. Das ergibt im Vergleich zu 2001 einen Rückgang um 4,6 Prozentpunkte.

Im Gegenzug hat sich seit Beginn der 1990er Jahre die Zahl der Teilzeitbeschäftigten in Deutschland mehr als verdoppelt, Voll-

zeitarbeit wuch in vielen Bereichen Minijobs, und auch das Heer der Selbstständigen wächst. Laut Bundesverband der Freien Berufe ist die Zahl der Selbstständigen in den Freien Berufen zum Jahresbeginn 2011 von 1114000 auf 1139000 gestiegen. Mit plus 2,9 Prozent sind die Freien Kulturbederufe – dazu gehören zum Beispiel Journalisten, Dolmetscher, Yogalehrer und Designer – von 277000 auf 285000 am stärksten gewachsen.

Statt sicherer Festanstellungen werden immer häufiger nur noch befristete Verträge abgeschlossen. Annähernd drei Millionen Arbeitnehmer in Deutschland, rund neun Prozent aller Erwerbstätigen, mühten sich 2008 in einer solchen beruflichen Hängepartie – Schüler und Studenten mit Nebenjob nicht eingerechnet. 1991, bei der ersten Erhebung nach der Wende, waren es lediglich 5,7 Prozent.

Der Arbeitsmarkt in Deutschland ist längst gespalten: Die Industrie bleibt vom für Westdeutschland traditionellen, das heißt männlich dominierten, Normalarbeitsverhältnis geprägt, Sozialversicherung und Kündigungsschutz inklusive. Aber im Dienstleistungssektor, zu dem beispielsweise Berufe wie Anwalt, Grafikdesigner, Werber, aber auch Psychologe, Heilpraktiker, Journalist und Architekt gehören, arbeitet inzwischen nur noch jeder zweite Arbeitnehmer unbefristet und in Vollzeit. Diese sogenannten »atypischen Arbeitsverhältnisse«, zu denen auch Leiharbeit und geringfügige Beschäftigungen zählen, senken zwar die Arbeitslosenzahlen. Für die Beschäftigten bedeuten sie jedoch in der Regel geringere soziale Absicherung, gelockerten Kündigungsschutz und viel weniger Geld in der Lohntüte.

Aber auch für die Festangestellten hängt der Berufshimmel nicht voller Geigen. Sie sollen immer mehr Leistung in immer weniger Zeit erbringen, möglichst mehrere Dinge parallel erledigen und das über einen längeren Zeitraum hinweg. »Multitasking« und

»Verdichtung« heißen die Reizworte. Zwar haben die Festangestellten einen unbefristeten Vertrag in der Tasche, vor (Selbst)-Ausbeutung sind sie deshalb noch lange nicht geschützt. Christian Dormann, Arbeitspsychologe an der Uni Mainz, hat zu diesem Thema gerade neue Zahlen auf den Schreibtisch bekommen: »In Deutschland wird in vielen Bereichen fünf bis zehn Stunden pro Woche mehr gearbeitet, als in den Tarifverträgen drinsteht«, sagt er. »Und ich rede hier nicht über gut bezahlte Manager, sondern über den ganz normalen Arbeitnehmer.« Zehn Stunden, das sind immerhin 25 Prozent mehr Leistung, die unvergütet erbracht werden. »Kein Wunder, dass die deutsche Wirtschaft so gut da steht«, meint Dormann. »Die Arbeitskräfte sind ja faktisch 25 Prozent billiger, als auf dem Papier steht.«

1. »Mittags anfangen, bis spätabends bleiben und bloß keine Forderungen stellen« – Arbeitsalltag einer Alleinerziehenden

Unbezahlte Überstunden – Laura Gutmann, sie heißt in Wirklichkeit anders, kann ein Lied davon singen. Die alleinerziehende Mutter von zwei Kindern ist gelernte Bankkauffrau. Gerne hätte sie nach ihrer Elternzeit wieder in ihrem alten Job bei einer Bank weitergearbeitet, aber eben nicht mehr in Vollzeit. Doch Teilzeit in einer Bank arbeiten? »Das ging gar nicht«, sagt die heute 35-Jährige. Ihr Chef empfand ihren Wunsch schlicht »als Zumutung«, also schuftete die Alleinerziehende notgedrungen wieder in Vollzeit – unter immer stressigeren Arbeitsbedingungen. Außerdem versuchte sie, ihren Kindern eine gute, das heißt eben auch, eine möglichst präsente Mutter zu sein. Das Ergebnis: Laura Gutmann bekam Druck von allen Seiten, wurde immer häufiger krank. Schließlich folgte die völlige Erschöpfung. Also stieg sie wieder komplett aus, blieb drei Jahre zu Hause beziehungsweise sprang immer mal wieder als Vertretung ein. Danach hangelte sie sich von Teilzeitjob zu Teilzeitjob. Karriere machen sieht anders aus.

Dazu kam, dass die Teilzeitstellen noch nicht einmal familienfreundlich und außerdem schlecht bezahlt waren. Los ging es im-

UNVERKÄUFLICHE LESEPROBE



Nina Brodbeck, Katrin Thorun-Brennan

Das Chamäleon-Prinzip

Vom Überleben im Dschungel der modernen Arbeitswelt

ORIGINALAUSGABE

Paperback, Klappenbroschur, 288 Seiten, 13,5 x 21,5 cm

ISBN: 978-3-7645-0410-6

Blanvalet

Erscheinungstermin: Oktober 2011

Farbe bekennen!

Die moderne Arbeitswelt fordert uns einiges ab. Wir sollen Allrounder sein und zugleich Spezialisten. Im Team aufgehen und als Einzelkämpfer herausragen. Kontinuierlich brillante Arbeit leisten und unterdessen jederzeit dem Wandel offen gegenüberstehen. Auf den ersten Blick sind dies gegensätzliche Anforderungen, scheinbar unvereinbare Eigenschaften. Wir fühlen uns überfordert, hin- und hergerissen zwischen den Extremen. Doch es gibt eine Lösung für dieses Dilemma: das Chamäleon-Prinzip! Die Journalistin Nina Brodbeck und die Psychologin Katrin Thorun-Brennan haben sich mit den Problemen und Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt auseinandergesetzt und eine wirksame Methode entwickelt, die uns einen Ausweg aus der Überforderung, dem Zeitdruck und Dauerstress weist. Sie haben Betroffene interviewt, Experten befragt und schildern eindrücklich, worunter Millionen Menschen in ihrem Joballtag leiden – und was sich dagegen unternehmen lässt. Wer nach Anregungen, Mitteln und Wegen sucht, um sein Berufsleben entspannter, selbstbestimmter und zugleich gemeinschaftlicher zu gestalten, bekommt mit dem Chamäleon-Prinzip einen sorgfältig recherchierten, fachlich fundierten und unterhaltsamen Leitfaden an die Hand.



Der Titel im Katalog