

Arbeitsplatz gekündigt!

Im Arbeitsleben gescheitert und Flucht in eine Schein-Komfortzone?

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Jeder Tag ist vollgefüllt mit Arbeit. Manchmal wissen Sie nicht, womit Sie zuerst anfangen sollen. Das geht nicht nur Ihnen so, sondern auch vielen Ihrer Kolleginnen und Kollegen.

Wie Sie wissen, bin ich in Bildung und Beratung für Sozial- und Gesundheitseinrichtungen tätig. Bei Förderung derartiger Maßnahmen ist eine stabile Mitarbeiterschaft erforderlich, um die entsprechenden finanzielle Unterstützungsmittel nutzen zu können. Mir ist aufgefallen, dass in den letzten zwei Jahren derartige Projekte nicht zustande kamen, weil die angemeldeten TeilnehmerInnen nicht mehr *die* sind, die sie sein sollten, weil sie bereits die Einrichtung verließen. Sich darauf dennoch einzulassen, ist mit finanziellen Einbußen verbunden. Die Maßnahme ist dann zu Ende, bevor sie überhaupt angefangen hat.

Hieran wird erkennbar, wie wichtig Mitarbeiterbestandssicherung und -bindung sind.

Viel interessanter ist, sich in der Wahrnehmung und Position auf die Seite der Pflege- und Betreuungskräfte zu stellen und zu fragen, warum ist das so. Welche Gründe gibt es für eine derartige hohe MitarbeiterInnenfluktuation? Die Antwort fällt sicherlich komplex aus, was heißt, hier können mehrere Ursachen eine Rolle spielen. Die Antwort allein in dem Fachkräftemangel zu suchen, der den ArbeitnehmerInnen mehr denn je die Möglichkeit zum Arbeitsplatzhopping gibt, mag *ein*, aber nicht der Grund sein. Und auf die mangelnde Bezahlung und Personalbesetzung kann es auch nicht geschoben werden, da ein derartiger Wechsel das Symptom nicht beseitigt, weil es meistens ein Wechsel im Pflegebereich bleibt. Der Anteil der MitarbeiterInnen, die eine innere Kündigung in sich tragen, die Dienst nur so viel wie nötig machen, ist nicht weniger geworden.

Aus den Gesprächen mit Pflege- und Betreuungskräften weiß ich, dass diese ihre Arbeit lieben



und dass sie gern ihren Job am Heimbewohner, Patienten, Klienten, Kunden machen.

Studien machen darauf aufmerksam, dass die Hauptgründe für Kündigungen, insbesondere bei Frauen, zwei sind: 1. Das Arbeitsklima und die Qualität der Zusammenarbeit im Team und 2. die Führungsqualität, das heißt der Umgang der Vorgesetzten mit ihren Unterstellten. Letztere Grund ist so bedeutsam, dass MitarbeiterInnen an ihrem Arbeitsplatz scheitern, weil deren Erwartungen sich nicht erfüllen und flüchten gewollt oder ungewollt in eine Schein-Komfortzone.

Wer oder was ist wirklich gescheitert? Was hat es mit den Lebenszonen am Arbeitsplatz auf sich? Lassen Sie mich zu diesen beiden Frage etwas Näheres sagen.

Für jeden, der arbeitet, ist der Arbeitsplatz vielleicht *nicht das*, doch zumindest *ein* wichtiges Lebensprojekt. Es trägt Bedeutung und Sinn, die mit vielfältigen Erwartungen verbunden sind. Wenn jemand den Arbeitsplatz kündigt, weil der Grund im Betrieb selbst zu suchen ist, dann sind zwei gescheitert: Arbeitgeber wie Arbeitnehmer, weil beide dieses Ergebnis nicht gewollt haben.

Scheitern wie das Erfolgreich-Sein sind zwei Eigenschaften menschlichen Handelns mit unterschiedlichem Ausgang. Vom Scheitern macht es Sinn zu sprechen, wenn im Rahmen eines Vorhabens – hier der Arbeitsplatz in einem Betrieb – sich dieses Vorhaben nicht bis zum Ende realisieren lässt. Gerade Frauen suchen Kontinuität, Stabilität und Sicherheit. Es liegt in ihrer Natur. Es ist sicherlich auch in Ihrem Interesse, dass die Bindung zwischen Ihnen und dem/r ArbeitnehmerIn Bestand hat. Bedürftige brauchen diese Werte, die auch die Frauen verkörpern.

Wer ist in diesem Kontext an was oder an wen gescheitert? Ein *Scheitern* tritt ein, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden. Dieses Scheitern bedeutet u. U. Karrierebruch, verbunden mit negativen Emotionen. Es raubt Kraft und Wohlbefinden; denn keiner – zumindest die meisten – hat die Absicht zu kündigen, wenn alles *stimmig* ist.

Bei dieser Betrachtung sollen Fehler unberücksichtigt bleiben. Der Fehler im Gegensatz zum Scheitern ist ein Handlungsergebnis, das sein Ziel, eine Absicht verfehlt hat, jedoch nicht notgedrun-

gen das gesamte Vorhaben in Frage stellt.

Bei einer Kündigung ist das Projekt Arbeitsplatz im Betrieb gescheitert. (Er kann sich auch *nur* als Fehler zeigen, wenn die Kündigung – aus welcher Einsicht auch immer – zurückgenommen wird.)

Das Scheitern wird in unserem Sprachgebrauch als etwas Negatives angesehen. Das rührt aus seiner ursprünglichen Sprachverwendung. Es hat seine Wurzeln aus der Wendung „zu scheitern werden“, Schiffbruch erleiden. Zu jener Zeit waren es Holzschiffe, die bei Schiffbruch in einzelne Stücke, in Scheite, zerbrachen. So ein Schiffbruch war nicht mehr rückgängig zu machen. Es bedeutete das Aus für Schiff und Ladung. Insofern gab es nur ein Entweder – Oder. Dazwischen nichts.

Manchmal sagen wir „shit“, wenn uns etwas nicht gelungen ist. Alternativ hört es sich des Öfteren auch deftiger an und wir verwenden den Ausdruck „Scheiße“, was mit dem, was wir sagen und vielleicht auch meinen, nur indirekt zu tun hat. „Scheitern“ stammt vom altgermanischen „schit“ ab und bezeichnet ein gespaltenes Holzstück sowie wörtlich „das Gespaltene“ oder das „Abgetrennte“.

Was gespalten oder abgetrennt ist, ist schwer oder gar nicht mehr zusammzusetzen. Es ist unwiderruflich. Das prägte natürlich auch unser Alltagsverständnis über das Scheitern: Entweder du bist erfolgreich oder gescheitert. Entweder du bist Gewinner oder Verlierer. Das gesamte Lebensspiel folgte diesem Muster.

Das inhaltliche Bild hat sich gewandelt. Das Scheitern ist zu einer Chance für Entwicklung geworden. Scheitern steht für Zukunft und Persönlichkeitsentwicklung.

Wenn jemand kündigt, dann scheitert er/sie in der Absicht des Erfolges. Es lohnt sich zwischen einem guten und schlechten Scheitern zu unterscheiden. Ein *gutes, gelingendes, erfolgreiches* Scheitern haben wir dann, wenn der- bzw. diejenige einen konstruktiven Ausweg aus der Misere findet, um letztlich seine Erwartungen am Arbeitsplatz erfüllen zu können. Es ist der gesuchte Ausweg aus der erfahrenen Scheitersituation.

Schlecht gescheitert wäre, wenn der bzw. diejenige in der Unzufriedenheit am Arbeitsplatz bleiben würde. All je, die eine derartige innere Kündigung mit sich herumtragen sind Gescheiterte – und zwar *schlecht* Gescheiterte. Sie haben sich in einer Sackgasse verfangen. Sie spüren und wissen das. Die ganze Tragik schwabbt in das Betriebsklima hinein. Insofern sind die gescheitert, die bleiben. Der Betrieb hat in einer derartigen Situation immer „verloren“. Er erlebt das Scheitern

mit jeder Kündigung – es sei denn, er findet eine Strategie und Instrumente für eine nachhaltige MitarbeiterInnenbindung und -förderung.

Nun hat das gelingende Scheitern eines/r MitarbeiterIn dennoch eine unangenehmes „Geschmäckle“, das dem/der Betroffenen gar nicht so bewusst ist. Sicherlich ist die Kündigung so etwas wie ein Befreiungsschlag. Nicht wenige haben schon eine neue Arbeitsplatzzusicherung. Denn jede/r wird gebraucht. Do wohin ist er/sie wirklich gegangen. Es ist nicht nur ein einfacher Arbeitsplatzwechsel wegen Unzufriedenheit. Besonders deutlich und schmerzhaft wird es dann – und auch das habe ich in Gesprächen erfahren –, wenn der Arbeitsplatz ein Weg vom „Regen in die Traufe“. Die Enttäuschung ist groß, weil sich schnell herausstellt: Hier ist es auch nicht viel anders. Im Gegenteil, sogar schlechter. Die Sehnsucht treibt den Wunsch zur Rückkehr am alten Arbeitsplatz. Doch der Mut fehlt, weil jetzt das schlechte Scheitern offensichtlich wird.

Das Dilemma in einem derartigen Fall ist, dass der Weggang eine Flucht aus dem Unangenehmen ist, in der Hoffnung, dass es besser werden würde. Es ist kein Rückzug zur Selbstfindung, sondern eine Flucht in die Komfort-Zone, die sich zur Schein-Komfortzone wandelte.

Komfortzonen in unsrem Leben als Raum der Ruhe, Selbstfindung und Entspannung sind wichtig. Doch werden sie als Fluchtzone – gewollt oder ungewollt – missbraucht, wird sich das im Leben rächen. Wer sich nur auf diese Zone als die einzige Lebenszone besinnt, hat verloren, wird im Leben und am Arbeitsplatz scheitern.

Unser Leben hält noch weitere Zonen bereit: Die Abenteuer-, die Wissens- und Entdeckungszone. Ein Missbrauch der Komfortzone mittels Kündigung oder geschönter Krankschreibung verklärt den Zugang zu den anderen Zonen. Insofern sehen ich eine Führungsaufgabe darin, alle vier Zonen ihren Platz im Betrieb finden.

Arbeitsplatz als Abenteuerzone heißt, die Arbeit zum Erlebnis zu machen, der Raum gibt für Neues und Ungewisses, für ein Ausprobieren, ohne das gleich über jene ein Damoklesschwert hängt. Die Abenteuerzone steht in enger Verbindung mit der Entdeckungszone. Das Entdecken von neu gemachten Erfahrungen löst zwar Beständiges auf – bringt aber die Entwicklung aller voraus. Die Wissenszone ist dabei eine wichtige Ergänzung. Sie generiert die Ergebnisse der anderen Zonen und macht sie zum wertvollen Gut am Arbeitsplatz.

Der nächste Newsletter Nr. 4-2017 im Sept. 2017 t