



COVID verändert unsere Arbeit – und uns selbst.

Die berufliche Identität neu denken



Dr. Eva Selenko, Prof. Dr. Jurij Ryschka, Dr. Wiebke Stegh, Jörg Eberle & Vera Müller

*Die Covid-19 Pandemie hatte und hat dramatische Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Die Effekte, die die Pandemie in der Zukunft auf unser Arbeitsleben haben wird, sind derzeit noch nicht absehbar. Es gibt kaum einen Job, der von der Pandemie verschont blieb. Ganze Branchen mussten sich umorientieren, viele Menschen haben ihre Anstellung verloren oder arbeite(te)n in Kurzarbeit, in vielen Tätigkeitsfeldern lässt sich nach wie vor nicht verlässlich planen. Aber auch über die ökonomischen Auswirkungen hinaus lassen sich Effekte beobachten – bei einzelnen Menschen, in Organisationen und gesellschaftlich. Mit diesem Beitrag möchten wir als Wirtschaftspsycholog*innen*

- *den Fokus darauf legen, dass Arbeit ein wichtiger Teil unserer Identität ist,*
- *erläutern, wie sich die Veränderungen und neuen Unsicherheiten bei der Arbeit auf uns selbst auswirken und*
- *aufzeigen, wie wir mit diesen Veränderungen besser umgehen können.*

Denn Menschen, die ihre berufliche Identität erweitern und anpassen können, sind erfolgreicher im Umgang mit dramatischen Veränderungen.

Die Pandemie, die unsere Arbeit verändert

Für viele Menschen ist die Covid-19-Pandemie eine Art Schockereignis: ein höchst verunsicherndes, außergewöhnliches Event, das außerhalb der eigenen Einflussmöglichkeiten liegt und viele alltägliche Handlungsweisen, Zukunftspläne und Vorstellungen hinterfragt oder unmöglich macht¹. Das betrifft sowohl das Privatleben als auch die Arbeit. Plötzlich eingeführte Regeln zum Abstandhalten machen vormals normalen menschlichen Kontakt nun zu einer Herausforderung. Was früher als

herzliche Begrüßung galt, ist auf einmal mit Gesundheitsrisiken für einen selbst und für andere Personen verbunden. Menschen müssen ihr tägliches Leben, ihre Freizeitgestaltung, ihr Sozialleben, ihr Kaufverhalten komplett umkrempeln.

Auch in der Arbeit bleibt fast keine Berufsgruppe von Veränderungen verschont. Geschäftstätigkeiten werden zum Teil für ganze Branchen untersagt (z. B. im Bereich Gastronomie oder Kultur). Schließungen haben viele Menschen nicht nur ihre Anstellung, sondern auch ihren Beruf und sogar die berufliche Perspektive verlieren lassen. Zahlreiche Menschen haben sich kurzfristig andere Arbeit suchen müssen. Ein Teil der Menschen kann die Arbeit online weiterführen. Einige Menschen wurden in Kurzarbeit geschickt. Andere können zwar in ihrem Beruf weiterarbeiten, aber oft auf drastisch veränderte Weise – mit komplett anderen, häufig erhöhten und in anderen Fällen aber auch deutlich reduzierten Anforderungen und Herausforderungen. In jedem Fall: unter völlig anderen Bedingungen als zuvor.

Die Arbeit ist ein wichtiger Teil von unserer Identität

Diese Veränderungen haben starke Effekte – auf das Stresserleben, auf die psychische Gesundheit, auf Einsamkeit, auf Lebens- und Arbeitszufriedenheit. Die Arbeit ist Teil von uns selbst. Einen Großteil seiner Lebenszeit verbringt der durchschnittliche Mensch am Arbeitsplatz. Arbeit bietet nicht nur ein Einkommen und soziale Benefits, sie erfüllt auch **wichtige identitätsstiftende Funktionen**: Erwerbstätigkeit ermöglicht Zugehörigkeit zu verschiedensten sozialen Gruppen, bietet Möglichkeiten, sich selbst positiv zu definieren, Sinn, Bedeutsamkeit und Kontrolle zu erleben und Bestätigung zu erhalten. All dies wirkt identitätsstiftend im Sinne der sozialen Identitätstheorie². Dramatische Veränderungen in der Arbeit erfordern demnach eine Anpassung der eigenen beruflichen Identität. Ein klares Verständnis von sich selbst zu haben, ist essenziell, um sich Ziele setzen und an der Erreichung dieser effektiv arbeiten zu können³.

Verändertes Arbeiten hinterfragt unsere berufliche Identität

Dramatisch wahrgenommene Veränderungen wie zur Covid-19-Pandemie können psychologisch gesehen ein grundsätzliches Hinterfragen der eigenen beruflichen Identität bedingen („Sense Breaking“). Normale, gewohnte Routineverhaltensweisen und Strategien reichen nicht mehr aus, um der neuartigen Herausforderung zu begegnen.

In der Pandemie haben viele Berufsgruppen diese „Sense Breaking“-Erfahrungen gemacht. Psychotherapeut*innen beispielsweise bieten nun ihre Sitzungen zum Teil online an – was die Interaktion zwischen Therapeut*innen und Patient*innen deutlich verändert. Personen, die nun vermehrt von Zuhause aus arbeiten, mussten technologisch dazulernen und neue Routinen etablieren, was den Arbeitsalltag betrifft – zum Beispiel, wie sich ein Arbeitstag gut strukturieren lässt. Viele Formen des informellen und auch formellen Austauschs fielen weg oder mussten virtuell ersetzt werden.

Die eigene berufliche Identität erweitern

All das verlangt eine Anpassung des eigenen Selbstverständnisses – die Psychotherapeutin muss verstehen, dass sie auch virtuell therapeutisch wirksam sein kann (auch wenn sie dies zuvor ggf. sogar ausgeschlossen hatte), der von Zuhause aus arbeitende Lehrer muss ein gutes Beherrschen von virtueller Technologie als seine Berufsaufgabe begreifen, Führungskräfte müssen lernen, wie formeller und informeller Austausch online organisiert werden kann.

Forschung zu dramatischen Veränderungen in der Arbeit zeigt: Diejenigen, die ihr berufliches Selbstverständnis erweitern können, haben mehr Erfolg im Umgang mit dramatischen Veränderungen⁴.

Aber wie lässt sich das berufliche Selbstverständnis verändern, das oftmals über viele Jahre des Berufslebens und der Ausbildungszeit gewachsen ist? Dieser Prozess geschieht nicht in einem sozialen Vakuum. Wir greifen dabei sowohl auf unsere persönliche Erfahrung als auch auf Hinweise in unserer unmittelbaren Situation zurück. Unsere Identität besteht sowohl aus

- **emotionalen Komponenten**, z. B. etwas mögen oder nicht mögen: *„Ich schätze den sachlichen und fokussierten Austausch in Videokonferenzen und finde es zugleich schade, dass ich meine Kolleginnen und Kollegen so lange nicht persönlich gesehen habe.“*,
- **kognitiven Aspekten**, z. B. sich noch mehr im Klaren sein, wer man ist: *„Ich kann auch mit modernen Kollaborationstools umgehen.“* und
- **Verhaltenskomponenten**, z. B. *„Ich dokumentiere meine Online-Gespräche disziplinierter als bei Kundenbesuchen vor Ort.“*

Prüfen Sie für sich (bzw. als Führungskraft gemeinsam mit Ihren Mitarbeiter*innen), wie viel Klarheit Sie schon bezüglich dieser drei Ebenen haben. Suchen Sie auch den Austausch mit anderen, wenn Sie weitere Anregungen zur Reflexion brauchen.

Je häufiger neue Verhaltensweisen von einer Person ausgeübt werden, je besser das damit einhergehende (neue) Selbstverständnis zu der veränderten Situation passt und je mehr man von geschätzten Personen Anerkennung dafür erfährt, desto mehr formt sich schließlich ein neues Bild „von sich selbst“⁵.

Was wir konkret tun können – Veränderung der beruflichen Identität (mit-)gestalten

Mit folgenden ausgewählten Maßnahmen können Sie für sich und als Führungskraft für Ihre Mitarbeitenden das berufliche Selbstverständnis weiterentwickeln:

Was Sie für sich tun können:

- **Reflektieren Sie Ihre berufliche Situation:** Was können Sie besonders gut? Worin waren und worin sind Sie erfolgreich? Wie haben sich Ihre beruflichen Anforderungen in den letzten Monaten verändert? Was haben Sie in den letzten Monaten Neues gelernt? Was machen Sie heute anders (als vor der Pandemie)? Welche Herausforderung haben Sie erfolgreich gemeistert und was haben Sie dadurch über sich selbst gelernt? Worauf sind Sie stolz? Was

schätzen andere an Ihnen? Welche Merkmale, Einstellungen und Werte zeichnen Sie aus? In welchen Aspekten hat sich Ihr berufliches Selbstbild verändert, was ist konstant geblieben? ⁶

- **Nutzen Sie Sparringspartner*innen:** Tauschen Sie sich mit Ihren Kolleg*innen aus, holen Sie sich Bestätigung von Ihrer Führungskraft und nutzen Sie gute Freund*innen oder ein professionelles Coaching, um Ihre berufliche Situation zu reflektieren.
- **Etablieren Sie eine (neue) Stabilität:** Das **Beibehalten von geschätzten, etablierten Ritualen** hilft bei der Bewältigung dramatischer Veränderungen. Nicht alles ist neu, gewisse gewohnte Aspekte des beruflichen Selbstverständnisses werden beibehalten. So können Sie z. B. gewohnte Kaffeemeetings auch virtuell realisieren. Das scheint besonders im Zusammenhang mit der Pandemie wichtig: Die dramatischen Veränderungen betreffen nicht alle Rollen und Facetten unseres Jobs. Wichtige, noch bestehende Aspekte gilt es, sich bewusst zu machen und zu schützen.

Was Sie als Führungskraft für Ihre Mitarbeitenden tun können:

- **Orientierung geben, klare Narrative anbieten:** Regelmäßige virtuelle Meetings sollten über die Informationsvermittlung zur aktuellen Arbeit und zu zukünftigen Veränderungen hinausgehen. Mit einem **klaren Narrativ – einer sinnstiftenden Erzählung** – zu den Veränderungen können Sie Orientierung geben, Sinn und Zuversicht vermitteln und ein gemeinsames Verständnis im Team schaffen: Wie sind wir mit den Veränderungen umgegangen, und warum so? Was bedeutet das für unsere aktuelle Situation und die weitere Entwicklung unserer Organisation – mit Blick auf unsere Kultur, Vision, Leitbilder und uns als Mitarbeitende? Wo wollen wir hin und wie werden wir das erreichen? Dies ermöglicht ein besseres (gemeinsames) Selbstverständnis in dem neuen Szenario.
- **Positive Emotionen nutzen: Positive Emotionen** helfen, ein **neues Selbstverständnis zu verfestigen**. Betonen Sie daher positive Aspekte: Z. B. ermöglicht virtuelles Arbeiten, einen neuen Kundenkreis zu erschließen, man spart sich Zeit und Kosten für das Pendeln und kann diese stattdessen in strategische Themen oder für Freizeitaktivitäten (z. B. Sport) nutzen.
- **Sicheren Rahmen schaffen:** Schaffen Sie als Führungskraft einen sicheren Rahmen, damit Mitarbeitende ohne Angst neue berufliche Rollen und Verhaltensweisen (und damit die neue Identität) ausprobieren können. Hierfür braucht es auch eine gewisse Fehlertoleranz und die Möglichkeit von informellem Austausch.
- **Bestätigung geben:** Soziale Bestätigungen helfen, neugewonnene Verhaltensweisen (z. B. Nutzung digitaler Tools) als Teil des Selbst („*Das bin ich ja auch!*“) zu begreifen. Geben Sie regelmäßig Feedback und bestärken Sie Ihre Mitarbeitenden in dem, was sie (Neues) tun.

Für Selbständige und Personen, die außerhalb organisationaler Strukturen arbeiten, gestalten sich die Prozesse der Identitätsveränderung anders: Sie müssen sich selbst ein neues Verständnis bzgl. ihrer Tätigkeit, ihrer Rollen und sozialen Bestätigungen schaffen. Anerkennung und Rückmeldungen von Berufsgruppenverbänden, professionellen Vereinigungen, wichtigen Kund*innen können dabei hilfreich sein.

Die Pandemie hat neue Anforderungen an Arbeitnehmer*innen und Organisationen gestellt und viele gängige Prozesse und Handlungsweisen hinterfragt. Durch das Erweitern der eigenen beruflichen Identität, Möglichkeiten diese auszuleben und soziale Anerkennung dafür zu erhalten, kann der radikale Umbruch durch die Covid19-Pandemie für Arbeitnehmer*innen besser gestaltet werden. Gelingen diese Identitätsveränderungen, sind Menschen auch besser gewappnet für zukünftige Veränderungen – Sie haben gelernt, dass Neuerungen, Wandel und Umbrüche nicht unbedingt mit einem Verlust des eigenen Selbstverständnisses einhergehen müssen: Identität muss sich ändern, damit sie nicht verloren geht⁴.

¹ Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119.

² Selenko, E., Berkers, H., Carter, A., Woods, S.E., Otto, K. & De Witte, H. (2018). On the dynamics of work identity in atypical employment: setting out a research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 324-334.

³ Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 23-40.

⁴ Nelson, A. J., & Irwin, J. (2014). "Defining what we do—all over again": Occupational identity, technological change, and the librarian/Internet-search relationship. *Academy of Management Journal*, 57(3), 892-928.

⁵ Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 111-137.

⁶ Ryschka, J. (2007). *Veränderungen in der Firma – und was wird aus mir? Ein Arbeitsbuch zum Selbstcoaching*. Weinheim: Wiley.

Dieser Beitrag ist entstanden im Rahmen des „Forums Wirtschaftspsychologie“ an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz im Dezember 2020. Das Autorinnenteam setzt sich aus wirtschaftspsychologischen Expertinnen und Experten aus Forschung und Praxis zusammen.

Kontakt

**Förderverein für Wirtschaftspsychologie
am Psychologischen Institut der Johannes Gutenberg-Universität Mainz e.V.**

Vorsitzender: Dipl.-Psych. Prof. Dr. Jurij Ryschka

c/o Organisationsentwicklung Ryschka
Fon: +49 6131 – 720 7650
Rathausstrasse 7
55128 Mainzvorsitzender@wipsy-mz.de

Wenn Sie diese Arbeit zitieren wollen, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:
Selenko, E., Ryschka, J., Stegh, W., Eberle, J. & Müller, V. (2021). *COVID verändert unsere Arbeit – und uns selbst. Was kann helfen?* Mainz: Förderverein für Wirtschaftspsychologie.
Abrufbar unter: www.wipsy-mz.de