JOB-ALLIANZ
Berufswelt transparent

Chancen

erkennen und nutzen – dem Zufall auf die Sprünge helfen!

Ein Arbeitsheft

Deutsche Bank

Lufthansa

EVONIK INDUSTRIES

Fraport

FES

Die Job-Allianz ist ein gemeinsames Orientierungs- und Entwicklungsangebot
für die Mitarbeiter der Unternehmen Deutsche Bank, Deutsche Lufthansa, Evonik, FES und Fraport.

Job-Allianz Schriftenreihe:
Bd. 1: „Erfolg im Beruf“
Bd. 2: „Veränderungen – Angst und Faszination!?“
Bd. 3: „Komplexität“
Bd. 4: „Optimismus – ein nützlicher Weg?!“
Bd. 5: „Chancen erkennen und nutzen …!“

Herausgeber:
Job-Allianz Berufswelt transparent
Ulrike Stalitza
Koordinationsstelle
info@berufswelt-transparent.de

Liselotte Kühn – Training, Beratung, Coaching

Unter Mitwirkung von:
Christine Szogas – Deutsche Bank
Daniela Forciniti – Deutsche Lufthansa
Micaela Oldorf, Renate Kliss – Evonik
Eva Cramer – FES
Marina Michel, Bruno Eichhorn – Fraport

© 2008 by Job-Allianz

Layout und Reinzeichnung: www.lutterbeck-ffm.de
Druck: Frankfurter Societätsdruckerei
Bilder: imageDJ Mosaik-Bearbeitung unter Verwendung von stock-Motiven folgender Quellen: eigenbild; bild-welt; Photosphere; Digital Vision; photoDisc; Creative Collection; imageDJ; The Stock Market

Chancen

erkennen und nutzen – dem Zufall auf die Sprünge helfen!

Ein Arbeitsheft

JOB-ALLIANZ
Berufswelt transparent

Dem Zufall eine Chance geben!

„Es kann sein, dass dir eine gute Gelegenheit entgeht, während du auf eine bessere wartest.“ (russisches Sprichwort)

„Chancen ergeben sich nicht, sie sind stets vorhanden.“ (unbekannter Verfasser)

„Das Gespür für Chancen und die Fähigkeit, sie zu nutzen, sind die Schlüssel zum Erfolg.“ (unbekannter Verfasser)

„Weit verbreitet ist die Vorstellung, dass die berufliche Zukunft letztlich eine Sache kluger Planung und eigener Leistung ist, dass es von „richtigen“ oder „falschen“ Entscheidungen abhängt, ob sich der Erfolg einstellt. Doch diese Planbarkeit ist eine Illusion“, so die Botschaft im Uni-Magazin „Zeit Campus“, das künftige Berufseinsteiger motivieren will, mehr der Macht des Zufalls zu vertrauen; wohlgemerkt nicht im Sinne von blindem Abwarten, sondern eher im Sinne von „dem Zufall eine Chance geben“, so Prof. John Krumboltz der Stanford University, der sich mit den ungeplanten Einflüssen auf Karriereverläufe beschäftigt. Von den derzeit Studierenden geht einer Studie zufolge 3/4 davon aus, dass das Studium die Phase ist, in der die Weichen für ihr späteres Leben gestellt werden. Aufgrund dieser Überbewertung „richtiger“ Weichenstellungen – die auch unter Berufserfahrenen weit verbreitet ist – erhöht sich der Druck, zur richtigen Zeit Erfolg versprechende Wege zu finden und die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Doch welche Wege und Weichenstellungen sind besonders aussichtsreich? Es liegt nahe zu schauen, wie es andere machen, welche Pfade für sie erfolgreich waren. Aus dem gleichen Grund pilgern beispielsweise seit dem Bestseller von Hape Kerkeling Tausende den eindrucksvollen Schilderungen seiner tief greifenden Lebenserfahrungen auf dem Jakobsweg förmlich hinterher in dem Glauben, diese kopieren zu können. Aus diesem Grund boomt auch der Ratgebermarkt – ganz gleich, ob es sich um berufliche oder private Themenbereiche handelt: Man hofft, durch Erfahrungen von anderen Tipps und Orientierungshilfe zu bekommen. So sinnvoll dies auf den ersten Blick erscheint, so fraglich ist der wirkliche Nutzen. „Brand Eins“ Autor Wolf Lotter bringt dies pointiert zum Ausdruck: *„In früheren Zeiten glaubten manche Menschen, dass sich der Geist und das Wissen eines Mitbürgers auf sie übertragen ließe, wenn sie sein Gehirn verspeisten. Der Erfolg dieser Methode war mäßig – und so ließ man es schließlich bleiben.“*

Was hilft aber, wenn es kein einheitliches Rezept gibt, nach dem alle Menschen gleichermaßen ihre Chancen erkennen können?

Das vorliegende Arbeitsheft beleuchtet folgende Aspekte:

- **Sind Chancen berechenbar?** Chancen sind wie Lebenswege sehr individuell. Es gilt, die vielfältigen Erfolgsgeschichten oder Erfolgswege nicht als „Kopiervorlage“ für das eigene Leben zu begreifen, sondern als bunte Palette von Denk- und Handlungsoptionen und sie vor dem Hintergrund der eigenen Ziele, der aktuellen Möglichkeiten und der Persönlichkeit sorgfältig zu filtern.
- **Sehen lernen:** Es geht darum, all die Möglichkeiten, die sich täglich bieten und oft übersehen werden, überhaupt als Chancen wahrzunehmen.
- **Chancen schaffen:** Was kann der eigene Beitrag zur Erhöhung der Chancenvielfalt sein?
- **Sich entscheiden:** Chancenvielfalt bedingt, dass man prüft, welche Handlungsoptionen im eigenen Interesse liegen und darauf aufbauend eine Entscheidung für oder gegen eine sich bietende Chance fällt. Konkretes Handwerkszeug hilft dabei, gute Entscheidungen zu treffen.
- **Chancen ergreifen:** Was kann helfen, getroffene Entscheidungen umzusetzen und eingeschlagene Wege konsequent zu gehen?

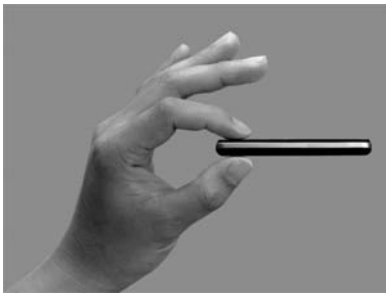
Das vorliegende Arbeitsheft wird für Sie dann zur Chance, wenn Sie sich nicht mit der Frage aufhalten, ob und warum andere mehr Chancen haben als Sie. Natürlich steht es außer Frage, dass es unterschiedliche Ausgangslagen gibt. Da man auf diese meist keinen Einfluss hat, geht es darum, „den Chancen auf die Sprünge zu helfen“, die man gerne hätte!

Übrigens: Die im Text enthaltenen Beispiele aus der Arbeitswelt sind nicht frei erfunden, sondern stammen aus der Unternehmensrealität der Partnerunternehmen der Job-Allianz. Auf der hinteren Umschlagseite finden Sie zudem Gedanken von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus einer Job-Allianz-Befragung zum Jahresthema „Chancen erkennen und nutzen“.

Chancen erkennen und nutzen – dem Zufall auf die Sprünge helfen!
Ein Arbeitsheft

Sind Chancen berechenbar? **S. 9**

Wenn alles so transparent wie ein Roulettespiel wäre …
Wann ist etwas eine persönliche Chance?
Einflussfaktoren für persönliche Chancen



Sehen lernen **S. 17**

Chancen sind in Fülle vorhanden
Der Einfluss von Zielen
Für freie Sicht sorgen …

Chancen schaffen **S. 31**

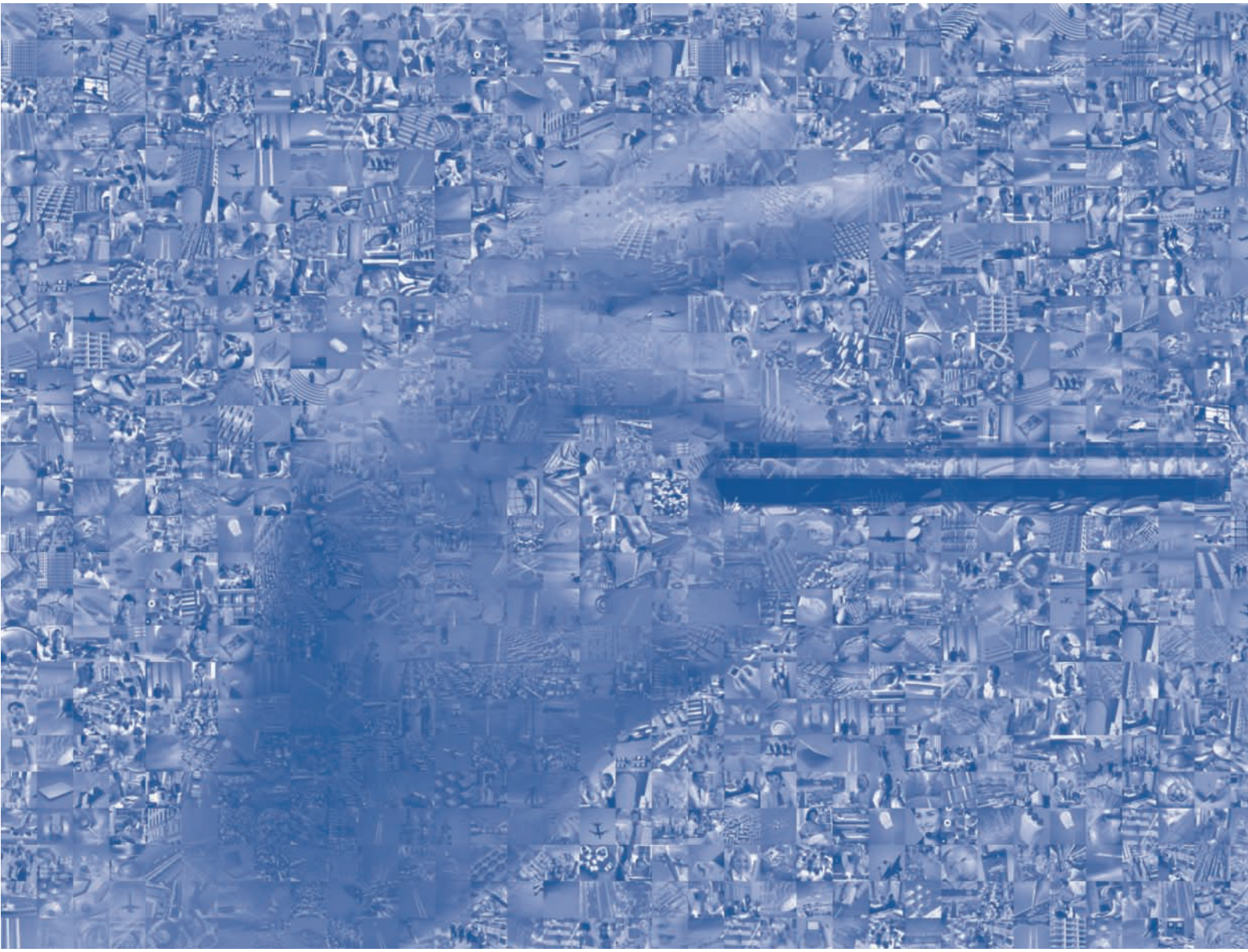
Handlungsspielräume erweitern
Erkennen, worauf man Einfluss nehmen kann und worauf nicht
Bereiche der Einflussnahme vergrößern
Stolpersteine auf dem Weg, mehr Einfluss zu nehmen

Sich entscheiden **S. 41**

Die Qual der Wahl oder was ist eine gute Entscheidung?
Kopf- oder Bauchentscheidung?
Entscheidungen und ihre Tücken
Wege, die eine Entscheidung erleichtern
Das Umfeld einbeziehen

Chancen ergreifen **S. 55**

Eine Chance ergreifen – und nicht mehr loslassen
Sich hinterfragen
Keine Angst vor Fehlschlägen
„Hätt ich doch …“ Wie Reue ein nützliches Gefühl sein kann



Sind Chancen berechenbar?

Der Begriff „Chance“ wird vielfältig verwendet. Mit Redewendungen wie „Ich hatte keine Chance“, „Ich warte auf die richtige Chance“ oder „Die Chancen stehen gut“ wird die Überzeugung zum Ausdruck gebracht, dass für die Verwirklichung eigener Pläne oder Vorhaben günstige Bedingungen benötigt werden beziehungsweise, dass ungünstige Bedingungen für ein Scheitern verantwortlich sind. Doch woher weiß man …

… schon im Voraus, wie gut oder schlecht die Chancen stehen?
… ob etwas eine persönliche Chance ist?
… welchen Einfluss man darauf hat, dass aus Chancen Erfolge werden?

Sind Chancen berechenbar?

In seiner ursprünglichen Form war das mittelhochdeutsche Wort „Schanze“ vor allem in der Welt des Glücksspiels im Sinne von „Glückswurf, Glücksfall“ gebräuchlich. Das französische Wort „chance“ (=Glück) ist bis heute in seiner Bedeutung diesem Ursprung treu geblieben. Im deutsch- bzw. englischsprachigen Raum wird der Begriff „Chance“ sehr viel weitgehender für „günstige“ oder gar „einmalige“ Gelegenheiten verwendet – vielleicht auch ein Spiegel der im Zeitlauf veränderten Bedingungen: Waren Wahlmöglichkeiten früher generell eingeschränkt, so hat heutzutage die individuelle Chancenvielfalt zugenommen – verbunden mit der Sorge, die EINE Chance verpassen zu können. Dementsprechend erfreut sich auch der Begriff „Chance“ zunehmender Beliebtheit – häufig in Kontexten, in denen etwas „schmackhaft“ gemacht werden soll: So wird der Stellenmarkt einer überregionalen Wochenzeitung unter der Rubrik „Chancen“ geführt, Geldanlagen werden zu Chancen für finanziellen Gewinn, Versicherungen für Sorglosigkeit, Crèmes oder Pülverchen zur Chance für ewige Gesundheit und ein Weiterbildungsangebot zu DER Chance für beruflichen Erfolg und Zufriedenheit.

Sind das wirklich alles Chancen im Sinne „einmaliger“ Gelegenheiten, die man nutzen sollte?

Wenn alles so transparent wie ein Roulettespiel wäre …

Bei Glücksspielen wie beispielsweise Roulette sind die Chancen meist klar definiert. Setzt man beim Roulette auf Rot, sind sie annähernd 1:1 (18 rote Felder, 18 schwarze und Null), das heißt, die Chance, seinen Einsatz zu verdoppeln, ist fast genauso groß, wie ihn zu verlieren. Setzt man auf eine einzelne Zahl, so sinkt die Gewinnchance auf 1:36, natürlich verbunden mit dem Vorteil, dass sich der Einsatz verfünfunddreißigfacht (1/36 behält die Bank). Freilich steigt auch das Risiko, den Einsatz zu verlieren. Obwohl sicher die wenigsten beim Roulette reich werden, so ermöglicht diese Transparenz der Gewinnchancen jedem Spieler, nur so viel zu riskieren, wie es seiner Risikobereitschaft entspricht.

Eine weitere Besonderheit des Glücksspiels ist – im Gegensatz zu Chancen und Risiken im Alltag – dass die Gewinnchancen ganz unabhängig davon, wer spielt, gleich groß sind. Selbst ein erfahrener Spieler ist allein davon abhängig, wo die Kugel landet. Auch werden kaum Unterschiede in der Auslegung darüber bestehen, was man als „guten Ausgang“ bezeichnet: je mehr Geld man gewinnt, desto besser.

Obwohl Menschen das Prickeln undurchsichtiger Risiken mitunter gerade reizt, so streben sie dennoch meist genau dieses transparente Verhältnis von Chance und Risiko an; es verleiht ein Gefühl der Kontrolle über eine Situation. Gerne hätten wir dies auch im alltäglichen Handeln – weit entfernt von Glücksspielen; hier sehnt man sich ebenfalls häufig danach, dass Chancen und Risiken im Voraus genau eingeschätzt werden können.

Doch selten sind die „Gewinnchancen“ so kalkulierbar wie bei Glücksspielen. Selbst wenn Angaben über Wahrscheinlichkeiten vorliegen, ist bereits der erste Stolperstein der, zu erfassen, was diese genau bedeuten:

Eine international angelegte Studie ergab beispielsweise, dass nur wenige Menschen angeben können, wie groß die Chance ist, dass es regnet, wenn in der Wettervorhersage von 30 Prozent Niederschlagswahrscheinlichkeit die Rede ist. Die meisten Europäer deuteten es so, dass es an 30 Prozent der Zeit an dem Tag regnen wird – also an rund 7 von 24 Stunden. Dieser Irrtum hat kaum Konsequenzen, außer dass die meisten Menschen häufig unnötig einen Regenschirm mit sich tragen, denn in Wirklichkeit bedeutet die Prognose, dass es an 30 Prozent der Tage – also an 3 von 10 Tagen – regnet, die durch die gleiche Wetterlage charakterisiert sind wie der angekündigte Tag. Gewichtiger werden falsch interpretierte Wahrscheinlichkeiten beispielsweise im Gesundheitsbereich: Man stelle sich vor, dass in einer Werbekampagne für eine neue Gesundheitsvorsorgemaßnahme davon die Rede ist, dass durch deren Nutzung das Risiko einer bestimmten Erkrankung um 50 Prozent reduziert werden kann. Es drängt sich schnell das Gefühl auf, man müsse das Angebot unbedingt wahrnehmen. Die wenigsten fragen in so einem Fall nach der „Basisrate“ – das ist die Zahl, die angibt, wie oft eine Erkrankung überhaupt vorkommt. Denn nur so kann das Ausmaß der wirklichen Chance, nicht zu erkranken, interpretiert werden. Stellen Sie sich vor, nur 1 von 100 000 Menschen erkrankt durchschnittlich pro Jahr an dieser Krankheit, dann würde demnach durch die Vorsorgemaßnahme das Erkrankungsrisiko von 0,001 auf 0,0005 Prozent abgesenkt. Handelte es sich dagegen um eine Erkrankung, die 5 von 50 Menschen befällt, dann würde bei der gleichen Aussage „Vorsorge senkt das Risiko um 50 Prozent“ durch die Maßnahme das Erkrankungsrisiko deutlich eindrucksvoller gesenkt – von 10 auf 5 Prozent.

Ein zweiter Stolperstein bei der Verlässlichkeit von genau angegebenen Wahrscheinlichkeiten ist, dass diese nur Durchschnittswerte liefern. Sie sagen nichts über Einflussfaktoren der aktuellen Situation und der handelnden Person aus. Ein weiteres Beispiel aus dem medizinischen Bereich, in dem gerne Entscheidungen auf Grundlage von statistischen Wahrscheinlichkeiten gefällt werden, macht dies deutlich.

Angenommen, bei einem chirurgischen Eingriff liegt das Risiko für bleibende Schäden bei 5 Prozent, bei Verzicht auf den Eingriff bei 30 Prozent. Gilt das für jeden? Es handelt sich um einen Durchschnittswert, der nicht die Konstitution des Einzelnen einbezieht, welche das OP-Risiko jedoch wesentlich beeinflusst. Ist dieser Faktor der „individuellen Risikofaktoren“ noch Bestandteil einer guten Beratung, so wird wohl kaum die Frage erörtert werden, wer die Operation durchführt – ein neuer Assistenzarzt oder ein „alter Hase“ mit viel Routine – wenngleich dieser Punkt die tatsächlichen Chancen vermutlich stark beeinflusst.

Nochmals anders verhält es sich, wenn keine Angaben über Wahrscheinlichkeiten vorliegen – wie wohl in den meisten Fällen des beruflichen und privaten Alltags, in denen man Chancen bewerten möchte. Das macht Entscheidungen komplizierter oder unsicherer. Der „Überlebensberater“ und Komiker Johannes Warth bringt diese Tatsache, dass man häufig erst hinterher erkennt, was eine einmalige Chance gewesen wäre, süffisant auf den Punkt: „Wenn ich vor 15 Jahren gewusst hätte, dass es erfolgreich ist, wenn man eine Plattform im Internet gründet, auf der jeder seinen Schrott anbieten kann – dann hätt’ ich das auch gemacht!“.

Wenn keine Prognosen verfügbar sind, hat es andererseits den Vorteil, dass man sich nicht von vermeintlichen Erfolgsaussichten beeinflussen lässt. Stattdessen kann man sich darauf konzentrieren, was man selbst dazu beitragen kann, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen.

Bisher ging es um die Frage, welche objektiven Chancen man hat, wenn man dies oder jenes tut, etwas unterlässt, auf etwas setzt … Das ist jedoch nur die eine Seite der Medaille. Die andere ist, ob etwas für einen selbst eine Chance ist. Besonders bei Ratschlägen von anderen oder bei Gelegenheiten, die einmalig erscheinen, gerät man leicht in Versuchung, die Frage zu vernachlässigen, ob etwas zu einem selbst passt.

Wann ist etwas eine persönliche Chance?

Zwei Praktikanten tauschen sich über ihre Erfahrungen im geleisteten Praktikum – das in derselben Abteilung stattfand – aus. Die eine Praktikantin schildert begeistert, dass sie zunehmend selbstverantwortlich ein spannendes Projekt bearbeiten durfte, bei dem sie sehr viel gelernt hat, ein gutes Zeugnis der geleisteten Arbeit erhielt und eventuell für eine Festanstellung in Frage komme. Sie schwärmt von den freundlichen Mitarbeitern und der guten Anleitung. Der andere Praktikant erlebte die Abteilung komplett anders: Er bekam ein Thema mit relativ großem Routineanteil, hatte keinen Spaß an der Tätigkeit und trotz Beschwerden änderte sich an der Situation nichts. Frustriert harrte er bis zum Ende des Einsatzes aus. Die Kollegen dort beschreibt er als abweisend und kurz angebunden.

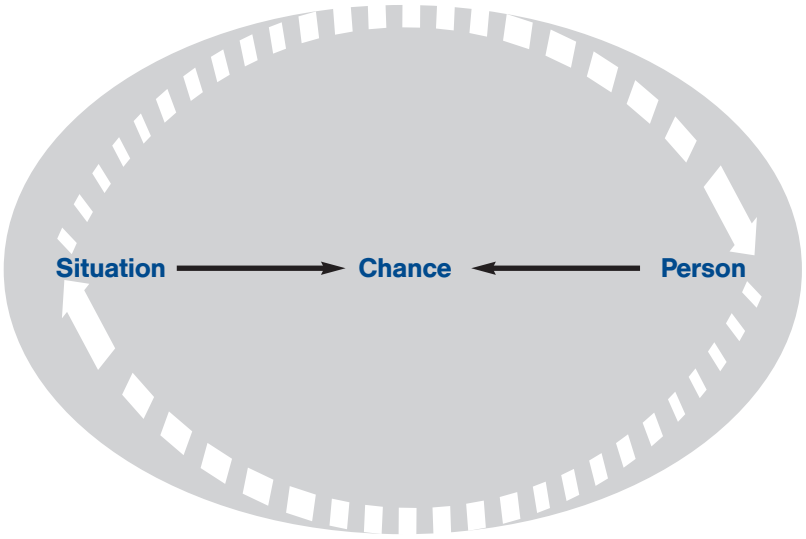
Vielfältige Faktoren könnten eine Rolle gespielt haben, wie es zu solch unterschiedlichen Wahrnehmungen kommen konnte. Folgende wären denkbar:

Einflussfaktor Person: Vielleicht hatte die zufriedene Praktikantin Glück mit dem ihr zugewiesenen Thema, vielleicht ging sie besonders kompetent und engagiert an das übertragene Projekt heran, weil sie viele Vorkenntnisse besaß oder es genau ihren Interessen entsprach, vielleicht überzeugte sie zudem durch freundliches Auftreten …

Einflussfaktor Situation: Möglicherweise bekam der unzufriedene Praktikant tatsächlich ein wesentlich unattraktiveres Thema, weil sich zu dem Zeitpunkt in der Abteilung nichts anderes angeboten hatte, vielleicht war die Stimmung in der Abteilung zum Zeitpunkt seines Praktikums angespannt …

Faktoren, die in der Person des Handelnden selbst liegen, wie beispielsweise Kompetenzen oder Ziele und solche, die in der Situation liegen, wie etwa Rahmenbedingungen nehmen zweifellos Einfluss auf den Verlauf einer Sache, entscheiden aber für sich betrachtet meist noch nicht darüber, ob etwas zu einer persönlichen Chance wird. Entscheidend ist, wie sich diese Faktoren gegenseitig beeinflussen und was der Handelnde daraus macht.

Mögliche Wechselwirkungen: Vielleicht konnte die zufriedene Praktikantin bereits im Vorgespräch einen sehr kompetenten und engagierten Eindruck vermitteln und ihr wurde allein deshalb ein anspruchsvolles und spannendes Projekt zugetraut und angeboten … Vielleicht verlor der unzufriedene Praktikant durch das ihm zugeteilte Thema mit hohem Routineanteil schnell seine anfängliche Motivation, begann seine Zeit im Wesentlichen abzusitzen, was wiederum das Engagement der betreuenden Kollegen minderte und seine Unzufriedenheit erhöhte …



Einflussfaktoren für persönliche Chancen

Eigene Ziele und Werte

Denken wir an ein Angebot für einen zeitlich befristeten Auslandsaufenthalt. Dies wird jemand dann als Chance werten, wenn beispielsweise das Kennenlernen einer anderen Kultur auf seiner „Zielliste“ steht. Dagegen wird jemand, der sich neben dem Beruf für die Pflege eines kranken Angehörigen entschieden hat, darin für sich wohl kaum eine Chance sehen.

Zeitpunkt

In einer Abteilung wird gefragt, wer für drei Monate die Betreuung einer spanischen Kollegin, die kaum Deutsch bzw. Englisch spricht, übernimmt. Die meisten reagieren sehr zurückhaltend, da sie natürlich erst einmal an die Mehrbelastung denken. Ein Mitarbeiter jedoch will schon seit Jahren einen Spanischkurs

absolvieren und hat gerade etwas mehr „Luft“, weil kurz zuvor ein großes Projekt abgeschlossen wurde. Vor diesem Hintergrund hält er die Anfrage zu diesem Zeitpunkt für eine willkommene Chance und bucht parallel dazu einen dreimonatigen Abendsprachkurs.

Neben subjektiv als „zeitlich passend“ empfundenen Gelegenheiten gibt es auch so etwas wie objektiv günstige oder ungünstige Zeitpunkte: Ein und dieselbe Handlung kann je nach zeitlichem Kontext ganz unterschiedliche Auswirkungen haben. Ein historisches Beispiel: Der Widerstand gegen das DDR-Regime war kurz vor dessen Zusammenbruch sehr wirkungsvoll – mit denselben Bestrebungen wäre man 10 Jahre zuvor Gefahr gelaufen, inhaftiert zu werden.

Kompetenzen

In einem Unternehmen soll abteilungsübergreifend eine Projektgruppe gegründet werden, die Lösungen für eine spezielle Problemstellung erarbeiten soll. Das Team wird direkt an den Vorstand berichten. Ein aufstiegsorientierter Mitarbeiter wird dies schnell als Chance erkennen, um auf sich aufmerksam zu machen. Doch bei einer derartigen Entscheidung sollte man sich sehr sorgfältig die Frage stellen, ob man die passenden Kompetenzen und Erfahrungen mitbringt, um auch wirklich einen positiven Eindruck zu hinterlassen. Andernfalls riskiert man, das Gegenteil zu erreichen, und ist besser beraten, auf eine andere, passendere Chance zu warten.

Wichtigkeit des Themas

Am Beispiel der zu betreuenden spanischen Kollegin: Die Frage, welche Priorität „Spanisch lernen“ wirklich hat, gilt es sorgfältig auszuloten. Gibt es eventuell noch Themen, die in der Prioritätenliste weiter oben stehen? Die Meinung des Vorgesetzten mit einzubeziehen, ist hier von großem Vorteil. Nur wenn auch er „Spanisch lernen“ für wichtig hält, wird er Verständnis dafür aufbringen, dass andere Dinge mit etwas weniger Elan oder minder intensiv verfolgt werden.

Kosten

Bei den möglichen Kosten sollte man nicht nur an den finanziellen Einsatz denken – der ist meist verhältnismäßig leicht überschaubar. Vielmehr sollte unter diesem Gesichtspunkt alles betrachtet werden, was man in eine Sache „investiert“ beziehungsweise was man verlieren könnte. Als Investition kann neben Geld und Zeit auch „Herzblut“, der Einsatz von Freunden und Kollegen oder die Energie verstanden werden, die man ansonsten für andere Dinge hätte aufwenden können.

Persönlichkeit

Noch einmal am Beispiel der spanischen Kollegin: Möglicherweise passt das Angebot zu dem Ziel, Spanisch zu lernen, vielleicht ist auch der Zeitpunkt günstig. Arbeitet aber jemand am liebsten für sich allein, so passt es schlichtweg nicht zum Typ und verhindert möglicherweise die erfolgreiche Bewältigung der eigentlichen Aufgaben, wenn er über Monate hinweg jemanden an der Seite hat.

Rahmenbedingungen

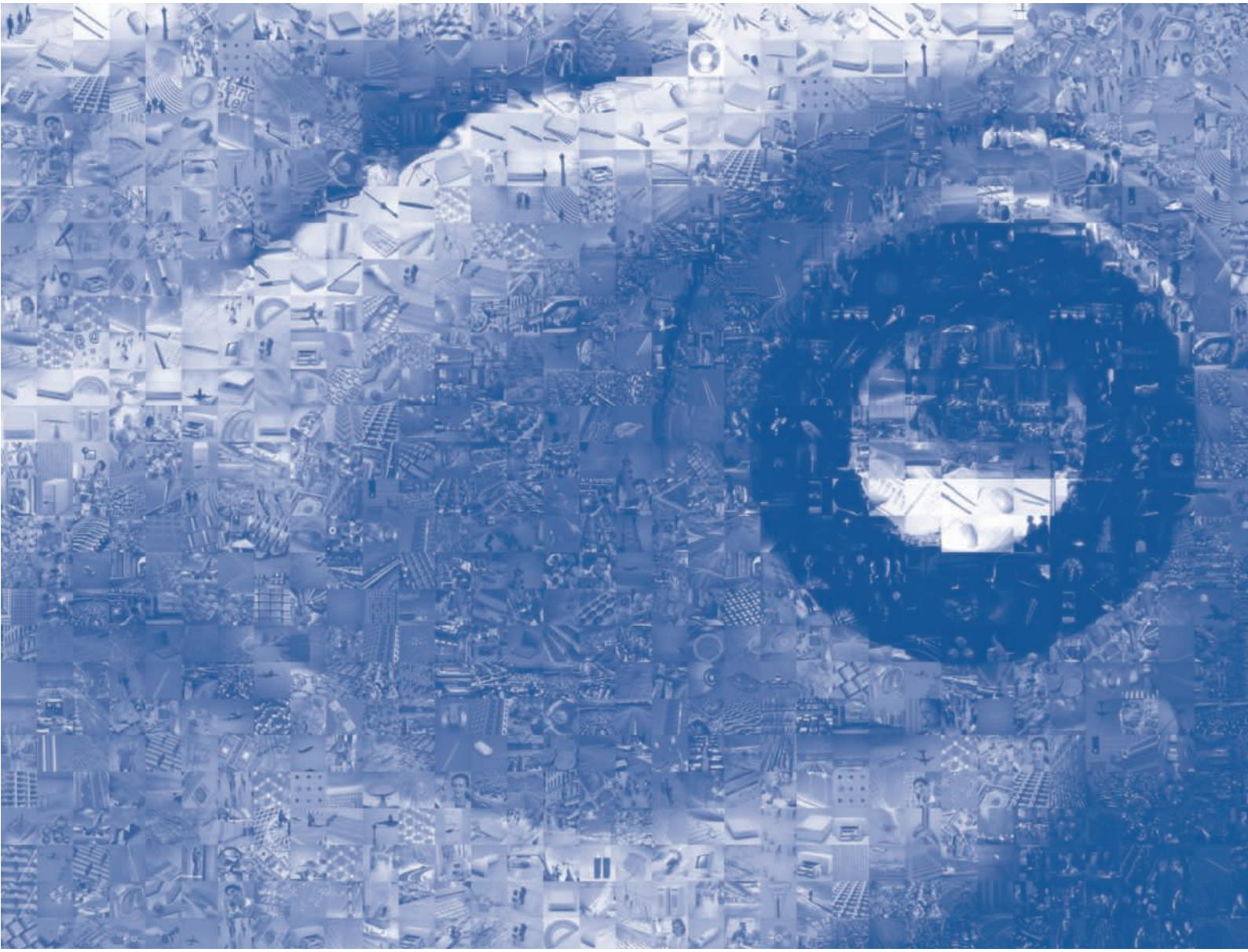
Auch ganz praktische, organisatorische Dinge – möglicherweise schnell als Nebensächlichkeiten abgetan – sollten passen, damit sie später nicht zu viel Energie abziehen. Am Beispiel einer ins Auge gefassten Weiterbildungsmaßnahme: Stimmen die Seminarzeiten mit den Fahrplänen der öffentlichen Verkehrsmittel überein, falls keine Übernachtung vorgesehen ist? Stimmt das Ambiente des Seminarhauses? Ist die Teilnehmerzusammensetzung passend? Auch der Aspekt, wie oft ein derartiges Angebot stattfindet, kann relevant sein – kann man sich in Kürze neu entscheiden oder ist die Gelegenheit in dieser Form wirklich „einmalig“?

Eigene Bereitschaft, sich einzubringen

Wie bereits gesagt, sind die Erfolgsaussichten bei persönlichen Chancen nicht mit Gewinn-Wahrscheinlichkeiten im Glücksspiel vergleichbar. Die erfolgreiche Nutzung einer Chance hängt ganz wesentlich davon ab, ob man bereit ist, sein Bestes zu geben. Es ist ratsam, diese Frage in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Bevor man eine Sache halbherzig angeht, sollte man sie im Zweifelsfall lieber sein lassen, ansonsten riskiert man, dass das Ergebnis nicht so ausfällt, wie man es sich erhofft hatte.

Eine Handlungsoption von diesen ganz verschiedenen Blickwinkeln her zu betrachten, hilft bei der Beurteilung, ob etwas eine persönliche Chance sein kann. Es lohnt, dies zu klären, bevor man handelt. Sonst läuft man Gefahr – gemäß der Devise „Wer auf jeden Zug aufspringt, kommt nirgendwo an“ – mit blindem Aktionismus zwar seine Energie zu verbrauchen, aber nicht wirklich weiterzukommen. Man wird schnell erkennen, dass vieles, was einem als „einmalige Chance“ dargeboten wird, keineswegs eine für alle Menschen gleichermaßen „günstige Gelegenheit“ ist. So relativiert sich schnell das einmalige Job-Angebot, die tolle Weiterbildungsmaßnahme, die einmalige Chance für ein verbilligtes Zeitschriftenabonnement, das Schnäppchen, das nur noch wenige Tage im Angebot sein wird.

Lockmittel ist in den meisten Fällen die wirkliche oder vermeintliche Einmaligkeit oder/und die zeitlich begrenzte Verfügbarkeit. Das Gefühl „Wenn ich jetzt nicht zugreife, dann kommt die Chance nie wieder“ birgt die Gefahr, dass man nicht mehr prüft, ob es lediglich eine unter vielen Handlungsoptionen ist oder wirklich die ganz individuelle Chance, die man nutzen sollte. „Bringt mir ein weiteres Praktikum wirklich eine qualitativ neue Erfahrung oder mach ich es nur, weil es als „tolle Chance“ gilt?“ „Brauche ich wirklich ein Viererset Scheren oder will ich es nur kaufen, weil ich dann eine Schere umsonst bekomme?“



Sehen lernen

Im letzten Kapitel ging es um Fragestellungen und Kriterien, die helfen können, Chancen auf den Prüfstand zu stellen. Es gibt aber auch Zeiten, in denen man das Gefühl hat, dass sich passende Chancen gar nicht erst ergeben. Dann ist es hilfreich …

… zu erkennen, welche Möglichkeiten in den bestehenden Gegebenheiten noch nicht wahrgenommen wurden.

… seine Ziele zu erforschen, weil diese Einfluss darauf nehmen, worauf man seine Aufmerksamkeit richtet.

… sich zu sensibilisieren, welche „Blickversteller“ möglicherweise dafür verantwortlich sind, dass man gegebene Chancen nicht erkennt.

Sehen lernen

**„Die wahre Entwicklung besteht nicht im
Finden von neuen Ufern, sondern im Sehen mit anderen Augen.“
Marcel Proust (französischer Schriftsteller)**

Chancen sind in Fülle vorhanden

Im Sprachgebrauch heißt es, dass Chancen „sich ergeben“, „einem geboten werden“, „sich auftun“, also irgendwie auf einen zukommen – und man dementsprechend passiv warten kann. Oft wird der Begriff auch im Zusammenhang mit etwas „Neuem“ genannt: mit einem neuen Job, einer neuen Beziehung usw.

Betrachtet man jedoch im Gegensatz dazu, was Menschen im Nachhinein als Chance bezeichnen, so sind dies vergleichsweise selten Dinge, die ihnen speziell zugetragen wurden oder sich dadurch auszeichneten, „neu“ zu sein. Nicht selten wird sogar bestätigt, dass eine Möglichkeit schon lange zuvor bestand, aber erst zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt als Chance erkannt wurde. Ob etwas zu einer persönlichen Chance werden kann, hängt ganz wesentlich von der Art und Weise ab, *ob* und *wie* man Möglichkeiten, Situationen und die Realität sieht.

Folgende Anekdote soll der Sony-Firmengründer Akio Morita besonders gern erzählt haben: Zwei Schuhverkäufer sind im Dschungel unterwegs, um neue Absatzmärkte zu erkunden. Nach einigen Tagen sendet der eine Verkäufer seinem Chef aus einem Hotel folgende E-Mail: „Leider nichts zu verkaufen. Die Eingeborenen tragen keine Schuhe.“ Auch sein Kollege schickt eine Nachricht an den Chef: „Riesige Chancen! Keiner der Eingeborenen trägt Schuhe. Wir können den Markt beherrschen.“

Die Redewendung, etwas ist „in Hülle und Fülle vorhanden“, hebt sehr anschaulich diesen Aspekt von Chancen hervor. Etwas ist – fast im Übermaß – vorhanden, ist aber teilweise verhüllt (Hülle im urspr. Sinne: Kleidung) und damit nicht immer auf den ersten Blick sichtbar. Deshalb ist dieses Kapitel dem Aspekt „Sehen lernen“ gewidmet: Wie schärft man seinen Blick und wie hält man diesen „frei“, um sich größtmögliche Offenheit für Chancen zu schaffen bzw. zu bewahren.

**Wie erging es mir bisher mit Chancen?
Welche taten sich auf – habe ich sie ergriffen?
Was hat mir geholfen bzw. gefehlt?**

**„Wenn man einen Entschluss gefasst hat,
dann taucht man damit in eine gewaltige Strömung, die einen mit sich reißt,
zu einem Ort, den man sich bei dem Entschluss niemals hätte träumen lassen.“**
Paulo Coelho (brasilianischer Schriftsteller)

Der Einfluss von Zielen

Wer kennt das nicht: Hat man sich entschieden, ein bestimmtes Auto zu kaufen, sieht man plötzlich überall genau das Modell fahren, das man ausgesucht hat. Und plötzlich registriert man all die Anzeigen in der Zeitung mit Sonderrabatten oder private Verkaufsangebote – Dinge, die man zuvor überhaupt nicht wahrgenommen hatte. Vielleicht mag das Beispiel Autokauf trivial erscheinen. Aber das Prinzip funktioniert auch in anderen Bereichen. Allein dadurch, dass man einen Entschluss fasst und ein Ziel festlegt, zeigen sich – wenngleich nicht zwingend sofort – „ungeahnte“ Möglichkeiten, an die man vorher nicht im Entferntesten gedacht hat.

Obschon die meisten vermutlich zustimmen würden, dass die Definition von Zielen wichtig ist, tun es die wenigsten, es sei denn, es ist eine „berufliche Pflicht“ – wobei diese naturgemäß in erster Linie die Aspekte umfasst, die im betrieblichen Kontext relevant sind.

Diese Zurückhaltung hat freilich Gründe: Menschen legen sich ungern fest – sind sie dann doch selbst in der Verantwortung, etwas zum Erreichen des gesetzten Ziels zu unternehmen. Man denke nur an nicht umgesetzte Neujahrsvorsätze, die das fade Gefühl hinterlassen, versagt zu haben.

Soviel zu den Hinderungsgründen. Weil Ziele aber „Motivatoren“ sind und für das Sehen der Chancenvielfalt sehr nützlich sein können, möchten wir eine Lanze für sie brechen. Nur wenn man z. B. den Vorsatz fasst „Ich möchte mich mehr bewegen und mindestens drei Mal die Woche eine halbe Stunde laufen, Fahrrad fahren etc.“, kann man aus seinem bisherigen Muster – z. B. sich nur vom Schreibtisch zum Auto und zur Haustür zu bewegen – ausbrechen. Plötzlich entdeckt man vielfältige Gelegenheiten für körperliche Betätigung: Treppen zu steigen anstatt den Fahrstuhl zu nehmen, zum Einkaufen zu Fuß zu gehen, sich mit der Nachbarin anstatt zum Kaffee zum Spaziergang mit ihrem Hund zu treffen …

Band 1 der Job-Allianz-Schriftenreihe „Erfolg im Beruf“ bietet eine detaillierte Anleitung, sich – ausgehend von einer Standortbestimmung – mit beruflichen und privaten Zielen in der Gesamtschau auseinanderzusetzen.

Einen guten Einstieg ins Thema Ziele ermöglicht die folgende Übung. Sie hilft, mittels Beispielen einige Ziele zu identifizieren oder bereits unbewusst vorhandene Ziele ans Licht zu bringen. Manchmal lassen

sich Ziele aus Unzufriedenheiten ableiten, denn oft erkennt man leichter, was alles nicht stimmt, was unangenehm oder was ungerecht ist, als das, was man wirklich will. *)

Schritt 1: BREMSEN ERKENNEN – WAS STÖRT MICH?
Nehmen Sie sich Zeit und erstellen Sie eine ganz persönliche „Motzliste“: Schreiben Sie „frei von der Leber weg“ alles auf, was Sie stört. Dinge, über die Sie täglich „stolpern“, körperliche Beeinträchtigungen oder auch Dinge, die Sie unzufrieden machen. Diese Störfaktoren wirken wie Bremsen in Ihrem Alltag und verstellen den Blick für Neues. Zugegeben – es ist nicht alles veränderbar. Oft lohnt es sich jedoch, näher hinzusehen, Veränderungsmöglichkeiten zu prüfen und Veränderungsziele zu formulieren.

Schritt 2: ZIELOPTIONEN DEFINIEREN – WAS WILL ICH?
Formulieren Sie nun für jeden Punkt der Liste einen Zustand, in dem das Störende beseitigt wäre – ganz unabhängig davon, wie realistisch Ihnen das Erreichen dieses Zustands erscheint. Allein schon durch das Formulieren von potenziellen Zielen öffnet sich der Blick für neue Möglichkeiten. Achten Sie darauf, Ihre Ziele positiv zu formulieren und nicht einfach im negativen Umkehrschluss; es soll schon sprachlich deutlich werden, dass Sie aktiv ein bestimmtes Ziel verfolgen. Ein Ziel aus einem negativen Umkehrschluss abgeleitet wäre „keine Knieschmerzen mehr“, das Aktiv-Ziel dagegen, was Ihnen ein gesundes Knie wieder ermöglicht, z. B. „Joggen gehen“. Entwerfen Sie zudem keine Wunschliste, was andere ändern sollten, sondern was Sie tun wollen. Ein „unzulässiges“ Ziel, das darauf abzielt, dass andere sich ändern, wäre beispielsweise „Mein Partner soll den Tag nicht immer mit Jammern beginnen“, ein selbst beeinflussbares Ziel dagegen „Ich möchte gerne morgens davon reden, worauf ich mich an dem Tag freue“.

Schritt 3: WEGE ERKENNEN – WIE KÖNNTE ES GEHEN?
Nun geht es darum, sich einen Eindruck davon zu verschaffen, wie Schritte zur Lösung aussehen könnten – vor allem darüber, was Sie ganz konkret selbst tun könnten, damit der Zielzustand eintritt oder wahrscheinlicher wird.

Leitfragen, die dabei helfen können:

– Was ist eine nahe liegende Lösung, was könnte auch möglich sein?
– Wie machen es andere?
– Was habe ich schon erfolgreich probiert, was mit weniger Erfolg?
– Wer könnte mich weiterbringen?

*) Eine Vorlage für eigene Ausarbeitungen finden Sie im Anhang auf S. 64.

Schritt 1:	Schritt 2:	Schritt 3:
Mich stört, dass …	**Ich will, dass …**	**Ich könnte das Ziel erreichen, indem …**
… sich im Büro die Papierstapel türmen.	… ich konzentrierter und schneller arbeiten kann.	… ich Altpapier aussortiere und den Rest ablege. … ich mich künftig diszipliniere, über den Verbleib von Unterlagen gleich zu entscheiden.
… ich bei leichter Belastung Knieschmerzen bekomme.	… ich wieder mit Freude laufen gehen kann.	… ich einen Untersuchungstermin beim Orthopäden vereinbare und mich beraten lasse.
… ich die Kinder zu wenig sehe.	… meine Arbeit im Einklang mit meiner Familie ist. Gut wäre, an mindestens 2 Abenden spätestens zum Abendessen zu Hause zu sein.	… ich zunächst einen Tag in der Woche fest einplane, an dem ich früher zu Hause bin. … ich an jedem Wochenende mit den Kindern eine gemeinsame Aktivität einplane. … wir einmal in der Woche alle früher aufstehen und zusammen frühstücken.
… mein Büro unzweckmäßig ist.	… ich genügend Platz für Regale, Schreibtisch und einen kleinen Besprechungstisch habe.	… ich mit meinem Vorgesetzten spreche und Vorschläge vorbringe.
… ich in der Firma zu oft bei der Arbeit gestört werde.	… ich wieder konzentriert meine Projekte verfolgen kann und damit „mein Output“ wieder besser wird.	… ich dafür sorge, dass es Phasen gibt, in denen ich ungestört und hochkonzentriert arbeiten kann und solche, die der Kommunikation gewidmet sind.
… sich mein Kollege häufig auf meine Kosten profiliert.	… ich mit meinen Leistungen zur Geltung komme.	… ich meine Leistungen besser kommuniziere.
… unser Sofa abgewetzt ist.	… das Wohnzimmer schön aussieht.	… wir eine neue Polstergarnitur kaufen.

Schritt 4: „ABWÄGEN“ – WELCHEN PREIS BIN ICH BEREIT ZU ZAHLEN?

Gehen Sie jetzt noch einmal in Ruhe Ihre Liste durch und überlegen Sie bei jedem Punkt, welchen „Preis“ Sie dafür zahlen müssten und ob er es Ihnen wert ist.

- Wählen Sie ein oder zwei Dinge aus, die Ihnen wichtig sind und die Sie ohne größeren Aufwand angehen können. Planen Sie deren Umsetzung schon im Laufe der nächsten Woche ein. Kleine Erfolge bei der Erledigung leichterer Dinge geben Schwung, sich an größere Herausforderungen heranzuwagen.
- Wählen Sie all jene Themen aus, für deren Umsetzung zwar etwas Zeit und Geduld erforderlich sind, die höhere Investition sich aber für Sie lohnt. Hier gilt es, erste Schritte zur Erlangung der neuen Ziele festzulegen.
- Streichen Sie Punkte von Ihrer Liste, bei denen Aufwand und/oder Kosten nicht im Verhältnis zu dem stehen, was sie Ihnen wert sind. Das bewusste Abstandnehmen von Veränderungsprojekten, die Ihnen momentan nicht die Mühe wert sind, kann sehr erleichternd wirken. Wenn Sie nicht sicher sind, ob es eine endgültige Entscheidung ist oder diese später neu hinterfragt werden soll, dann setzen Sie diesen Punkt auf Wiedervorlage.

Ganz gleich, ob man Themen sofort angeht, erste Schritte plant oder Vorhaben erst einmal „auf Eis legt“: Allein durch die Formulierung wünschenswerter Zielzustände verändert sich die Wahrnehmung und Sie erkennen plötzlich Möglichkeiten, wie Sie diese Ziele erreichen können.

Für freie Sicht sorgen …

Manchmal sind Ziele aber auch seit langem klar und dennoch rücken keine „Chancen“ ins Blickfeld. Dann kann es hilfreich sein, seinen Blick zu schärfen und zu erkennen, wo man sich selbst im Weg steht.

Manchmal verschiebt ein äußerer Anlass diese „Blickversteller“ und ermöglicht, Dinge zu sehen, die schon lange „vor der Nase“ liegen:

Eine Mitarbeiterin war seit längerem mit ihrem Job unzufrieden. Resigniert machte sie „Dienst nach Vorschrift“ und träumte von einem Unternehmenswechsel. In einem Workshop mit Teilnehmern aus verschiedenen Unternehmen erkannte sie, dass ihre Meinung „Bei mir im Unternehmen ist alles schlecht, woanders ist alles gut“ nicht stimmte. Durch die Schilderungen der anderen Teilnehmer erkannte sie, dass woanders viele Herausforderungen, mit denen sie kämpfte, die gleichen sind. Manche Dinge waren dort vielleicht besser, dafür andere wieder schlechter. Mit neuem Schwung kehrte sie an ihren Arbeitsplatz zurück und war entschlossen, dort nach Verbesserungen für ihre Situation zu suchen.

Nicht immer hat man das Glück, solche Erfahrungen zur rechten Zeit zu machen. Dann kann es helfen, Hilfe von außen zu suchen bzw. anzunehmen.

Ein Mitarbeiter fühlte sich mit der ihm übertragenen Verantwortung für einen neuen Themenbereich überfordert. Er merkte, dass er den Anforderungen nicht in einer für ihn und die anderen akzeptablen Art und Weise gerecht werden konnte. Er bemühte sich gleich einem „Hamster im Rad", litt zunehmend unter körperlichen Beeinträchtigungen und sehnte sich nach seinem alten Tätigkeits- und Verantwortungsbereich. Dennoch kam ihm überhaupt nicht der Gedanke, etwas ändern zu können. Er hatte das Gefühl, keine andere Wahl zu haben, als den unbefriedigenden Zustand fortzusetzen. Erst auf dringendes ärztliches Anraten nutzte er ein internes Coachingangebot. Hierbei zeigte sich, dass er, geleitet vom Glaubenssatz „Etwas nicht durchziehen heißt, versagt zu haben", überhaupt nicht auf die Idee kam, dass es andere Lösungen geben könnte, als langsam „vor die Hunde zu gehen". Nachdem er dies erkannt hatte, sah er plötzlich Möglichkeiten und entschied sich dazu, mit seiner Vorgesetzten offen zu sprechen. Seine bevorzugte Lösung – in einen anderen zu ihm passenden Tätigkeitsbereich zu wechseln – konnte durch ihre Unterstützung umgesetzt werden. Die ganzen Befürchtungen, wie „Da bin ich doch bei meiner Chefin untendurch", „Meine Kollegen werden über mich tratschen", „Dann kann ich nicht mehr in den Spiegel schauen", waren kaum mehr relevant, nachdem er mit Selbstbewusstsein die Entscheidung getroffen hatte.

Was sind das für Faktoren, die uns manchmal die Sicht auf Lösungen verstellen? „Blickversteller" gibt es auf ganz unterschiedlichen Ebenen:

Unbewusste Abwehrhaltung

Ein Mitarbeiter hatte sich schon vor längerer Zeit das Ziel gesetzt, einmal eine Führungsposition einnehmen zu wollen – in seiner Familie hatten alle große Karrieren als Führungskräfte gemacht. Doch obwohl sich immer wieder Optionen anboten, ergriff er keine. An jeder gab es etwas auszusetzen und er wurde unzufrieden, weil er das Gefühl hatte, auf der Stelle zu treten. Durch intensive Auseinandersetzung mit den Ursachen erkannte er, dass ihn das Ziel „Prestigeträchtiger Aufstieg" allein nicht zu entsprechenden Handlungen motivierte. Denn die belastenden Aspekte der Führungsverantwortung überwogen für ihn. Nachdem dies so deutlich auf dem Tisch lag, war die Lösung vergleichsweise einfach: Er strebte eine „Fachkarriere" an – wollte also Experte in seinem Gebiet sein, ohne Personalverantwortung. Es zeigten sich rasch vielfältige Wege, wie er seine fachliche Kompetenz ausbauen und sich weiter spezialisieren konnte.

Manchmal werden Ziele gesetzt und Entscheidungen getroffen, die durchaus schlüssig und nachvollziehbar sind, sich meist aber ausschließlich an objektiven Kriterien orientieren. Wenn jedoch verdeckt vorhandene Motive nicht wahrgenommen werden, ist ein Scheitern wahrscheinlich, da diese vielleicht unbemerkt gegen das Erreichen „arbeiten". Das Unbewusste wird dann verhindern, dass Chancen gesehen werden, auch wenn das Bewusstsein auf das Ziel hinarbeitet: z. B., weil das Ziel nicht zu den Kompetenzen und Präferenzen passt – wie im vorigen Beispiel. Oder weil Ängste und Unsicherheiten, seien sie begründet oder unbegründet, im Wege stehen.

Ergeht es mir manchmal auch so?
Folgende Beispiele fallen mir dazu ein:

Unangenehmen Themen ausweichen

Zwei Kolleginnen teilten sich schon seit Jahren ein Büro. Beide schätzten die nette Bürogemeinschaft sehr. Eine der beiden orientierte sich nun fachlich um und beklagte, dass sie häufig vieles nicht mitbekäme, weil das restliche Projektteam in einem anderen Raum sitze und vieles informell bespräche. Aus Angst, die Kollegin zu enttäuschen, zog sie einen Bürowechsel überhaupt nicht in Erwägung.

Sich einem Thema, das man scheut, nicht zu stellen, verhindert den Blick auf die dahinter liegenden Chancen. Das müssen keineswegs objektiv bedeutsame Dinge sein. Häufig sind es sogar solche, die für andere gar kein Problem darstellen. Viele vermeiden beispielsweise bewährte Vorsorgeuntersuchungen, um einem eventuell negativen Ergebnis aus dem Wege zu gehen. Sie vergeben damit die Chance, die darin steckt. Oft werden auch berufliche Chancen nicht ergriffen, weil man sich erst gar nicht mit den Grenzen der eigenen Kompetenz auseinandersetzen will.

Ergeht es mir manchmal auch so?
Folgende Beispiele fallen mir dazu ein:

Festgefahrenes Selbstbild

Eine Mitarbeiterin hatte die Leitung eines spannenden Projekts ausgeschlagen, weil hierzu die Verantwortung für Kostenkalkulation und -abrechnung, statistische Auswertungen etc. gehört hätte und sie, geprägt durch negative Schulerfahrungen, fest davon überzeugt war, nicht mit Zahlen umgehen zu können.

Bilder, die man von sich selbst hat, sind häufig wie eingebrannt und bewirken, dass andere Seiten, die diesem Bild widersprechen, nicht gesehen werden. Das „schlummernde eigene Potenzial“ wird nicht wahrgenommen, und man macht einen weiten Bogen um alle Aufgaben, die jene Kompetenzen erfordern, von denen man glaubt, sie nicht zu haben. „Mangelnde mathematische Fähigkeiten“, „mangelnde Führungskompetenz“ oder „mangelnde Kreativität“ sind typische Beispiele für plakative und festgefahrene Sichtweisen von sich selbst. Gegenbeweise werden oft nicht wahrgenommen: Jemand ist scheinbar mathematisch unbegabt, verwaltet aber mit Selbstverständlichkeit und Erfolg die Familienfinanzen; jemand fühlt sich unfähig, Führungsverantwortung zu übernehmen, leitet aber schon seit Jahren einen Verein; jemand hält sich nicht für innovativ, konnte aber schon immer gute Ideen einbringen. Rollenklischees tragen häufig noch zur Verstärkung von festgefahrenen Selbstbildern bei.

Ergeht es mir manchmal auch so?
Folgende Beispiele fallen mir dazu ein:

Festhalten an Prinzipien

Eine Büroangestellte erhielt während der Arbeit von ihrer Freundin das Angebot, spontan am selben Abend mit ihr in die Oper zu gehen, da diese eine teure Karte übrig hatte. Sie lehnte ab, da für sie ein Opernbesuch ohne Abendgarderobe nicht in Frage kam.

Prinzipien sind mit dem starren Selbstbild vergleichbar, nur dass es dabei um ein dogmatisches Festhalten an Regeln geht. Einerseits erleichtern Prinzipien durch klare Orientierung den Alltag, andererseits schließen sie aber all jene Möglichkeiten aus, die ihnen widersprechen. Eigene Prinzipien zu erkennen, ist gar nicht so einfach, weil sie meist verinnerlicht sind und oft nicht einmal benannt werden können. Hilfreich kann sein, sich immer wieder Fragen wie „Ist das wirklich so?“ oder „Kann ich wirklich nicht?“ zu stellen.

Ergeht es mir manchmal auch so?
Folgende Beispiele fallen mir dazu ein:

Den anderen die Schuld geben

„Man hat mich nicht gebeten, mein Konzept vorzustellen“ so äußerte sich ein hoffnungsvoller Aushilfskeeper, der Torwarttrainer in Bayern München werden wollte und nicht zum Zuge kam.

Wie die Situation in Wirklichkeit war, kann man aus der Distanz nicht beurteilen, doch drängt sich die Frage auf: Hat er sich darum gekümmert, sein Konzept vorstellen zu können, oder hat er darauf gewartet, von anderen gefragt zu werden? Andere für etwas verantwortlich zu machen, kann ein Vorwand sein. Dann muss man vor sich und anderen nicht eingestehen, dass man beispielsweise etwas in Wirklichkeit nicht wollte, zu große Angst hatte, nicht genug für einen Erfolg getan hat …

Ergeht es mir manchmal auch so?
Folgende Beispiele fallen mir dazu ein:

Andere wichtiger nehmen als sich selbst

Ein Ausbilder wurde nach einem Seminar gefragt, ob ihm dieses etwas gebracht habe. Er antwortete, dass er das erst sagen könne, wenn er von seinen Auszubildenden gutes Feedback erhielte.

Ohne Zweifel ist Feedback und ein Abgleich der Fremd- mit der Selbstwahrnehmung sehr sinnvoll für die eigene Weiterentwicklung. Fixiert man sich allerdings zu sehr darauf, was andere von einem denken, wird der Blick auf Chancen und Möglichkeiten eingeengt. Man hat sozusagen einen Tunnelblick auf das, was andere erwarten. Ähnlich ist das Phänomen, sich sehr interessiert mit dem zu beschäftigen, was andere für Probleme, Unzulänglichkeiten oder auch Erfolge haben – ganz gleich, ob wohlwollend helfend oder tratschend destruktiv – man lebt mehr deren Leben als das eigene. Folge ist, dass die Auseinandersetzung mit den eigenen Bedürfnissen und persönlichen Chancen zu kurz kommt.

Ergeht es mir manchmal auch so?
Folgende Beispiele fallen mir dazu ein:

Nicht zuhören

Wer kennt die Situation nicht: Ein Kollege erzählt von seinem Urlaub. Der andere hört kaum zu, um dann ganz schnell die eigenen Erfahrungen zu berichten. Er will möglichst schnell in der Rede des anderen das Schlupfloch für das eigene Erzählen finden. Oder: In einer Sitzung reihen sich die Monologe aneinander, jeder ist darum bemüht, selbst gut dazustehen; ein wirklicher Austausch über ein Thema findet kaum statt.

Wenn keine Anknüpfung an das Gegenüber stattfindet, wird die Chance verspielt, die Sichtweisen des anderen als Anregungen in das eigene Denken mit einzubeziehen und gemeinsam zu besseren Lösungen zu gelangen.

Ergeht es mir manchmal auch so?
Folgende Beispiele fallen mir dazu ein:

Krisen und Konflikte nicht nutzen

In dem Film „Das wahre Leben" spielen Katja Riemann und Ulrich Noethen eindrucksvoll ein Paar, deren Ehe durch die plötzliche Arbeitslosigkeit des Mannes zu zerbrechen droht. Zwei Kinobesucher, zwei Sichtweisen: Der eine verlässt das Kino, völlig geschockt, in welche Krise eine Beziehung geraten kann (am Schluss brennt sogar das Haus) und sichtlich mit der Frage beschäftigt, wie man so etwas am besten verhindern kann. Der andere Besucher kommentiert sehr fasziniert die Kraft, die die Krise für die – äußerlich zwar intakte, aber im Grunde erkaltete – Beziehung hatte: Am Ende liegen sie gemeinsam auf dem vor dem Brand geretteten Designersofa im Garten.

Wenngleich Krisen und Konflikte häufige „Nebenwirkungen" von Veränderungsprozessen sind, so käme natürlich keiner auf die Idee, sich dies zu wünschen. Aber wenn es schon einmal so ist, dann kann man die Situation genauso gut „begrüßen" und prüfen, welche Chancen sich daraus ergeben könnten.

Ergeht es mir manchmal auch so?
Folgende Beispiele fallen mir dazu ein:

Seine Sensoren nicht „pflegen“

Stellen Sie sich vor: Unter großem Druck und hoher Konzentration erstellen Sie bis in die Abendstunden ein wichtiges Konzept, das am nächsten Morgen vorgestellt werden muss. Als Sie am Abend erschöpft daheim ankommen, fragt ein Anrufer „War bei euch heute auch so schönes Wetter?“ … und Sie fragen sich selbst, wie es denn eigentlich war.

„Chancen sehen“ setzt voraus, dass man für die Wahrnehmung alle Sinne parat und „gut geölt“ hat. Es gibt vielfältige Gründe, die das einschränken können: überarbeitet oder übernächtigt sein, Druck, Zeitknappheit, Sorgen, Angst … Natürlich kann man diese Einschränkungen nicht völlig verhindern und treten sie nur vorübergehend auf, ist es wohl kaum ein Problem. Dennoch: Derartige Faktoren wirken wie Scheuklappen, die verhindern, rechts und links des Weges Optionen zu erkennen.

Ergeht es mir manchmal auch so?
Folgende Beispiele fallen mir dazu ein:

Eingefahrenes Denken

Am Beispiel der afrikanischen Schuhverkäufer (S. 18) wird die Reflexartigkeit unseres Denkens deutlich: Der erste Verkäufer hatte die Chancen des neuen Marktes nicht gesehen, weil er die Prämisse abgespeichert hatte „Nur Menschen mit Schuhen kaufen neue Schuhe“. Wie bei der Prinzipientreue ist auch bei eingefahrenen Denkgewohnheiten die Schwierigkeit, dass man diese nicht einmal bemerkt – das wäre bereits ein entscheidender Änderungsschritt. Ein Lösungsweg ist, sich ähnlich reflexhaft anzugewöhnen, seine verinnerlichten Annahmen aufzudecken und zu überprüfen. Das immer wieder betonte Schlagwort „Querdenken“ zielt genau auf diese Haltung, die hilft, einengende Denkweisen zu überwinden.

Eingefahrensein bewirkt häufig auch, dass wir gewohnheitsmäßig den Blick nur auf die vordergründigen Vorteile richten, die in einer Sache stecken. Doch was ist mit den vielen Nebenaspekten?

Selbst, wenn die objektiven Erfolgsaussichten gering sein mögen – man kann beispielsweise eine Bewerbung auch nutzen, um Übung zu bekommen, um Einblicke in ein neues Tätigkeitsfeld zu erlangen oder um Feedback zum eigenen Auftreten und dem eigenen Marktwert zu erhalten.

Ergeht es mir manchmal auch so?
Folgende Beispiele fallen mir dazu ein:

Planlos sein und Wichtiges aufschieben

Ein Projektplan soll dringend fertig aufgestellt werden, damit er in der kommenden Abteilungsbesprechung beschlussfähig vorgestellt werden kann. Doch weil viele andere Aufgaben auch anliegen, verfällt man in Aktionismus und vergisst zu priorisieren. Man bearbeitet Dinge, die weniger wichtig sind und später erledigt werden könnten.

Was auch immer die Gründe für derartige Planlosigkeit und „Aufschieberitis“ sein mögen – manchmal werden beispielsweise Routinetätigkeiten ganz gezielt als leichter Auftakt für eine anspruchsvolle Arbeitsphase genutzt: Entscheidend ist, dass man die Konsequenzen des Handelns im Blick behält und es nicht dazu führt, dass Wichtiges keinen Platz mehr findet und damit Chancen verhindert werden …

Ergeht es mir manchmal auch so?
Folgende Beispiele fallen mir dazu ein:

Chancen sind „ohne Hülle“ in Fülle vorhanden, wenn das eigene Ziel vor Augen und der Blick von Barrieren befreit ist. Zum bewussten Umgang mit Chancen gehört auch, nach Möglichkeit so zu leben, dass die Zahl der Chancen nicht abnimmt, nach dem Motto: „Handle stets so, dass dir immer mehrere Wege offen bleiben“. Hiermit beschäftigt sich das nächste Kapitel.

Chancen schaffen

Vermehrt bereits bestehende Handlungsoptionen wahrzunehmen – wie im letzten Kapitel gezeigt wurde – ist ein großer Schritt hin zur Erhöhung der ganz persönlichen „Chancenvielfalt".

Ein weiterer Quantensprung wird erzielt, indem man …

… sich darauf konzentriert, was man selbst dazu beitragen kann, dass sich zur richtigen Zeit die richtige Chance auftut.

… denjenigen Faktoren, auf die man keinen Einfluss hat, wenig Beachtung schenkt und so vermeidet, „gegen Windmühlen zu kämpfen".

Chancen schaffen

„Handle stets so, dass sich die Zahl deiner Möglichkeiten erweitert."
Heinz von Foerster (österreichischer Physiker)

Handlungsspielräume erweitern

Wie oft spricht man im Kollegenkreis über eine Weiterbildungsveranstaltung und der einzige Kommentar lautet: „Na ja, hat wenig gebracht". Worüber sagt dieser Satz mehr aus: Über die Veranstaltung oder über den, der sie besucht und die Chance nicht genutzt hat, aus dieser Situation etwas Interessantes zu machen? Wie im ersten Kapitel beschrieben, gibt es sicher auch hier Faktoren, die außerhalb der eigenen Person liegen und die für die Unzufriedenheit mit verantwortlich sein können: Vielleicht wurde wirklich wenig geboten, vielleicht war der Referent schlecht oder die anderen Anwesenden waren müde und einsilbig … Aber machen wir es uns nicht auch leicht, indem wir einfach sagen, etwas „hat wenig gebracht", ohne zu hinterfragen, welchen Anteil wir daran haben?

Im vorigen Kapitel ging es um eine „Chancen sehende" Haltung. Dieses Kapitel beschäftigt sich damit, wie sich Handlungsspielräume erweitern lassen: Zum einen, um aktuelle Chancen besser zu nutzen. Zum anderen aber auch, um gewissermaßen in die Zukunft zu investieren, indem man mehr Optionen schafft, sprich, heute so handelt, dass sich die Anzahl der Chancen, die sich ergeben könnten, erhöht. „Dem Zufall auf die Sprünge helfen" lautet das Motto. Denn je mehr „Eisen man ins Feuer legt", desto größer ist später die Auswahl derer, die man schmieden könnte. Oder wie Bundestrainer Joachim Löw in der Nachlese eines Spiels betonte: „Man muss immer wieder Chancen rausspielen, damit Tore fallen können."

Was ist mit „Erweiterung der Handlungsspielräume" konkret gemeint? Es geht darum zu prüfen, wo man welche Einflussmöglichkeiten hat – und seien sie auch noch so gering –, um aus Situationen möglichst viel Gewinn für sich und gegebenenfalls auch für andere zu ziehen.

An oben genanntem Beispiel: Man kann bereits während einer Weiterbildungsveranstaltung Fragen und Kritik einbringen, anstatt zu warten, bis sie zu Ende ist, um anschließend zu klagen, dass die Veranstaltung nichts gebracht habe; oder – um ein anderes Beispiel zu wählen – bereits während einer Teamsitzung auf Ergebnisorientierung drängen, wenn man merkt, dass die Zeit mit Diskussion vergeudet wird. Dieses Prinzip greift auch bei Dingen, die anscheinend weiter von einem weg liegen wie gesellschaftliche oder umweltpolitische Situationen. Auch hier kann man den Fokus auf seinen eigenen Beitrag lenken, anstatt zu beklagen, dass der Einzelne ja nichts machen kann …

Erkennen, worauf man Einfluss nehmen kann und worauf nicht

Bis hierher würde vermutlich jeder zustimmen und von sich behaupten, dass er Handlungsspielräume nutzt und natürlich gerne Situationen so beeinflusst, dass sie sich in die gewünschte Richtung entwickeln. Und doch verhalten wir uns oft völlig entgegengesetzt und konzentrieren uns gerade auf diejenigen Dinge, die nicht zu ändern sind. Natürlich geht es nicht darum, diese zu ignorieren oder schönzureden – ganz eindeutig nehmen sie Einfluss auf Situationen und begrenzen Möglichkeiten. Doch es ist oft schlicht Energieverschwendung, gegen sie anzukämpfen. So einfach es klingen mag – erst einmal geht es darum, seine Wahrnehmung zu trainieren und so ein Gefühl dafür zu entwickeln, was man wirklich beeinflussen kann und wo ein Einsatz „verlorene Liebesmüh“ ist.

In Anlehnung an Stephen Covey, einem renommierten Managementberater, lassen sich hierbei drei Bereiche unterscheiden: Situationen, die man unmittelbar, indirekt oder gar nicht beeinflussen kann.

Direkt beeinflussbare Gegebenheiten

Darunter fallen alle Situationen und Prozesse, bei denen wir das Ergebnis unmittelbar in der Hand haben: Das Büro so aufzuräumen, dass man optimal darin arbeiten kann, an einem Bericht so lange zu feilen, bis man damit zufrieden ist, eine Tätigkeit gleich auszuführen, um sie „vom Tisch“ zu haben, Geld anzusparen, um Rücklagen zu haben, regelmäßig Sport zu treiben, um fit zu bleiben, ein neues Kleidungsstück zu kaufen, um sich selbst zu gefallen …

Bei diesen Beispielen ist der Zusammenhang zwischen eigenem Tun und dem Ergebnis relativ eindeutig. Manchmal aber offenbaren sich Einflussmöglichkeiten erst auf den zweiten Blick.

In vielfältigen Variationen findet man die Anekdote von der effektivsten Methode, einen Affen zu fangen: Man schneide in eine Kokosnuss ein Loch – gerade so groß, dass ein Affe mit seiner Hand hineinfassen kann. In die leere Kokosnuss lege man Nüsse und binde sie an einen Baum. Der Affe sieht die Nüsse, greift mühelos nach ihnen, kommt aber mit der um die Nüsse geschlossenen Faust nicht mehr aus der engen Öffnung. Nun könne man ihn – wenn auch unter empörtem Geschrei – mühelos fangen.

Dank unseres Großhirns würden wir Menschen in so einer Situation sicher die Nüsse loslassen, wohl wissend, dass der Preis der verlorenen Freiheit im Verhältnis zu ein paar Nüssen viel zu groß ist. Aber auch wir verhalten uns mitunter so, als hätten wir gar keine Wahl und sehen nicht, dass wir häufig mehr Einflussmöglichkeiten haben als wir denken – auch wenn uns die Alternativen nicht immer gefallen. Nicht viel anders als bei den Affen besteht selten wirklicher „Situationszwang“ oder „höhere Gewalt“, sondern wir möchten schlicht den Preis nicht bezahlen.

Ein sicherlich extremes Beispiel hierfür ist die Geschichte einer Mitarbeiterin, die sich seit längerer Zeit in einer äußerst belastenden beruflichen und privaten Situation befand. Immer häufiger wurde sie von besorgten Kollegen darauf angesprochen, etwas zu unternehmen oder professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen. Sie

wiegelte immer ab mit der Begründung, sie habe keine Wahl und müsse da durch. In tiefster Verzweiflung gestand sie einer Kollegin, dass sie sich manchmal eine schlimme Krankheit wünsche, weil sie dann gezwungen wäre, etwas zu ändern.

Natürlich erkennt man aus der Außenperspektive leichter, dass sehr wohl Möglichkeiten bestehen, schwierige Situationen zu beeinflussen. Und freilich sind Auswege nicht immer leicht und oft mit schmerzhaften Loslöseprozessen verbunden. Doch ist erst einmal erkannt, dass man durch passives Abwarten möglicherweise einen höheren Preis bezahlt, so sind, nüchtern betrachtet, auf lange Sicht manche „Kosten", wie beispielsweise ein vorübergehender Karriererückschritt oder finanzielle Einschränkungen, das kleinere Übel.

Gehen Sie nochmals Ihre „Motzliste" im vorigen Kapitel durch und schreiben Sie die Punkte heraus, auf die Sie direkt Einfluss haben – versuchen Sie auch, die „versteckten" Einflussmöglichkeiten zu erkennen.

Indirekt beeinflussbare Gegebenheiten

Damit ist all jenes gemeint, was man zwar durchaus beeinflussen kann, dessen Ergebnis aber auch von anderen abhängt.

Man geht zur Bundestagswahl in der Hoffnung, die eigene Partei möge gewinnen, man schreibt einen Brief an den Gemeinderat über einen beobachteten Missstand in der Stadt und hofft auf ein Echo oder – am Arbeitsplatz – man verhält sich im Teaminteresse kollegial, bereitet sich gut auf einen Vortrag vor und erhofft sich begeisterte Zuhörer oder kauft sich ein neues Kleidungsstück – dieses Mal in der Absicht, jemandem zu gefallen. Was dann letztendlich eintrifft oder passiert, beziehungsweise, ob die eigene Hoffnung erfüllt wird, liegt nicht wirklich in der eigenen Macht.

Viele dieser indirekten Einflussmöglichkeiten sind uns bewusst. Oft jedoch schreiben wir auch hier vorschnell Situationen ab und ordnen diese in die Rubrik „nicht beeinflussbar" ein.

Wegen einer akuten Sorge um den eigenen Gesundheitszustand rief eine langjährige Patientin bei ihrer Ärztin an, die sie wegen der Kombination von Schul- und Alternativmedizin sehr schätzte und die in der Gegend die einzige auf diesem Gebiet war. Sie bat um einen Arzttermin und bekam von der Arzthelferin trotz mehrmaliger Betonung der Dringlichkeit einen Termin erst in fünf Monaten. Daraufhin schrieb die Patientin der Ärztin einen Brief, in dem sie zum Ausdruck brachte, dass ihr Anliegen nicht ernst genommen worden sei, während die bisherigen Behandlungen immer vom Gefühl des gegenseitigen Respekts geprägt waren. Kurze Zeit später meldete sich die Ärztin, entschuldigte sich und ermöglichte einen zeitnahen Termin.

Wie oft verharren wir in unserem Ärger, in Wut oder Resignation und analysieren dabei nicht, in welcher Weise wir Einfluss nehmen könnten, auch wenn letztendlich offen bleibt, wie sich die Sache weiterentwickelt.

Betrachten Sie wieder Ihre Liste und identifizieren Sie die Störungen, die indirekt beeinflussbar sind.

Nicht beeinflussbare Gegebenheiten

Eindeutig keinen Einfluss haben wir auf alle Gegebenheiten in der Vergangenheit. Auch in der Gegenwart sind Rahmenbedingungen gesetzt. Oftmals richten wir unsere Aufmerksamkeit jedoch gerade auf die Dinge, die nicht zu ändern sind, die früher besser waren oder die schlicht nicht in unserer Macht liegen. Diese Einsicht ist möglicherweise unangenehm, hält aber ein sehr großes „Energiesparpotenzial“ bereit.

Zwei dem Ausbildungsgeschwader zugeteilte Kriegsschiffe übten seit Tagen bei schwerem Wetter Manöver. „Ich fuhr auf dem Leitschiff und hatte gegen Abend Dienst auf der Brücke. Nebelschwaden erschwerten die Sicht, also blieb auch der Kapitän oben und überwachte alles. Kurz nach Anbruch der Dunkelheit meldete der Ausguck: ‚Licht steuerbord voraus!‘. ‚Bleibt es stehen oder bewegt es sich achteraus?‘, rief der Kapitän. Der Ausguck antwortete: ‚Es bleibt, Kapitän.‘ Was hieß, dass wir uns auf einem gefährlichen Kollisionskurs mit dem anderen Schiff befanden. Da rief der Kapitän dem Signalgast zu: ‚Schicken Sie dem Schiff ein Signal: Wir sind auf Kollisionskurs, empfehlen 20 Grad Kursänderung.‘ Zurück kam das Signal: ‚Empfehlen Ihnen, den Kurs um 20 Grad zu ändern.‘ Der Kapitän sagte: ‚Melden Sie: Ich bin ein Kapitän, Kurs um 20 Grad ändern!‘ ‚Ich bin ein Seemann 2. Klasse‘ lautete die Antwort. ‚Sie sollten Ihren Kurs besser um 20 Grad ändern.‘ Inzwischen war der Kapitän ziemlich wütend. Er schimpfte: ‚Signalisieren Sie, dass ich ein Kriegsschiff bin. Er soll den Kurs um 20 Grad ändern.‘ Prompt wurde eine Antwort zurück geblinkt: ‚Ich bin ein Leuchtturm.‘ Wir änderten unseren Kurs.“ (Nach Stephen Covey)

Vieles, worauf man keinen Einfluss hat, muss natürlich dennoch bedacht werden – es wäre naiv, „Leuchttürme“ einfach zu ignorieren. Sie sind gesetzt und gerade im beruflichen Bereich muss man einen sinnvollen Umgang damit finden und gegebenenfalls beschließen, seinen Kurs zu ändern.

„Leuchttürme“ – Dinge und Situationen – werden uns nicht immer aufgezwungen. Viele suchen wir bewusst aus – oder wählen sie zumindest nicht ab. Sie gehören zu unserem Leben – sei es zur Information, zur Unterhaltung etc.: Man verfolgt die Nachrichten und liest, was die Reichen und Schönen in aller Welt so tun, wundert sich, was der Nachbar für ein teures Auto gekauft hat, ärgert sich über die gestiegenen Ölpreise, schaut Bundesligaspiele …

Ein Problem ergibt sich erst dann, wenn man sich in Bereichen, in denen man unzufrieden ist, auf das konzentriert, was man nicht beeinflussen kann – es beispielsweise dauernd hinterfragt oder beklagt.

Betrachten Sie wieder Ihre Liste und suchen Sie die Störungen, auf die Sie keinen Einfluss haben.

Machen Sie eine Bestandsaufnahme!

Angenommen, Sie wären Verhaltensforscher und wollten herausfinden, ob Sie jemand sind, der sich eher mit nicht beeinflussbaren Aspekten aufhält oder der den Blick auf Dinge lenkt, die er – direkt oder indirekt – beeinflussen kann. Sie würden optimalerweise eine Woche lang lückenlos und minutiös protokollieren, mit welchen Themen Sie sich wie lange beschäftigen. Anschließend würden Sie die Zeiten addieren, getrennt nach Gegebenheiten, die Sie nicht beeinflussen können oder direkt bzw. indirekt beeinflussen können. Dies ist natürlich in der Realität des Alltags nicht wirklich möglich – aber es lohnt, einmal gedanklich verschiedene Situationen Revue passieren zu lassen und sich zu überlegen, wie man gewöhnlich agiert, oder sich in nächster Zeit – als wenn Sie es wirklich protokollieren müssten – hinsichtlich dieser Frage zu beobachten.

Gibt es ein richtiges Maß?

Um es gleich vorwegzunehmen: Nein, es gibt kein objektives Maß, das angibt, welches Verhältnis der Bereiche optimal wäre. Ein Anhaltspunkt hierfür kann letztendlich nur die individuelle Zufriedenheit sein. Vieles weist darauf hin, dass die Zufriedenheit höher ist, wenn man den Themen mehr Zeit und Energie einräumt, auf die man Einfluss hat. Denn fokussiert man sich auf das, was man nicht ändern kann, läuft man Gefahr, in einer Opferhaltung zu verharren oder einen Kampf zu führen, den man nicht gewinnen kann. Dann wird z. B. das sonst schmunzelnd zur Kenntnis genommene „Treiben der High Society“ als empörend bewertet, die Politiker werden zu „machthungrigen Gestalten“ degradiert, an den Plänen der Unternehmensleitung bleibt kein gutes Haar und über den Autokauf des Nachbarn wird gelästert.

Bereiche der Einflussnahme vergrößern

Greifen Sie exemplarisch eine Alltagssituation heraus, die Sie stört und der Sie die Überschrift geben würden „Habe keine Einflussmöglichkeit“. Gehen Sie nun gedanklich noch einmal mit neuem Blick an die Situation heran und versuchen Sie diese so umfassend wie möglich zu beschreiben. Auch wenn die Sache auf den ersten Blick auf der Hand zu liegen scheint – versuchen Sie, Denk- und Verhaltensweisen für jeden der drei Bereiche zu finden: Aspekte, die Sie unmittelbar beeinflussen könnten, solche, die sich indirekt beeinflussen ließen, und solche, auf die Sie keinen Einfluss nehmen können.

An einem Beispiel lässt sich dies verdeutlichen:

Ein Mitarbeiter klagt darüber, dass die Teamkultur in seinem Arbeitsteam sehr schlecht sei und es häufig zu Spannungen komme: Wechselseitige Beschwerden über Unzuverlässigkeit, mangelnde Sorgfalt, Unfreundlichkeit, Sticheleien, Lästern etc. Auf die Frage, was er selbst tun kann, antwortet er resigniert, dass er da nichts machen könne, es liege an den zerstrittenen Kollegen.

Auf welchen Ebenen ließe sich in so einem Fall Einfluss nehmen?

Direkt beeinflussen kann man das eigene Verhalten, die persönliche Haltung (z. B. nicht lästern, Kritik direkt vorbringen, freundlicher und respektvoller Umgang mit Kollegen …), den eigenen Arbeitsstil (z. B. verbindlich, sorgfältig …) etc.

Indirekt beeinflussen kann man den Umgangsstil im Team (z. B. einschreiten, wenn sich jemand unkollegial verhält …), die Verbindlichkeit von Absprachen (z. B. diese einfordern, unterstützende Strukturen schaffen …), die Lösung von Konflikten (z. B. ansprechen, Wege aufzeigen …) etc.

Keine Einflussmöglichkeiten hat man in der Regel auf die Teamzusammensetzung, die räumliche Situation, Aufgabenschwerpunkte, die Arbeitsbelastung, den Charakter der Kollegen etc.

Um eine Situation zu verändern, gilt es, den Fokus der Aufmerksamkeit – denken, reden, handeln – auf die ersten beiden Fälle zu konzentrieren und die dritte Kategorie kritisch zu hinterfragen: Sind es wirklich alles „Leuchttürme“ – das heißt, definitiv unveränderbare Sachverhalte – oder kann man doch in irgendeiner Form Einfluss nehmen?

Mein Beispiel:

Stolpersteine auf dem Weg, mehr Einfluss zu nehmen

Nicht beeinflussbare Gegebenheiten passiv ertragen

Hilfreich ist, sich klar zu machen, dass man auch bei „Leuchttürmen“ immer Einfluss darauf hat, wie man sich dazu verhält, und immer entscheiden kann, welche Macht man einer Gegebenheit einräumen mag.

Ein vollbesetzter Zug wird wegen eines technischen Defekts umgeleitet. Anfangs werden die Fakten nur scheibchenweise kommuniziert, die erwartete Verspätung mit 1/2 Stunde angegeben. Tatsächlich dehnt sich die Verspätung auf 2 Stunden aus. Die Stimmung im Zug ist gereizt, die Aufregung wegen mangelhafter Informationsweitergabe groß.

Eine typische Situation, die so ist, wie sie ist. Allerdings kann man selbst entscheiden, wie diese Tatsache die eigene Stimmung beeinträchtigt und welche Rolle man zum Beispiel gegenüber Mitreisenden einnehmen will. Sie haben die Wahl: Wollen Sie die Situation dramatisieren und die Stimmung weiter aufheizen oder versuchen Sie an Informationen zu gelangen und diese an die anderen zur Beruhigung weiterzugeben?

Ein Beispiel dazu aus dem Arbeitsalltag: Bekommt man vom Vorstand den Auftrag, zum wiederholten Male eine ähnliche Präsentation zu erstellen, ist es sinnlos, sich darüber aufzuregen. Nützlich ist dagegen zu prüfen, wie man den Auftrag so erledigen kann, dass man selbst auch etwas davon hat: die Themen so aufbereiten, dass man sie auch in anderen Kontexten weiterverwenden kann, einen guten Eindruck hinterlassen …

Nicht den Unterschied zwischen „direkter“ und „indirekter“ Einflussnahme erkennen

Oft werden die eigenen Einflussmöglichkeiten auch überschätzt. Dieser Stolperstein lässt sich sehr schön an einem Fußballspiel verdeutlichen:

Tausende Zuschauer im Stadion und vor dem Fernseher brüllen sich mit guten Tipps die Seele aus dem Leib, natürlich meist wissend, dass es nichts nutzt und dennoch mit einem Fünkchen irrealer Hoffnung, vielleicht doch gehört zu werden. Und der Trainer, der durch Training und vereinbarte Strategien vor dem Spiel oder durch Zeichen vom Spielfeldrand sehr wohl Einfluss nehmen kann, muss oft mitansehen, dass sein Einfluss eben nur indirekt ist – er hat das Ergebnis nicht in der Hand.

Freilich ist Fußball nicht direkt vergleichbar mit den Herausforderungen im Büro oder Zuhause. Doch wir brauchen uns nur einmal anzuschauen, wen wir glauben, nach unseren Vorstellungen „erziehen“ zu können: Kollegen, Chefs, Kinder, Eltern, Nachbarn … Es kann sehr entlastend sein, seinen Beitrag engagiert zu leisten und gleichzeitig innerlich ein Stück auf Distanz zu gehen in dem Wissen, dass das Gesamte nicht in unserer Hand liegt. Denn häufig machen wir genau das Gegenteil, wenn wir merken, dass unsere Bemühungen nicht greifen – wir versuchen, diese einfach zu verstärken. Ein Beispiel aus der Partnerschaft: Werden erste Bitten nach häufigerem gemeinsamen Ausgehen nicht gehört, so beschwert man sich öfter und stärker beim Partner … Doch man kann nur bedingt beeinflussen, ob der Partner den Bit-

ten nachkommt und er den gemeinsamen Abend außer Haus auch gut gelaunt genießt. Manchmal ist es sinnvoller, nach Alternativen zu suchen: zum Beispiel eine andere gemeinsame Freizeitgestaltung mit dem Partner oder einen anregenden Kneipenabend mit Freunden.

Unmittelbare Einflussmöglichkeiten ungenutzt lassen

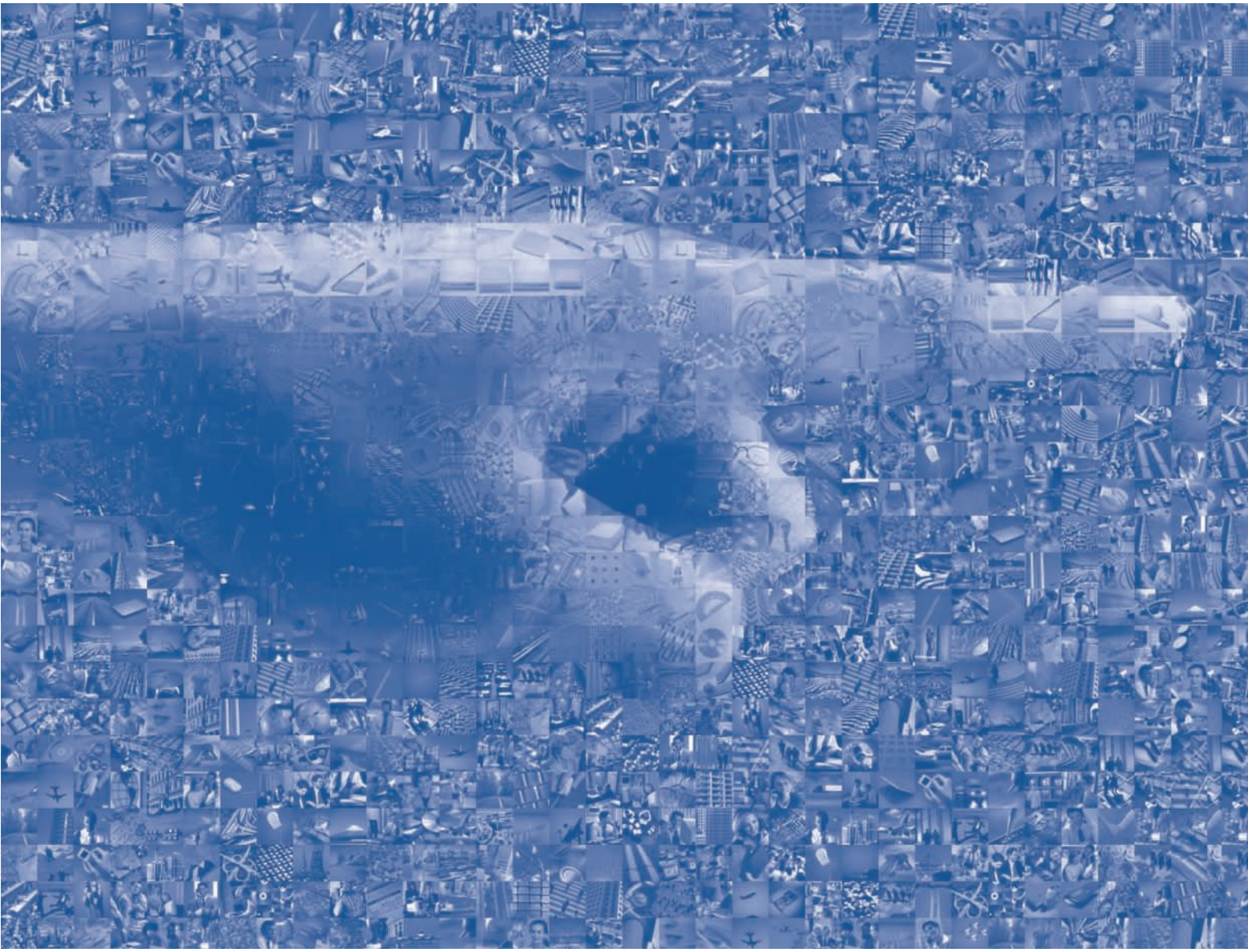
Jeder sieht sich lieber als Menschen, der seine Einflussmöglichkeiten kennt und nutzt, als einen, der vom Umfeld bestimmt ist … Doch manchmal führt unser Verhalten dazu, dass das Ergebnis so ist, als hätten wir keinen Einfluss gehabt.

Ein Mitarbeiter aus dem Kommunikationsbereich wollte eine Fortbildung nutzen, um seinen Schreibstil zu verbessern. Er recherchierte Angebote und zwei davon passten sehr gut zu seinen Vorstellungen. Er sprach mit seinem Vorgesetzten über seine Pläne und erhielt dessen Zustimmung. Weil er sich nicht zwischen den beiden Optionen entscheiden wollte, schob er die Anmeldung immer weiter auf mit dem Ergebnis, dass beide Workshops ausgebucht waren, als er sich endlich entschieden hatte.

Jeder kennt das: Es gibt Situationen, in denen es zwischen „Für“ und „Wider“ ein Patt gibt, zwei Alternativen gleich verlockend sind oder man die Wahl zwischen „Pest oder Cholera“ hat. Wie auch immer, in solchen Situationen fällt es schwer, eine Wahl zu treffen. „Aussitzen“ ist eine gängige Strategie hierfür, verbunden mit der Hoffnung, dass die Zeit, Fakten oder andere Menschen einem die Entscheidung abnehmen mögen. Doch dieses passive Abwarten ist nur dann empfehlenswert, wenn man mit allen Alternativen wirklich gleich gut leben kann. Betont sei hier ausdrücklich „wirklich“ gleich gut: Oft denkt man, dass dem so ist und merkt erst, wenn ein anderer die Entscheidung gefällt hat, an der eigenen Enttäuschung, dass man sich geirrt hat.

Diese Vorgehensweise scheint Vorteile zu haben, sonst wäre sie nicht so verbreitet: Fehler durch eigene Handlungen, die man später bereuen könnte, werden umgangen. Treffen dagegen andere eine Entscheidung oder entscheidet die Zeit, kann man sich im Zweifelsfall als Opfer fühlen, anderen die Schuld geben oder behaupten, man hätte keinen Einfluss gehabt.

Wenn man eigene Belange selbst steuert und Verantwortung für sein Tun übernimmt, fehlt diese Ausrede. Die Vorteile sind jedoch klar erkennbar. Gewöhnt man sich an, Dinge selbst in die Hand zu nehmen, steigt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Man fühlt sich gewappnet für „alle Fälle“. Auch inhaltlich überwiegen die Vorteile: Selbst wenn man ab und zu hinterher etwas bereut – unter dem Strich weiß man selbst am besten, was zu einem passt.



Sich entscheiden

Werden mehr Chancen erkannt oder selbst geschaffen, so stellt sich auch häufiger die Frage, wie man aus einer Vielzahl die Dinge auswählt, die am besten zu einem passen. Dies wird leichter, wenn man sich verdeutlicht, …

… was gute Entscheidungsprozesse auszeichnet.
… welche Rolle dabei „Kopf“-Argumente bzw. „Bauch“-Gefühle spielen.
… welche Methoden eine Entscheidungsfindung erleichtern können.

Sich entscheiden

**„Einen Weg zu wählen bedeutet, andere Wege aufzugeben.
Willst du alle nur möglichen Wege gehen, wirst du am Ende keinen gehen.“
Paulo Coelho (brasilianischer Schriftsteller)**

Wenn die Hinweise aus den letzten beiden Kapiteln „Sehen lernen“ und „Chancen schaffen“ ins tägliche Leben integriert werden, wird die Palette an Möglichkeiten, die einem offen stehen, breiter werden. Verdeutlicht man sich zudem, dass auch hinter unserer aktuellen Lebenssituation bewusst oder unbewusst getroffene Entscheidungen stehen, öffnet sich der Horizont noch weiter. Die Sprache ist hierfür ein guter Indikator: Wie oft sagen wir „müssen“, ohne wirklich etwas zu müssen, quasi als Ausdruck eines „Entscheidungsunwillens“. Wenn Sie einen Moment innehalten und einmal darüber nachdenken, was Sie müssen, dann bleibt nichts außer einem: sterben. Das klingt hart und ist es auch. Sie werden vielleicht einwenden, dass Sie atmen oder essen müssen, doch das kann ebenfalls minimiert oder eingestellt werden. Oder Sie sagen, Sie sind für Ihre Kinder, Ihre Eltern oder Ihren Partner verantwortlich – aber auch das ist Ihre Entscheidung.

Es lohnt sich, Herausforderungen und alltägliche Freuden als „wählbar“ wahrzunehmen und sie von Zeit zu Zeit zu überprüfen. Denn sobald Sie eine Entscheidung bewusst treffen beziehungsweise neu treffen, wird aus „Ich muss“ ein „Ich will“, und Sie werden mit mehr Energie die gewählte Aufgabe angehen und selbst Unliebsames besser annehmen.

Alltägliche Entscheidungsprozesse verlaufen meist unbemerkt

Die meisten Entscheidungen verlaufen im Alltag gleichsam nebenher: Sie geschehen automatisch und werden häufig nicht einmal als Entscheidungen wahrgenommen. Das bedeutet jedoch keineswegs, dass sie völlig willkürlich sind. Meist liegen ihnen Kriterien wie „Passt es zu meinen Zielen?“, „Wie ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis?“ etc. zugrunde, die man jedoch nicht systematisch gegeneinander abgewogen hat. Diese „energiesparende“ Vorgehensweise ist bei den meisten Entscheidungen auch völlig angemessen. Kaum einer würde wohl die Zeit investieren wollen, beispielsweise bei einem Sonderangebot im Supermarkt vor der Kaufentscheidung eine Liste mit Vor- und Nachteilen zu erstellen. Bei weitreichenden beruflichen oder privaten Entscheidungen dagegen lohnt sich diese Investition.

1) Dieses Zitat wird Kofi Anan zugeschrieben

Die Qual der Wahl oder was ist eine gute Entscheidung?

Meist lernt man zwar in irgendeiner Weise auch aus Entscheidungen, die man später bereut, dennoch spricht vieles dafür, möglichst „richtige“ Entscheidungen anzustreben: Dies gilt für alle materiellen Entscheidungen – sonst zahlt man sprichwörtlich „Lehrgeld“ –, ganz besonders aber auch für Fragen der persönlichen Entwicklung. Sehr anschaulich wird dies, wirft man einen Blick auf Entwicklungsprozesse bei Kindern.

Die italienische Pädagogin Maria Montessori spricht von „sensiblen Phasen“ – das sind die Zeiträume, in denen ihr zufolge Lernprozesse besonders intensiv verlaufen, weil ein Kind aufgrund seines Entwicklungsstandes für etwas „reif“ ist. Beispielsweise lernen Kleinkinder zwar in einem ähnlichen Zeitraum, aber zu ganz unterschiedlichen Zeitpunkten „plötzlich“ laufen – der gleiche Vorgang wäre nur wenige Wochen vor dem „richtigen“ Zeitpunkt des Kindes ein mühseliges Unterfangen, wollte man ihn von außen initiieren.

Entwicklungsprozesse im Erwachsenenalter sind natürlich nicht mehr so plakativ und es ist längst nicht mehr so deutlich sichtbar, wann für jemanden „der richtige Zeitpunkt“ gekommen ist. Dennoch: Wenn eine Herausforderung oder eine neue Aufgabe zu dem passt, was man wirklich will und worauf die „Sensoren“ bereits ausgerichtet sind, verfügt man über mehr Motivation und Energie, um etwas zu einem persönlichen Erfolg zu führen.

Es gilt also genau zu prüfen, ob etwas zu einem passt. Wie im ersten Kapitel gezeigt wurde, kennt man bei den meisten Entscheidungen das Ergebnis nicht im Voraus. Also kann man immer nur so gut wie möglich anhand aller vorliegenden Fakten abwägen und zu einer zu diesem Zeitpunkt für sich „guten“ Entscheidung kommen. Dies ist zugleich die beste Prophylaxe gegen spätere Vorwürfe, da man weiß, dass man nach bestem Wissen und Gewissen entschieden hat.

Kopf- oder Bauchentscheidung?

Aufgrund einer Tumoroperation wurde dem Patienten Elliot ein Teil des Präfrontallappens entfernt und eine wichtige Verbindung zwischen tieferen Hirnzentren durchtrennt – u. a. zum Mandelkern, einer Region im Gehirn, die für Gefühle zuständig ist. Obwohl der kognitive Bereich, der beispielsweise logisches Denken, Aufmerksamkeit, Gedächtnis steuert, nicht berührt wurde, hatte der Patient praktisch kein Gefühl mehr dafür, was mit ihm geschah. Er begann wie ein Computer zu denken, konnte bei einer anstehenden Entscheidung jeden einzelnen Schritt vollziehen, war aber außerstande, den verschiedenen Möglichkeiten Werte zuzuweisen. Jede Option bedeutete ihm gleich viel. Und damit verlor er sich selbst bei einfachen Entscheidungen, wie beispielsweise die Terminabstimmung mit seinem Neurologen, in endlosen innerlichen Abstimmungsrunden. Das Fazit: Die Wahrnehmung eigener Gefühle ist eine Grundvoraussetzung, um persönlich anstehende Entscheidungen treffen zu können. Aus Daniel Goleman: Emotionale Intelligenz

Die Frage, ob eine Entscheidung intuitiv oder anhand von Fakten zu treffen ist, führt häufig zu kontroversen Ansichten. Schwören die einen allein auf rationale Entscheidungen, geben andere an, nicht ausschließlich ihrer Intuition zu trauen. Die Erfahrungen, die Forscher anhand des Patienten Elliot aufzeigen, vermitteln dabei eine andere Sichtweise: Gefühle und körperliches Empfinden, die so genannten soma-

tischen Marker, sind keineswegs Störfaktoren für Entscheidungen, sondern wesentliche Bestandteile des Entscheidungsprozesses.

Kann man mit der Intuition auch falsch liegen?

Sich nur auf Fakten zu berufen, ist genauso wenig sinnvoll, wie sich allein auf somatische Marker zu verlassen. Auch das kann in eine Sackgasse führen:

Ein Mitarbeiter hatte bei einem Vortrag vor großem Publikum ein völliges Blackout. Obwohl die Situation letztendlich von ihm gerettet werden konnte, empfand er die Erfahrung als sehr peinlich. Jahrelang kam er nicht mehr in eine vergleichbare Situation, bis eines Tages wieder die Frage anstand, ob er bei einer großen Kundenveranstaltung zu einem ihm vertrauten Thema eine Einführung halten würde. Allein bei der Vorstellung zeigte er starke körperliche Signale wie Magenschmerzen oder leichtes Schwitzen.

Es wäre wenig sinnvoll, würde man die Warnsignale des Körpers im Sinne eines eindeutigen Vetos gegen eine Option interpretieren. Vielmehr heißt es, diese ernst zu nehmen, zu verstehen, warum sie auftauchen und nach einer passenden Lösung zu suchen. Die Psychologin und Wissenschaftlerin Maja Storch beschreibt diese Warnsignale folgendermaßen: Somatische Marker steuern das Vermeidungs- und Annäherungsverhalten aufgrund der gesammelten Erfahrungen darüber, was im Lauf der Jahre geschadet oder genutzt hat. Sie sagen, was vermieden und was aufgesucht werden soll. Negative somatische Marker signalisieren also ein „Achtung! Solch eine Situation war schon einmal oder mehrmals schädlich." Aus den gesammelten Erfahrungen heraus reagiert das dafür zuständige Gedächtnis sofort und aktiviert diese somatischen Marker. Die Datenverarbeitung in der analytischen Gehirnregion hingegen arbeitet präzise, aber langsam und benötigt eine geraume Zeit, um Vor- und Nachteile abzuwägen, denn dieser Teil des Gehirns verfügt, bildhaft gesprochen, nur über einen geringen Arbeitsspeicher.

Eine gute Entscheidung kann also nur dann getroffen werden, wenn die Koordination von unbewussten und bewussten Vorgängen funktioniert. Zur Entscheidungsfindung werden Informationen aus dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis genauso benötigt wie rationales Denken und Planen.

Bezogen auf das Beispiel oben heißt das, dass sich der Mitarbeiter gut überlegen wird, ob er die nötige Energie zur Verfügung hat, einen Vortrag vorzubereiten und gleichzeitig Strategien zur Überwindung der angesammelten Negativerfahrungen zu entwickeln.

Manches Bauchgefühl kann laut dem Wissenschaftler Gerd Gigerenzer sogar auf eine „gespeicherte Entwicklungsgeschichte" der Menschen zurückgehen. So kann z. B. ein Angstgefühl auf einem alten Instinkt fußen. Beispielsweise fürchteten die Menschen in der Steinzeit besonders jene Gefahren, die zum plötzlichen Tod vieler Menschen führten, weil damit auch automatisch ihr Überleben gefährdet war. Obwohl heutzutage ein weit weniger zwingender Zusammenhang besteht, fürchten sich dennoch Menschen häufig über das tatsächliche Gefährdungsmaß hinaus vor Situationen, bei denen viele auf einmal sterben könnten wie z. B. bei BSE, Vogelgrippe oder einem Tsunami. So schrecklich diese Schicksale für die Be-

troffenen sind, so bergen andere Situationen im Alltag ein sehr viel größeres Risiko und sind dennoch weniger furchtbesetzt: Man denke nur an eine normale Grippe, an deren Folgen jährlich in Deutschland tausende Menschen sterben. Auch in solchen Fällen ist es ratsam, seinem Bauchgefühl bei Entscheidungsfindungen nicht blind zu vertrauen, sondern reale Wahrscheinlichkeiten einzubeziehen.

Doch warum fallen uns Entscheidungen so schwer? Werfen wir – bevor es ans ganz konkrete „Handwerkszeug" zur Entscheidungsfindung geht – einen Blick auf einige grundlegende Herausforderungen bei anstehenden Entscheidungen.

Entscheidungen und ihre Tücken

Eine Entscheidung für etwas ist zugleich eine Entscheidung gegen anderes

Eine Angestellte, Ende 40, in mittlerer Position, nutzte ein Coaching, um eine anstehende größere berufliche Entscheidung möglichst gut zu treffen. Es ging um die Frage, ob sie eine ihr angebotene Position in einem anderen Unternehmen annehmen sollte. Binnen zweier Sitzungen waren alle Fakten gesammelt, gut durchleuchtet und abgewogen, und sie traf eine Entscheidung. Dennoch veranlasste sie nicht die nötigen Schritte und verharrte völlig passiv, obwohl ihren Angaben zufolge die Entscheidung auch mit Abstand betrachtet stimmig war. Bei einem weiteren Coachinggespräch stellte sich heraus, dass dies nichts mit den Fakten zu tun hatte. Auch bei einer früheren Gelegenheit, einige Zeit zuvor, hatte sie sich für eine Option entschieden und dann nicht gehandelt. Ihr Problem war, dass sie sich nicht auf etwas Neues festlegen wollte.

Solange man sich nicht festlegt, stehen einem noch alle Optionen offen und an die Vorstellung „was sein könnte", legt die Realität noch keinen Rotstift an. Sich zu entscheiden bedeutet, andere Ideen, Interessen oder Talente zunächst nicht weiterzuverfolgen. Mit steigendem Lebensalter bekommt diese Erkenntnis häufig mehr Gewicht: Startet man mit dem Gefühl „Alles ist möglich" ins Berufsleben, wird einem mit der Zeit sehr bewusst, dass sich nicht beliebig viele Wege verfolgen lassen, dass beispielsweise ab Ende 40 Jobwechsel weniger oft vorkommen werden beziehungsweise die Weichen nicht mehr so oft komplett neu gestellt werden. Und solange man sich nicht entscheidet, hält man ja immer noch ein „Ich könnte ja noch" für sich offen – mit dem Risiko, gar keinen Weg einzuschlagen.

Fällt Ihnen ein Beispiel ein, wo Sie sich lieber nicht entscheiden wollen oder wollten, um alle Optionen offen zu lassen?

Ist ein Spatz in der Hand besser als die Taube auf dem Dach?

Eine Mitarbeiterin war mit ihrer Tätigkeit unzufrieden und suchte eine neue Herausforderung. In einem anderen Bereich ihres Unternehmens wurde eine Position frei, bei der sie sich in einigen Punkten verbessert hätte, wenngleich auch nicht in dem von ihr erhofften Ausmaß. Einige Punkte hätten sich auch verschlechtert. Ihre Chancen standen gut, die Position zu bekommen, da sie in dem Bereich bereits durch eine Vertretung einen positiven Eindruck hinterlassen hatte. Sie rang mit der Entscheidung und fragte sich, ob die freie Position das Maximum wäre, das sie mit ihrem Hintergrund erreichen könnte, sie also zufrieden annehmen sollte oder ob sie doch lieber noch auf eine eventuell passendere Gelegenheit warten sollte.

Lehnt man eine Chance ab, bleibt die Unsicherheit. Man weiß nicht, ob sich in einem absehbaren Zeitraum etwas Besseres auftut. Man kann vorhandene Handlungsoptionen sehr gut gegeneinander abwägen und mit realen Bedürfnissen abgleichen. Sehr viel schwieriger ist es jedoch, sich gegen etwas zu entscheiden, wenn (noch) keine bessere Alternative vorhanden ist. Schlagen wir eine sich bietende Chance aus, wenn weit und breit nichts anderes in Sicht ist? Woher soll man wissen, ob sich das Warten lohnt? Forschungsergebnissen zufolge tendieren Menschen bei der Befriedigung von Bedürfnissen dazu, eine kurzfristige Bedürfnisbefriedigung vor die längerfristige zu stellen: Das heute verlockende Schnäppchen stellen wir beispielsweise über den eigentlichen Vorsatz, etwas Geld für die neue Couch anzusparen. Forscher finden für diese Strategie auch eine evolutionäre Begründung. In grauer Vorzeit war diese kurzfristige Orientierung eine nützliche Strategie: Bot sich aktuell Nahrung, galt es, diese zu horten und nicht zu warten, ob sich eine Woche später etwas Besseres auftun könnte.

Unterstellt man einmal, dass diese Tendenz, weiter entfernten Dingen weniger Gewicht zu verleihen als nahe liegenden, auch im beruflichen Kontext zutrifft, heißt das: Man läuft Gefahr, immer nur das Nächstbeste zu ergreifen und damit zu verhindern, das zu erreichen, was man eigentlich möchte. In die Entscheidung für oder gegen eine aktuelle Chance sollten daher immer perspektivische Überlegungen einfließen. Denn jeder Wechsel oder jeder Neubeginn kostet Zeit und Energie, die dann an anderer Stelle fehlen können.

Wenn man ein Bild von „seiner Taube“ hat, kann es durchaus lohnenswert sein, Wege zu suchen, wie man „aufs Dach steigen“ könnte oder auch geduldig zu warten – manchmal landen Tauben ja auch direkt vor den eigenen Füßen …

Erinnern Sie sich an Situationen, bei denen Sie das eigentlich Gewollte vorschnell dem Naheliegenden geopfert haben? Wie würden Sie dies heute machen?

„Darf“ man sich gegen DIE Chance entscheiden?

Von vielen beneidet bekam eine Mitarbeiterin die Leitung einer Abteilung angeboten. Nach langem Überlegen lehnte sie ab, weil einige Faktoren nicht zu ihrer Situation passten. Durch die Auseinandersetzung mit der Entscheidung war bei ihr jedoch die Lust auf Veränderung geweckt und sie nutzte den Schwung, sich eine passende neue Herausforderung zu suchen. Kurze Zeit später ergab sich eine Gelegenheit, und sie bekam die Stelle – ausgewählt von den gleichen Entscheidungsträgern, denen gegenüber sie das erste Angebot abgelehnt hatte.

Selbst wenn man für sich selbst zu der Einsicht gekommen ist, dass man gerne auf „seine Taube“ warten möchte – so ruft das bei den Mitmenschen mitunter gemischte Reaktionen hervor, die zwischen Respekt vor der eigenverantwortlichen Entscheidung „Die weiß, was sie will“ und dem Vorwurf der Anmaßung „Der ist wohl nichts gut genug“ liegen. Um letzteres zu vermeiden, wagen manche nicht, scheinbar objektiv gute Chancen abzulehnen. Tun sie es doch, dann argumentieren sie meist nicht selbstbewusst, sondern defizitorientiert: Man sei nicht gut genug, nicht erfahren genug, traue es sich noch nicht zu …

Dies mag kurzfristig dazu führen, dass das Gegenüber milde gestimmt ist. Langfristig schadet es jedoch dem eigenen Ansehen. Angebote kann man sehr wohl selbstbewusst ablehnen, allerdings sollten die Gründe möglichst plausibel sein. Hat man generell Weiterentwicklung im Sinn, ist es empfehlenswert, selbst nach Gelegenheiten zu suchen, die der eigenen Entwicklung bestmöglich entsprechen, um erst gar nicht in die Situation zu kommen, möglicherweise wiederholt Angebote ablehnen zu müssen.

Haben Sie auch schon objektiv gute Chancen abgelehnt?
Wenn ja – waren Sie zufrieden mit Ihrer Herangehensweise? Wenn nein – warum nicht?

Was ist besser: rasche oder „gut abgehangene“ Entscheidungen?

Wir setzen uns im Alltag bei sich bietenden Handlungsoptionen häufig unter Druck, schnell und sicher die richtige Entscheidung treffen zu müssen. Doch Blitzentscheidungen sind vergleichsweise selten vonnöten. Fast immer haben wir selbst in Situationen, die rasche Entscheidungen erfordern, die Möglichkeit des Nachdenkens, auch wenn es nur ein kurzer Moment sein sollte. Der Kulturwissenschaftler Joseph Vogl nennt dieses Innehalten zwischen Wahrnehmung und Reaktion das wesentliche Moment zum Durchbrechen zwangsläufiger Verhaltensweisen. Plötzlich werden Optionen sichtbar. „Im Zaudern, im Augenblick der Entscheidung, eröffnet sich ein Moment der Freiheit“: Freiheit, sich für das eine oder das andere zu entscheiden oder gar die Entscheidungskriterien selbst infrage zu stellen.

Ein empörter Kunde beschwerte sich telefonisch über einen Bearbeitungsfehler. Sachlich hatte der Kunde recht, die Art und Weise, wie er die Kritik äußerte, war jedoch unverschämt. Dem Sachbearbeiter lag bereits eine scharfe Antwort auf der Zunge, ehe er kurz innehielt und sich damit Zeit verschaffte, um zu überlegen, wie sich der offensichtliche Fehler als Chance nutzen ließ. Er ignorierte die persönliche Beleidigung, blieb auf der Sachebene, entschuldigte sich, dankte für die Rückmeldung und damit für die Möglichkeit, das Problem rasch und auf die richtige Weise lösen zu können.

Hat man schon in diesem eher banalen Beispiel die Gelegenheit, eine Entscheidung über sein Verhalten zu treffen, so ist dies erst recht bei fast allen weitreichenden Entscheidungen der Fall. Kaum jemand wird sich beispielsweise von einem Moment auf den anderen für einen Jobwechsel entscheiden, der mit einem Umzug verbunden ist.

Wichtig ist es zu unterscheiden, wann welches Entscheidungstempo von einem verlangt wird und zu prüfen, ob es wirkliche Gründe für Zeitdruck gibt, oder ob dieser „künstlich“ erzeugt wird. Auch gilt es zu unterscheiden, welches Entscheidungstempo einer Sachlage angemessen ist.

Wege, die eine Entscheidung erleichtern

Manchmal werden Entscheidungen nicht, beziehungsweise nicht rechtzeitig getroffen, weil die Entscheidungsfindung schwerfällt. Es gibt jedoch verschiedene Methoden, diese zu unterstützen. Die einen sind mehr dem Zufall oder je nach Deutung einer „höheren Macht“ zugeordnet wie beispielsweise „Kopf oder Zahl“ beim Münzwurf oder wenn die Ziffer eines Würfels entscheiden soll. Diese Form der Entscheidungsfindung empfiehlt sich, wenn man nicht selbst entscheiden will oder kann.

Anders wird die Entscheidungsfindung, wenn ein Für und Wider diskutiert und die Entscheidung nach Abwägen verschiedener Argumente getroffen werden soll. Zwei empfehlenswerte Methoden sind die SWOT-Analyse und die Entscheidungsmatrix.

Die SWOT-Analyse

Diese Methode ist für die strategische Planung von Unternehmensentscheidungen entwickelt worden und lässt sich nahezu auch auf alle persönlichen Entscheidungen übertragen. Sie bietet einen ersten Überblick über die verschiedenen zu berücksichtigenden Aspekte, die im Rahmen einer Entscheidungsfindung relevant sind. Mit ihrer Hilfe können einerseits Chancen auf ihren möglichen Nutzen geprüft werden, andererseits kann auch das Verbleiben im unveränderten Ist-Zustand beleuchtet werden.

Der Name SWOT ist ein englisches Akronym aus den Anfangsbuchstaben von: **S**trength (Stärken), **W**eakness (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Gefahren oder Risiken). Die erste Ebene beleuchtet die Stärken und Schwächen der aktuellen Situation. Die zweite Ebene fokussiert darauf, welche Chancen und Risiken sich in Folge einer Entscheidung ergeben können.

Stärken

Was ist für mich in der jetzigen Situation gut?

Was sind meine Stärken?

Aufgrund welcher Stärken war ich bisher erfolgreich?

Welche Potenziale habe ich bisher noch nicht genutzt?

Schwächen

Was missfällt mir an meiner jetzigen Situation?

Wo gibt es Schwierigkeiten?

Was sind meine Schwächen?

Chancen

Wohin kann die Entwicklung insgesamt führen?

Welche Potenziale kann ich entwickeln?

Welche weiteren Chancen können sich auftun, wenn ich mich positiv entscheide?

Risiken

Welche Schwierigkeiten können entstehen – für mich persönlich und insgesamt?

Eine genaue Anleitungen zur Durchführung finden Sie im Anhang ab Seite 65.

Die Entscheidungsmatrix

Diese Methode hilft, sich für oder gegen eine oder mehrere Handlungsoptionen zu entscheiden und empfiehlt sich, wenn man sich mit weitreichenden Entscheidungen auseinandersetzen will. Es werden alle Faktoren, die bei einer Entscheidungsfindung eine Rolle spielen, gesammelt und die jeweils relevanten Argumente „für und wider" herausgearbeitet. Diese umfassende Gegenüberstellung hat den Vorteil, dass alles, was bei einer Entscheidungsfindung eine Rolle spielt, transparent gemacht wird und damit leichter gegeneinander abgewogen werden kann.

Ausschnitt einer Entscheidungsmatrix zu der Frage: „Soll ich das Angebot, für 2 Jahre die Projektleitung an einem Unternehmensstandort im Ausland zu übernehmen, annehmen?"

Kategorie	„Ins Ausland gehen"	„Hier bleiben"
Berufliches Aufgabenfeld	spannendes Projekt, für das ich die Verantwortung hätte bekäme Führungsverantwortung hätte hinterher bessere Chancen für Führungsposition	vor Ort derzeit keine Veränderungsmöglichkeiten in Sicht zu viel Routine in derzeitiger Tätigkeit

Eine genaue Anleitungen zur Durchführung finden Sie im Anhang ab Seite 67.

Mitwirkung betroffener Personen

Die Arbeit mit den Entscheidungsmethoden eignet sich auch sehr gut für die gemeinsame Bearbeitung durch all jene, die von der Entscheidung betroffen sind. Das kann der Partner sein, ein Arbeitsteam … Der Einbezug von Kindern ist meist nicht sinnvoll, wenn es um Themen geht, die sie zwar betreffen, bei denen sie letztendlich aber doch nicht mitentscheiden dürfen, weil ihnen noch der Weitblick auf alle Faktoren fehlt. Generell besteht der Vorteil der Einbindung darin, dass diese dann nicht vor vollendete Tatsachen gestellt werden, was leicht zu Widerstand führen kann.

Am Ende ist nicht nur das Ergebnis wichtig, sondern auch, dass alle Beteiligten es mittragen können. Dem Ausarbeiten der Kategorien und Szenarien, der Suche nach Alternativen, Ausgleichsmöglichkeiten oder Kompromissen etc. sollte daher ausreichend Zeit gewidmet werden, bis das Gesamtbild für alle akzeptabel ist.

Den Emotionen Raum geben

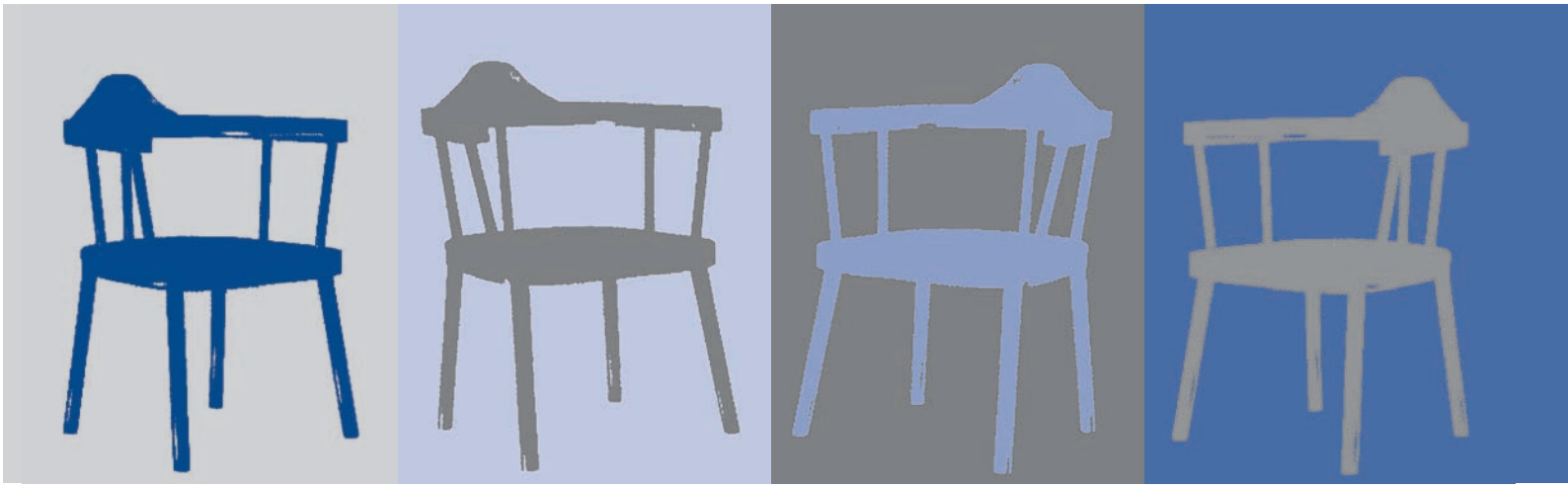
Methoden wie SWOT-Analyse und Entscheidungsmatrix fokussieren auf bewusste, rationale Gründe einer Entscheidungsfindung. Das Einbeziehen von Emotionen ist nicht vorgesehen, dennoch ist es hilfreich, dies zu tun.

Im Alltag nutzen wir emotionale Bewertungen meist nebenbei – diejenige Alternative, die bereits in der Vorstellung unangenehme Gefühle auslöst, hat es schwerer, „vom Kopf“ ausgewählt zu werden.
Die Vorteile liegen auf der Hand:

Zum einen wäre es viel zu zeitintensiv, wollte man für jede Entscheidung erst eine Entscheidungsmatrix erstellen. Zum anderen ist das menschliche Gehirn schlicht nicht willens, immer alle Vor- und Nachteile von allen möglichen Konsequenzen bei Entscheidungen zu bedenken. Außerdem kann die Suche nach Fakten, wie das Beispiel des Patienten Elliot zeigt, bis zur Entscheidungsunfähigkeit führen: Die Komplexität steigt derart an, dass man das Gefüge der Abhängigkeiten der Argumente nicht mehr überblickt.

Werden Emotionen gezielt in die Entscheidungsfindung eingebunden, verbessert dies in der Regel das Ergebnis.

SWOT-Analyse und Entscheidungsmatrix ermöglichen, wie gesagt, einzelne Aspekte verschiedener Alternativen sehr detailliert herauszuarbeiten; die folgende Übung bietet sich an, wenn man überprüfen möchte, ob das „Gesamtpaket“ einer Entscheidung stimmig ist, die Entscheidung also zu einem passt.



Stellen Sie so viele Stühle auf, wie es Alternativen gibt. Legen Sie fest, welcher Stuhl für was steht und kleben Sie einen entsprechenden Zettel an die Lehnen. Setzen Sie sich auf den 1. Stuhl. Schließen Sie die Augen und rufen Sie sich nochmals die einzelnen dazugehörigen Szenarien ins Bewusstsein als wären sie bereits Realität. Je konkreter Sie sich Einzelheiten aus dem Alltag dazu vorstellen, umso besser funktioniert es. Auch wenn es Ihnen komisch vorkommen mag, sprechen Sie ruhig Ihre Gedanken laut aus, es verstärkt Ihre Eindrücke. Führen Sie dies nun auch mit den anderen Stühlen durch, möglicherweise auch mehrmals im Wechsel. Ziehen Sie hinterher Bilanz. Wie erging es Ihnen mit den verschiedenen Alternativen?

Manchmal zeigt sich bei dieser Übung, dass sich irgendein Detail wie ein Veto anfühlt und dadurch diese Alternative auf keinen Fall passt. Nehmen Sie das ernst – auch wenn Sie diesem Punkt bisher wenig Bedeutung beigemessen haben – hier geht es nicht mehr um objektive Fakten, sondern um Ihre Intuition.

Warum kommt man mitunter nach Durchführung der „Stühleübung“ oder nach 24 Stunden („eine Nacht drüber schlafen“) zu einem ganz anderem Ergebnis? Der Grund dafür ist das bereits beschriebene emotionale Erfahrungsgedächtnis, dem mehr Raum gegeben wird. Laut Antonio R. Damasio, einem Hirnforscher, reagiert der Körper auf Details einer Entscheidung, die das Gehirn anschließend auswertet. Wenn man dieser Art von Information mehr Zeit und Aufmerksamkeit schenkt, heißt das, die „Weisheit“ des Unbewussten mit einzubeziehen. Außerdem verhindert man, dass der Verstand sich durch „bestechende“ Fakten blenden lässt und die leisen Signale des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses übertönt.

Menschen unterscheiden sich nicht darin, ob sie Körpersignale haben oder nicht, sie unterscheiden sich allein darin, ob, wie und welche Körpersignale sie bewusst wahrnehmen und ob sie ihnen Gewicht geben. Ein guter Entscheidungsprozess integriert unbewusstes Wissen, bewusstes Sammeln und Überprüfen von Fakten und bemüht sich darum, mögliche Konsequenzen gedanklich vorwegzunehmen.

Das Umfeld einbeziehen

Viele Entscheidungen haben Auswirkungen auf das Beziehungsgefüge, in das man eingebunden ist. Sofern man diesen Aspekt nicht bereits während des Entscheidungsprozesses mit berücksichtigt hat, sollte man auf jeden Fall nach dem Treffen einer Entscheidung überlegen, wer in welcher Weise damit zu tun hat und wie er mit einbezogen werden sollte.

Dabei kann ein Schaubild hilfreich sein, welches das Gefüge anschaulich werden lässt.

Erstellen Sie eine Skizze, auf wen Ihre Entscheidung Einfluss hat (siehe Beispiel auf der folgenden Seite): In den mittleren Kreis tragen Sie die Entscheidung ein, in die anderen Kreise die Menschen und Gruppen, die Sie einbeziehen wollen. Entlang der Verbindungslinien zwischen den Kreisen beschreiben Sie so konkret wie möglich, auf welche Weise Sie die anderen einbeziehen möchten.

Prüfen Sie Ihre Entscheidung: Wer hat damit zu tun? Wie werden Sie mit dieser Person darüber sprechen? Welche Details Ihrer Entscheidung möchten Sie kommunizieren, wo ist möglicherweise aus Selbstschutz eine vorgeschobene Begründung sinnvoll? Spannend kann auch sein, sich Kommentare vorab auszudenken nach dem Motto „Was wäre eine typische Reaktion von XY?“ Wie wichtig ist Ihnen die Meinung der einzelnen Personen?

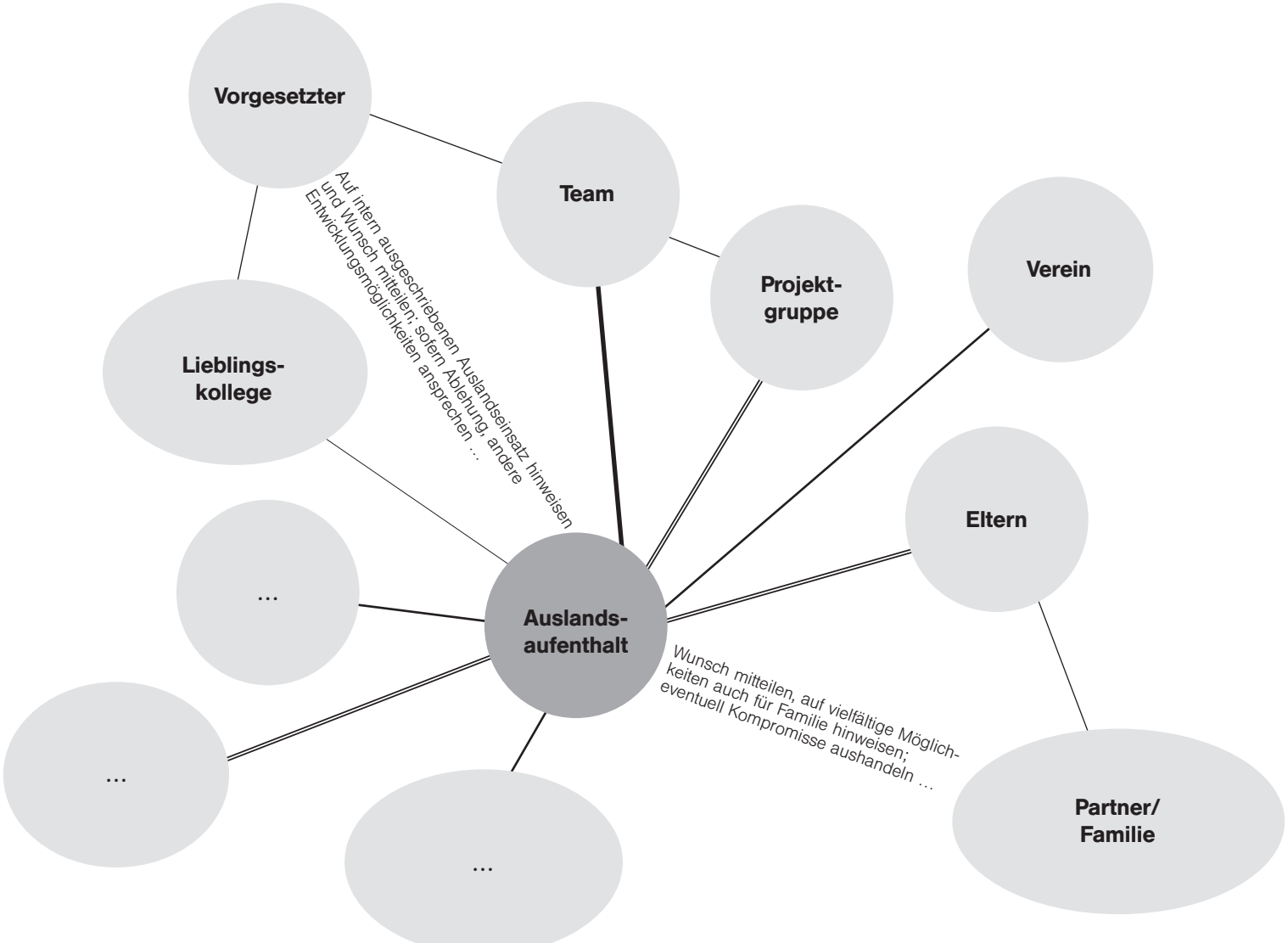
Grundsätzlich lassen sich drei Gruppen unterscheiden:

1.) All diejenigen, die zustimmen müssen, weil sie zur Umsetzung der getroffenen Entscheidung gebraucht werden („Bewilliger"): der Vorgesetzte, der den eigenen Plänen zur beruflichen Entwicklung zustimmen soll; der Personalchef, den es zu überzeugen gilt, dass man selbst die beste Wahl ist; ein Ansprechpartner eines anderen Unternehmens, mit dem eine Kooperation aufgebaut werden soll …

2.) Diejenigen, die von einer Entscheidung mit betroffen sind und sie mittragen sollen („Unterstützer"): ein Team, ein Kollege, der Partner, die Familie …

3.) All diejenigen, die nicht wirklich direkt von der Entscheidung betroffen sind („Nicht-Betroffene"), die aber dennoch ihre Meinung dazu kundtun – hierbei geht es vor allem um das ungebetene Kommentieren, nicht um gefragte Rückmeldungen oder Einschätzungen.

Warum diese Unterscheidung? Sie unterstützt uns bei der Entscheidung, wen wir auf bestimmte Weise in den Entscheidungs- und Umsetzungsprozess mit einbinden wollen oder auch müssen. Darüber hinaus kann man so für sich gut klären, welche Menschen kein Recht haben, in diesem Fall mit zu entscheiden. Deren Kommentare können wir dann ignorieren.



Die Einbindung der Gruppe „Bewilliger“

Den „Bewilligern“ muss die Entscheidung wie ein Produkt „verkauft“ werden. Beim Autokauf beispielsweise interessiert den potenziellen Käufer dabei nicht im Detail, was sich ein Konstrukteur gedacht hat oder wie alles genau funktioniert – ihn interessiert, was er davon hat, wenn er es kauft. Auf den beruflichen Alltag übertragen: Ein Vorgesetzter freut sich sicher, wenn ein Mitarbeiter motiviert ist, Spanisch zu lernen. Wenn man allerdings seine Unterstützung – Freiräume, Finanzierung … – hierfür will, gilt es zu argumentieren, was die Firma davon hat oder haben könnte. Das gleiche gilt für eine Bewerbung um eine neue Stelle, eine erwünschte Projektübernahme oder für einen geänderten Aufgabenzuschnitt.

Nutzen Sie einen Perspektivwechsel, um zu erkennen, was Ihr Gegenüber denkt und welche Ziele er hat. Dies hilft, mögliche Fragen, die aus dieser Sicht gestellt werden könnten, vorwegzunehmen und Antworten zu finden, beziehungsweise nach möglichen Lösungen zu suchen, die für beide Seiten gut sind.

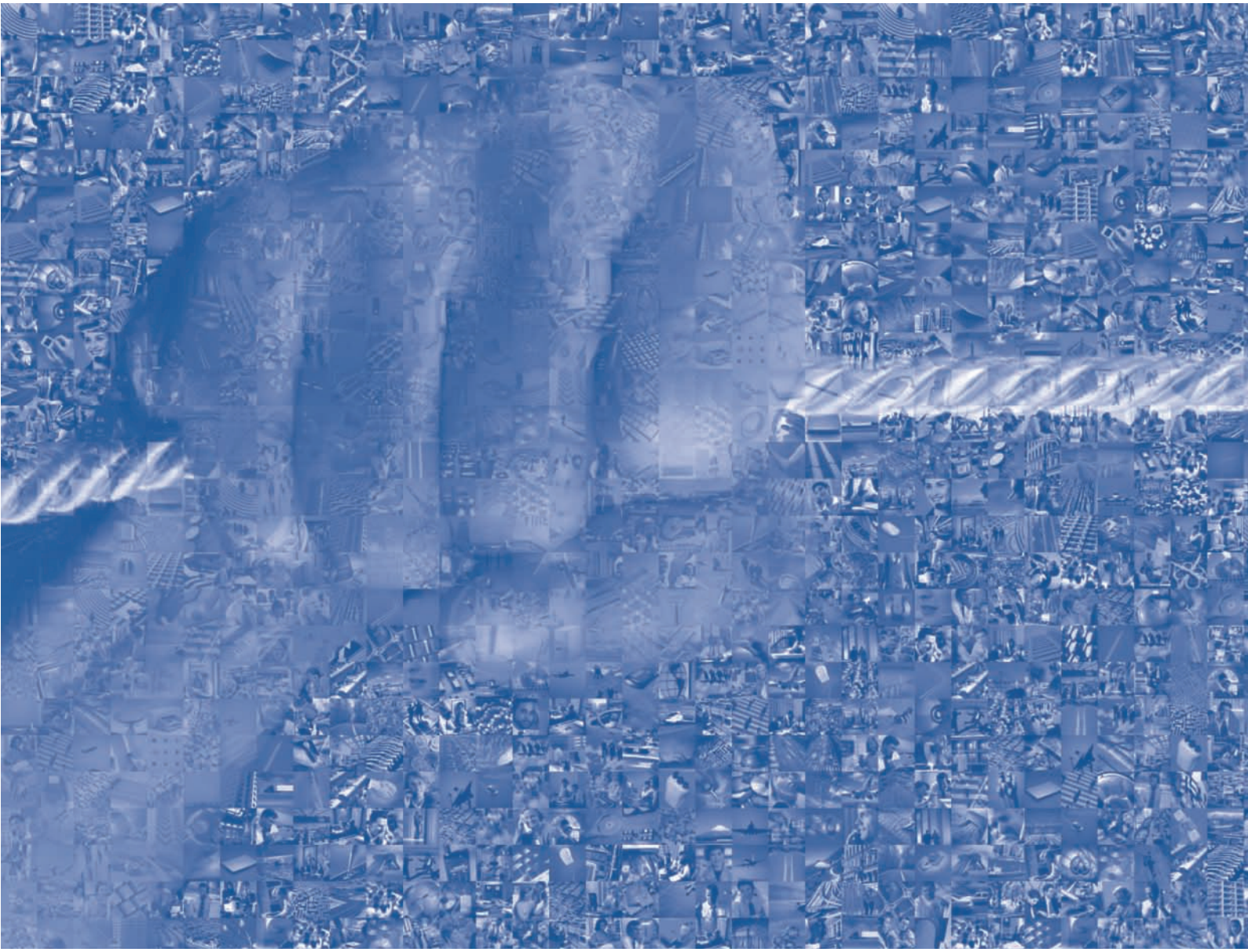
Die Einbindung der Gruppe „Unterstützer“

Grundsätzlich ähnlich ist die Herangehensweise bei der zweiten Gruppe. Bei den „Unterstützern“ ist man zwar nicht völlig von deren Urteil abhängig, jedoch von deren Zustimmung als Basis, etwas gemeinsam anzugehen. Um den Nutzen für alle Beteiligten erkennen zu können, ist hierfür ebenfalls ein Perspektivwechsel unabdingbar.

Die Einbindung der Gruppe „Nicht-Betroffene“

Anders ist es bei der dritten Gruppe – all denen, die eine Entscheidung betrachten und beurteilen, aber nichts mit ihr zu tun haben. Kaum jemand bleibt wohl vollkommen von derartigen Kommentierungen verschont, auch wenn sie einen nicht direkt, sondern „nur“ in Form von Klatsch erreichen. Wenngleich es sicherlich Typsache ist, wie viel Wert man auf die Meinung anderer legt, so ist es doch für viele wichtig, dass das Umfeld möglichst gutheißt, was sie tun.

Wie sortiert man die Kommentierungen aus? Hilfreich ist, zu unterscheiden, wer einem wohlgesonnen ist und unterstützend wirkt und wer nicht. Dies kann man allerdings nicht am Inhalt des Gesagten erkennen – es gibt durchaus konstruktive Kritik oder wohlmeinende Warnungen. Häufig stecken aber eigene Motive wie Konkurrenzdenken, Neid oder Frustration hinter negativen Kommentaren. Je mehr man erreicht, je besser es einem geht, je entschiedener man Dinge anpackt, desto häufiger werden Neider auf den Plan gerufen.



Chancen ergreifen

Hat man sich entschieden, eine bestimmte Chance zu ergreifen, kann dies immer nur der Startschuss für einen neuen Weg sein – diesen dann zu gehen, ist noch einmal etwas anderes. Viele Stolpersteine und manches Hindernis können dabei vom eingeschlagenen Weg abbringen. Es lohnt, sich vorab zu überlegen, …

… was helfen kann, „dran zu bleiben“.

… wie man sicherstellt, dass man einen eingeschlagenen Weg nicht starr durchzieht, sondern gelegentlich innehält und überprüft, ob dieser noch stimmt, und gegebenenfalls die Route ändert.

… wie man bei Kurskorrekturen „Energieräuber“ vermeidet.

Chancen ergreifen

Eine Chance ergreifen – und nicht mehr loslassen

Hat man sich für einen Weg entschieden, ist es hilfreich, nach Unterstützung zu suchen, um diesen auch durchzuhalten:

▮▮▮▮▮▮▮▮▮ *Ein Beispiel aus Bangladesh: Niemals hätten einzelne Geldspenden an Frauen zur Existenzgründung einen vergleichbar durchschlagenden Erfolg gehabt wie die mit dem Nobelpreis ausgezeichnete Vergabe von Kleinstkrediten des Bankiers Mohammed Yunus an Frauen, die sich beispielsweise als Näherin selbstständig machen wollten, um so der Armut zu entkommen. Erst die Struktur gebenden Rahmenbedingungen ermöglichten, dass das Geld nicht schnell verpuffte, sondern nachhaltig Früchte trug; so werden die Kreditnehmerinnen z. B. verpflichtet, an regionalen Treffen teilzunehmen, um voneinander zu lernen.*

Betrachten Sie Ihr Vorhaben unter einem ähnlichen Blickwinkel. Ohne geeignete Rahmenbedingungen und unterstützende Strukturen ist es sehr viel schwieriger, eine Chance zu nutzen, eine Idee oder einen Vorsatz umzusetzen. Diese sehen natürlich von Fall zu Fall anders aus – entscheidend ist, dass man die für sich passenden findet.

- Planen Sie Meilensteine ein. An diesen Punkten können Sie eine Zwischenbilanz ziehen und sich fragen, welchen Nutzen Sie aus der Veränderung gezogen haben und welchen (noch) nicht.
- Erzählen Sie anderen, sorgfältig ausgewählten Menschen von Ihrem Plan. Beispielsweise kann man sich beim Durchhalten von Durststrecken unterstützen lassen oder schon vorab vereinbaren, dass andere an die gesteckten Ziele erinnern, wenn sie aus dem eigenen Blickfeld gerückt sind; das Erreichen von Meilensteinen kann berichtet oder gemeinsam gefeiert werden …
- Schaffen Sie sich günstige Rahmenbedingungen und Strukturen. Welche am besten geeignet sind, hängt von der jeweiligen Situation und vom Typ ab: z. B. Meilensteine festlegen, schriftliche Bilanz des Tages am Abend …
- Bauen Sie Stärkendes und Motivierendes in Ihren Alltag ein: ▮▮▮▮▮▮▮▮▮ *Einer von BBC durchgeführten Studie zufolge sind die Deutschen bei einer in 32 Ländern durchgeführten Befragung, wer einen guten Einfluss in der Welt hat, auf Platz 1. So eine kleine Randnotiz, dass von „den" Deutschen Gutes erwartet wird, kann für Diplomaten und alle international Agierenden ein stärkendes und motivierendes Gefühl sein. Natürlich muss das direkte Gegenüber nicht dieser Meinung sein. Dennoch: Ganz gleich, wie auch der Einzelne denken mag, allein das Wissen und die Vorstellung, dass andere Positives von einem erwarten könnten, motiviert, sich dementsprechend zu verhalten.* Entscheidend ist, solch positive Feedbacks zu hören, sie zu nutzen oder auch aktiv danach zu suchen.
- Fragen Sie vertraute Personen, welche Ihrer Stärken, nach deren Meinung, bei der Nutzung einer gewählten Chance hilfreich sein können. Überlegen Sie, was Ihnen helfen könnte, Ihre Tatkraft zu stärken: z. B. Dinge, auf die Sie sich jeden Tag freuen können … Siehe hierzu auch den Band 4 der Job-Allianz Schriftenreihe „Optimismus …"
- Geben Sie bei Durststrecken nicht gleich auf beziehungsweise planen Sie zu Beginn ein, was Sie tun werden, sollten diese auftreten.
- Belohnen Sie sich für neu eingeschlagene Wege, mutige Entscheidungen, für zurückgelegte erste Wegstrecken, Erfolge …

Sich hinterfragen

In der Erzählung „In der Hotelhalle“ von Tucholsky werden dem Leser auf unterhaltsame Weise und mit entlarvender Offenheit die Folgen unkritischer Selbstsicherheit vor Augen geführt. Erzählt wird, wie sich ein Nervenarzt gegenüber seinem Tischnachbarn in einer Hotellobby rühmt, ein exzellenter Menschenkenner zu sein. Er blättere in den Menschen wie in aufgeschlagenen Büchern. Als Beweis dafür nimmt er detaillierte Einschätzungen verschiedener anwesender Gäste vor, vom Beruf bis zu Charaktereigenschaften. „Sehen Sie doch nur, wie er mit dem Kellner spricht: das ist ein Aristokrat. Unverkennbar.“ oder zu einer anderen Dame „Donnerwetter – haben Sie diese Handbewegung gesehen? Die frisst Männer … und sehen Sie sich ihre Augen an … in den Augen ist ein Trauerkomplex“. Nach seinen Ausführungen rauscht er von dannen – selbst genauso beeindruckt wie sein Zuhörer. Dieser jedoch wird von der Neugier gepackt, den Wahrheitsgehalt der Ausführungen des Menschenkenners zu überprüfen. „Noch saßen alle analysierten Opfer da – alle. Ich schlängelte mich an den Hotelportier heran, der von seinem Stand aus die Halle gut übersehen konnte. Und ich sprach mit ihm. Und ließ etwas in seine Hand gleiten. Und fragte. Und er antwortete. Und ich lauschte: Der österreichische Höfling war ein Nähmaschinenhändler aus Gleiwitz. Die große Hure mit dem Trauerkomplex eine Mrs. Bimsstein aus Chicago – nun war auch ihr Mann zu ihr an den Tisch getreten, unverkennbar Mr. Bimsstein. Der Prokurist der großen Weinfirma war der Clown Grock. Die pummelige Mama war die Besitzerin eines gastlichen Etablissements in Marseille; der freche Geldmann war ein Dichter der allerjüngsten Schule. Und nur der Psychologe war ein Psychologe.“

Ganz gleich, ob es um derartige Vorurteile geht oder um allgemeine falsche Einschätzungen: Das Problem ist nicht, dass man falsche Urteile fällt, ein Problem wird erst daraus, wenn man diese nicht hinterfragt und an der Wirklichkeit misst. Für das Thema Chancen heißt das, auch zuzulassen, dass das, was man gestern als Chance gesehen und vielleicht ergriffen hat, möglicherweise heute in ganz anderem Licht erscheint und neu bewertet werden muss.

Nicht immer kann man sich dabei auf sein Gefühl verlassen. Auch wenn man nicht den Eindruck hat, einen Fehler gemacht zu haben, so lohnt dennoch die Mühe, nach getroffenen Entscheidungen diese systematisch zu überprüfen. Das ist natürlich unangenehm – kurzfristig gedacht. Der „Menschenkenner“ unterlässt ja gerade aus diesem Grund die Überprüfung. Der Vorteil ist, dass eine Gesamtschau auf unsere Annahmen, was sich wie entwickelt hat und welche Weichen wir gestellt haben, gute Lernchancen bietet. Das ist etwas anderes als die automatisch ablaufende Bewertung von Entscheidungen, die wir im Alltag ständig und nebenher vornehmen. Meist haben wir ein Gefühl oder eine Meinung darüber, wie etwas gelaufen ist. Der Nachteil dieses unsystematischen Vorgehens ist, dass wir nicht differenziert genug hinschauen, sondern ein Kompletturteil fällen. Somit verhindern wir für die Zukunft, aus unseren Entscheidungen zu lernen.

Eine Anleitung zu einer systematischen Selbstreflexion finden Sie im Band 3 der Job-Allianz Schriftenreihe „Komplexität“. Hier möchten wir einige Leitfragen auflisten, die zum Überprüfen bereits getroffener Entscheidungen hilfreich sein können:

Setzen Sie gefällte Entscheidungen zur Überprüfung auf „Wiedervorlage“. Folgende Fragen können hilfreich sein:

- Welche Einschätzungen von damals trafen zu?
- Verlief die Sache zu meiner Zufriedenheit?
- War die Entscheidung richtig?
- Was hat sich anders als erwartet entwickelt?
- Gab es Fakten, die sich erst später zeigten und die ich zum damaligen Zeitpunkt nicht wissen konnte?
- Was habe ich gut gemacht?
- Was war mein Beitrag am Gelingen/Misslingen?
- Was lerne ich daraus für eine künftige ähnliche Situation?

Keine Angst vor Fehlschlägen

„Erfolg heißt, einmal mehr aufstehen, als hinfallen“
Friedrich Nietzsche (deutscher Philosoph)

Man findet wohl nur selten zusammen arbeitende Gruppen, die sich nicht eine „Fehlerkultur“ auf die Fahnen geschrieben haben. Doch oft findet sich eine Schwachstelle gerade an einem Punkt, der besonders betont wird. Betrachtet man die Sachlage nüchtern, so können Fehler ja auch nicht wirklich geschätzt werden. Selbst wenn der Aspekt der Verbesserung im Vordergrund steht, kann die Frage, wer welchen Anteil am Zustandekommen eines Fehlers hat, nicht völlig ignoriert werden. In der Arbeitswelt geht es neben der „Produktgüte“ natürlich auch um Leistungsbeurteilung. Eine gute (Unternehmens-)Kultur zeichnet sich nicht dadurch aus, dass man vorgibt, es spiele keine Rolle, wer der Fehlerverursacher ist, sondern dadurch, wie man damit umgeht.

Eine gute Analogie ist die Flensburger Verkehrssünderdatei: Bei einem „Vergehen“ werden Punkte vergeben und es muss schon einiges zusammenkommen, bevor man mit längerfristigen Folgen zu rechnen hat. Nach einer bestimmten Zeit wird das Konto wieder gelöscht. Die Punkte werden jedoch nur dann erlassen, wenn der beanstandete Fehler in einem definierten Zeitraum nicht wieder aufgetreten ist.

Aus Fehlern lernen setzt voraus, als Verursacher dafür einzustehen und die „Punkte“ in Kauf zu nehmen. Nur so geht Energie nicht für Vertuschung oder unterschwellige Schuldzuweisung verloren. Das klingt einfacher, als es in Wirklichkeit ist. Den meisten Menschen fällt das Eingestehen von Fehlern vor sich beziehungsweise anderen schwer. Ab und an zu scheitern oder Irrwege zu beschreiten gehört dazu, wenn man aktiv ist und neue Wege ausprobiert.

Daher empfiehlt Stephan Jansen, Gründungs-Präsident der Zeppelin University in Friedrichshafen, seinen Studierenden, ihr Studium nicht nur zum Erlernen von Fakten, sondern auch als „Schonraum“ zu nutzen, um Souveränität im Umgang mit Fehlern zu erlernen. Doch nicht nur Studenten bieten sich solche Gelegenheiten, es gibt vielfältige Möglichkeiten, sein „Scheitern-Management“ zu trainieren. Günstig sind all jene Kontexte und Aufgaben, die kein allzu hohes Risiko in sich bergen: etwas Neues ausprobieren im Rahmen eines kleinen Projektes, eine neue Rolle in der Vereinsarbeit testen … Leitend sollte die Frage sein „Wo kann ich etwas ausprobieren, ohne dass viel passiert, wenn es schief geht?“ Seiltänzer üben auch mit Netz und doppeltem Boden bevor sie sich ins „Freie“ wagen …

Für einen weiteren wichtigen Aspekt können uns Schauspieler als Vorbilder dienen: Es ist faszinierend, diese in Rollen zu beobachten, in denen sie sozusagen „schlecht wegkommen“, sei es durch ein unvorteilhaftes Äußeres oder wegen des unbeliebten Charakters, den sie spielen. Schauspieler können das in der Regel auch nicht spontan, sondern trainieren dieses „sich unbeliebt machen“ oder „sich blamieren“ wie einen Muskel, bis es ihnen kaum mehr etwas ausmacht. Auch wenn es nun nicht jedermanns Sache ist, als Laienschauspieler dieses „Abhärten“ zu üben, so können wir doch trainieren, dass uns die Meinung der anderen nicht mehr so viel ausmacht, z. B. indem wir ab und zu eine Kleinigkeit ausprobieren: Ein Accessoire oder Kleidungsstück tragen, das andere scheußlich finden, Kleinigkeiten „bekennen“, die andere „unmöglich“ finden oder allein gedanklich eine völlig peinliche Situation durchspielen. Natürlich geht es nicht darum, völlig immun gegenüber eigenen Fehlern oder gegenüber der Meinung anderer zu werden – beides stellt ein wichtiges Korrektiv dar. Es geht vielmehr um eine gesunde Balance: Die Meinungen anderer anzuhören und für Verbesserungen zu nutzen, sich jedoch von ihnen nicht abhängig zu machen oder von dem eigenen Vorhaben abbringen zu lassen.

Ein Gedankenexperiment: Stellen Sie sich vor, Sie machen einen Fehler oder scheitern in einer Sache. Malen Sie sich möglichst genau aus, wie es Ihnen damit erginge.

Welche Reaktionen und Urteile fürchte ich? Wie würde ich reagieren?
Wäre die Situation unangenehm für mich?
Welche Gefühle empfinde ich bei der Vorstellung?

Häufig stellt man durch diese Übung fest, dass Kritik, negative Konsequenzen oder Schadenfreude zwar negativ berühren, dieses unangenehme Gefühl jedoch auch vorübergeht. Die Angst vor dem „worst case“ kann manchmal viel schlimmer sein, als der „worst case“ selbst. In der gedanklichen Vorstellung liegt nicht die gleiche Kraft und Entschlossenheit, die man entwickelt, wenn man sich in der realen Situation befindet.

„Hätt ich doch …“ Wie Reue ein nützliches Gefühl sein kann

**„Das sind die Weisen, die durch Irrtum zur Wahrheit reisen,
die bei dem Irrtum verharren, das sind die Narren.“**
Friedrich Rückert (deutscher Dichter)

Die Psychologin Lydia Lange vom Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin fand in ihren Studien heraus, dass Menschen in der Rückschau weniger ihre Dummheiten und Fehler bereuen als vielmehr das, was sie nicht getan haben. Verpasste Chancen belasten uns sehr viel mehr als die Folgen falscher Entscheidungen. Durch Passivität kann man Reue also nicht vermeiden, sondern schürt sie auf Dauer geradezu, so das Resümee der Psychologin.

Reue bedeutet – neutral betrachtet – dass man heute anders entscheiden würde. Das ist eine häufige Reaktion auf einen erkannten Fehler oder einen Irrweg. Es kann durchaus nützlich sein, die nicht ergriffene Chance zu betrauern. Entscheidend ist, ob dieses „Hätt’ ich doch …“ eine zeitlich begrenzte Phase ist oder ob es in einen dauerhaften Zustand des Haderns und der Passivität führt. Hier hilft es, sich zuzugestehen, dass man hinterher immer schlauer ist als zuvor, weil man mehr Fakten und den Verlauf einer Sache kennt. Hilfreich ist auch die Erkenntnis, dass man an Vergangenem nichts ändern kann. Die Unzufriedenheit mit der Gegenwart – ganz gleich, welche Fehlentscheidung dazu geführt hat – kann man nutzen, um nach neuen Lösungen und Wegen zu suchen. Hier gilt es, sich auf die Dinge zu konzentrieren, auf die man hier und heute Einfluss hat (siehe Kapitel 3).

Schon seit längerer Zeit war eine Mitarbeiterin unzufrieden, weil sie das Gefühl hatte, beruflich „auf der Stelle zu treten". Überlegungen hierzu endeten immer damit, dass sie fehlendes Abitur und Studium verantwortlich machte. Sie blieb in dem Gefühl der Reue „Hätt' ich das damals bloß anders gemacht!" verhaftet. Im Rahmen eines Coachings wurde ihr deutlich, dass das Hadern mit den vergangenen Entscheidungen nicht weiterhalf. Gemeinsam mit dem Coach wurde herausgearbeitet, welche Optionen ihr aktuell offenstanden, um ihre Situation zu verbessern: z. B. ihre Qualifikation erhöhen, eine neue Aufgabe oder Herausforderung suchen … oder aber die Einstellung ändern und sich mit der aktuellen Situation aussöhnen.

Sofern es etwas gibt, das Sie schon seit längerer Zeit bereuen, so überlegen Sie, welcher Aspekt Ihnen davon besonders wichtig ist.

Was bereue ich?
Was kann ich aktuell tun, um die Unzufriedenheit damit loszuwerden?

Wann immer Sie in „Reue schwelgen" – erinnern Sie sich an Kapitel 3 und die Einsicht, dass man an Vergangenem nichts ändern kann. Reue kann auch eine Ausrede sein, passiv zu bleiben – „Man kann ja doch nichts mehr ändern". Richten Sie stattdessen Ihre Energie auf die Dinge, die Sie jetzt tun können, denn bekanntlich ist „das Glück ist mit den Tüchtigen!".

Zu guter Letzt …

Wenn Sie das Arbeitsheft bis hierher gelesen und bearbeitet haben, haben Sie die Chance genutzt, einen eigenen Beitrag zu leisten, dass sich Ihre Chancenvielfalt erhöht. Sie haben erkannt, was eine vermeintliche Chance von einer ganz realen unterscheidet und haben erfahren, wie Sie „hier und heute“ durch eine geänderte Wahrnehmung mehr Chancen erkennen können. Sie haben gelernt, dass Sie sich auf diejenigen Faktoren in einer Situation konzentrieren sollten, auf die Sie Einfluss haben und warum Sie „Leuchttürme“ als „Leuchttürme“ akzeptieren sollten. Zu guter Letzt haben Sie erkannt, was gute Entscheidungsprozesse herbeiführt und was helfen kann, einmal erkannte Chancen gut zu nutzen.

Folgende Worte des deutschen Schriftstellers Theodor Fontane wollen wir Ihnen auf Ihren – hoffentlich – erfolgreichen Weg mitgeben:

„Zwischen Hochmut und Demut steht ein drittes, dem das Leben gehört, und das ist der Mut.“

Anhang

Die Arbeitsunterlagen der folgenden Seiten sollen Sie dabei unterstützen, die etwas umfangreicheren Übungen durchzuführen.

Tabelle für Ihre Zielfindung (Die Anleitung finden Sie auf S. 20)

Schritt 1:	**Schritt 2:**	**Schritt 3:**
Mich stört, dass …	**Ich will, dass …**	**Ich könnte das Ziel erreichen, indem …**
…	…	…
…	…	…
…	…	…
…	…	…
…	…	…
…	…	…
…	…	…
…	…	…
…	…	…

Im Kapitel „Sich entscheiden“ werden zwei Methoden zur Entscheidungsfindung kurz vorgestellt. Hier finden Sie diese zur Bearbeitung einer eigenen Entscheidung ausführlicher dargestellt.

Methode 1: Die SWOT-Analyse (Siehe S. 49)

Diese Methode ist für die strategische Planung von Unternehmensentscheidungen entwickelt worden und lässt sich nahezu auch auf alle persönlichen Entscheidungen übertragen. Sie bietet einen ersten Überblick über die verschiedenen zu berücksichtigenden Aspekte, die im Rahmen einer Entscheidungsfindung relevant sind. Mit ihrer Hilfe können einerseits Chancen auf ihren möglichen Nutzen geprüft werden, andererseits kann auch das Verbleiben im unveränderten Ist-Zustand beleuchtet werden.

Der Name SWOT ist ein englisches Akronym aus den Anfangsbuchstaben von: **S**trength (Stärken), **W**eakness (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Gefahren oder Risiken). Die erste Ebene beleuchtet die Stärken und Schwächen der aktuellen Situation. Die zweite Ebene fokussiert darauf, welche Chancen und Risiken sich in Folge einer Entscheidung ergeben können.

Stärken	Schwächen
Was ist für mich in der jetzigen Situation gut?	Was missfällt mir an meiner jetzigen Situation?
Was sind meine Stärken?	Wo gibt es Schwierigkeiten?
Aufgrund welcher Stärken war ich bisher erfolgreich?	Was sind meine Schwächen?
Welche Potenziale habe ich bisher noch nicht genutzt?	
Chancen	**Risiken**
Wohin kann die Entwicklung insgesamt führen?	Welche Schwierigkeiten können entstehen – für mich persönlich und insgesamt?
Welche Potenziale kann ich entwickeln?	
Welche weiteren Chancen können sich auftun, wenn ich mich positiv entscheide?	

Die Methodenschritte im Überblick:

Schritt 1: Frage benennen

Schritt 2: Matrix erstellen (Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken)

Schritt 3: Strategie festlegen

Beispiel:

Eine Frau entschließt sich nach längerem Single-Dasein, wieder eine Partnerschaft einzugehen, ihr bisheriges Arbeits- und Lebensumfeld in Norddeutschland zu verlassen und zu ihrem Partner nach Süddeutschland zu ziehen. In der Stadt ihres Mannes findet sie schnell einen Arbeitsplatz und steigt betriebsintern nach kurzer Zeit in eine Führungsposition auf. Doch wirklich wohl fühlt sie sich nicht. Sowohl im Betrieb als auch privat kommt sie mit der süddeutschen Mentalität nur schwer zurecht. Stellenausschreibungen in der „alten Heimat" machen ihr deutlich, dass sie vermutlich wieder leicht eine Stelle finden würde. Die Frage, die sie klären möchte, ist, ob sie gemeinsam mit ihrem Partner wieder alles aufgeben und in ein vielleicht vollkommen neues Umfeld umziehen oder lieber bleiben soll.

Schritt 1 – Frage benennen: Soll ich wieder einen Neustart wagen?

Schritt 2 – Matrix erstellen:

Stärken	Schwächen
Erfahrung, mich schnell in neue Arbeitsfelder einarbeiten zu können. Aufgeschlossenheit und Offenheit für neue Menschen. Herausforderungen ziehen mich an.	Kann mich in Süddeutschland nicht einleben. Beziehung ist aufgrund meiner Unzufriedenheit belastet.
Chancen	**Risiken**
Neue Menschen – neue Möglichkeiten Andere Region – andere Verhaltensweisen	Mein Partner findet vielleicht keine ebenso gute Stelle wie hier. Das wird die Beziehung belasten. Es kann schwierig werden, wieder einen Freundeskreis aufzubauen. Im neuen Umfeld kennen wir niemanden, jetzt haben wir wenigstens die Kontakte meines Partners. Die neue Aufgabe stellt mich vielleicht doch nicht zufrieden.

Schritt 3 – Strategie festlegen: Die konkreten Möglichkeiten für eine Verbesserung der Situation sind für mich noch nicht fassbar genug und wiegen damit die Risiken, die eintreten können, nicht auf. Eine Möglichkeit, den Ist-Zustand zu verbessern, wäre, an meiner Schwäche zu arbeiten, nicht so anpassungsfähig zu sein. Dabei möchte ich noch genauer herausfinden, was mich an der regionalen Eigenart stört, um dann einen neuen Umgang damit zu finden. Nach einigen Monaten werde ich diese Analyse erneut vornehmen.

Und nun der „Praxistest“:

Schritt 1: Formulieren Sie eine konkrete Frage, auf die Sie eine Antwort finden wollen.

Schritt 2: Füllen Sie nun die Matrix aus, wenn nötig mit den Hilfsfragen (s.o.)

Schritt 3: Wählen Sie dann die für Sie passende Strategie, nachdem Sie die internen und externen Gegebenheiten betrachtet und für sich sortiert haben. Entscheidend dabei ist, herauszufinden, wo Stellschrauben sind, mit deren Hilfe sich die Situation auch anders darstellen kann.

Schritt 1: Diese Frage will ich klären

Schritt 2: Matrix

Stärken	Schwächen
Chancen	**Risiken**

Schritt 3: Meine Strategie

Methode 2: Die Entscheidungsmatrix

Diese Methode hilft, sich für oder gegen eine oder mehrere Handlungsoptionen zu entscheiden und empfiehlt sich, wenn man sich vertieft mit weitreichenden Entscheidungen auseinandersetzen will. Es werden alle Faktoren, die bei einer Entscheidungsfindung eine Rolle spielen, gesammelt und die jeweils relevanten Argumente „Für und Wider" herausgearbeitet.

Die Methodenschritte im Überblick:

Schritt 1: Frage benennen
Schritt 2: Argumente sammeln
Schritt 3: Kategorien finden
Schritt 4: Szenarien entwickeln
Schritt 5: Wichtigkeit der Kategorien festlegen
Schritt 6: Szenarien bewerten

Und so gehen Sie im Einzelnen vor:

Schritt 1 – Frage benennen:
Formulieren Sie eine konkrete Frage, zu der Sie eine Entscheidung treffen wollen.

Beispiel: „Soll ich das Angebot, für 2 Jahre die Projektleitung an einem Unternehmensstandort im Ausland zu übernehmen, annehmen?"

Meine Frage:

Schritt 2 – Argumente sammeln:
Listen Sie alle Argumente, für und wider diese Entscheidung auf. Es ist sinnvoll, zunächst unsortiert und ohne Wertung alles aufzuschreiben, was Ihnen bisher zu diesem Thema durch den Kopf gegangen ist.

Beispiel:

Vorteile: Berufliche Weiterentwicklung durch neue Herausforderung; Verbesserung der Englischkenntnisse; Motivationsschub; Land und Leute kennen lernen; Kinder erfahren Horizonterweiterung; finanzielle Verbesserung; Karriereschritt nach Rückkehr

Nachteile: Kinder wollen nicht; Partner muss Job aufgeben/unterbrechen; Aktivitäten im Verein müssen abgegeben werden; Haus muss zwischenvermietet werden; Unsicherheit, ob ich den Anforderungen gewachsen bin; neuer Kollegenkreis

Vor- und Nachteile meiner anstehenden Handlungsoption:

Vorteile

Nachteile

Schritt 3 – Kategorien finden: Erstellen Sie eine Tabelle mit drei Spalten: Eine Spalte für die Kategorien, eine Spalte für die gebotene Chance und eine für die jetzige Situation (Status Quo). (Sollen mehrere Alternativen gegeneinander abgewogen werden, sammelt man auch für diese Vor- und Nachteile und erweitert die Tabelle entsprechend um je eine Spalte pro weitere Kategorie.)

Finden Sie für Ihre gesammelten Vor- und Nachteile übergeordnete Kategorien und tragen Sie diese in die linke Spalte ein. Wichtig ist, für jede Kategorie einige Zeilen Platz zu lassen.

Beispiel:

Kategorie	„Ins Ausland gehen“	„Hier bleiben“
Berufliches Aufgabenfeld		
Weiterentwicklung		
Motivation		
Finanzielle und andere materielle Anreize		
…		

Schritt 4 – Szenarien entwickeln: Spezifizieren Sie die Auswirkungen für jede Kategorie – einmal danach, wie es aussähe, sollten Sie sich für die neue Chance entscheiden und einmal danach, wie es aussähe wenn alles so bliebe wie bisher. Es entstehen dabei kleine Szenarien, die durchaus positive und negative Aspekte innerhalb einer Kategorie enthalten können.

Beispiel:

Kategorie	„Ins Ausland gehen“	„Hier bleiben“
Berufliches Aufgabenfeld	spannendes Projekt, für das ich die Verantwortung hätte bekäme Führungsverantwortung hätte hinterher bessere Chancen für Führungsposition	vor Ort derzeit keine Veränderungsmöglichkeiten in Sicht zu viel Routine in derzeitiger Tätigkeit
…	…	…
Familie	Partner spontan wenig begeistert, weil Beruf aufgegeben oder unterbrochen werden müsste Kinder wollen nicht umziehen Horizontwechsel auf lange Sicht aber auch wertvoll	Rollen Familie/Beruf hier sehr gut auf beide Partner aufgeteilt Kinder sehr gut in Stadtteil integriert
…	…	…

Tipp: *Verwenden Sie parallel dazu ein gesondertes Blatt für alle offenen Fragen, die sich während der Erstellung der Tabelle ergeben, damit diese später weiterverfolgt beziehungsweise geklärt werden können.*

Es geht noch nicht um eine Bewertung der Aspekte, die aufgenommen werden, sondern allein um eine Sammlung dessen, was sowieso in Ihnen „gärt“. Lassen Sie sich Zeit. Meist fallen einem während der Bearbeitung des Themas weitere Punkte ein. Prüfen Sie in Ruhe, was für Sie persönlich bei dem Thema eine wichtige Rolle spielt. Scheuen Sie sich nicht, auch solche Argumente aufzunehmen, die man möglicherweise nicht gerne offen zugibt, denn die erstellte Matrix ist nur dann hilfreich, wenn sie die für Sie wichtigen Aspekte enthält (z. B. „Status/hohes Ansehen“ oder „Statussymbole“ werden gerne auf solchen Listen zunächst weggelassen). Dennoch: Alles, was eine Rolle spielt, sollte aufgenommen werden. Wie Sie später anderen gegenüber die getroffene Entscheidung kommunizieren, sprich, welche Argumente Sie „offiziell“ anführen, ist in diesem Moment nicht relevant. Hier geht es lediglich darum, Klarheit über Entscheidungsgrundlagen herzustellen.

Schritt 5 – Wichtigkeit der Kategorien festlegen: Nicht alle Kategorien haben für jeden individuell die gleiche Bedeutung. Legen Sie deshalb für jede Kategorie fest, wie wichtig sie Ihnen ist: A=besonders wichtig; B= sehr wichtig; C=wichtig (unwichtig gibt es nicht, da unwichtige Kategorien erst gar nicht aufgenommen werden sollten).

Beispiel:

Kategorie	„Ins Ausland gehen“	„Hier bleiben“
Berufliches Aufgabenfeld **A (=Multiplikationsfaktor 3)**	spannendes Projekt, für das ich die Verantwortung hätte bekäme Führungsverantwortung hätte hinterher bessere Chancen für Führungsposition	vor Ort derzeit keine Veränderungsmöglichkeiten in Sicht zu viel Routine in derzeitiger Tätigkeit
…	…	…
Familie **A (=Multiplikationsfaktor 3)**	Partner spontan wenig begeistert, weil Beruf aufgegeben oder unterbrochen werden müsste Kinder wollen nicht umziehen Horizontwechsel auf lange Sicht aber auch wertvoll	Rollen Familie/Beruf hier sehr gut auf beide Partner aufgeteilt Kinder sehr gut in Stadtteil integriert
	…	…

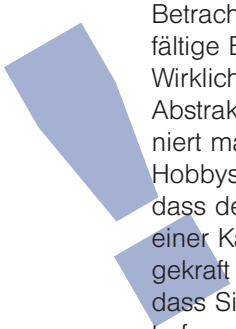
Vielen reicht es, bis zu diesem Punkt die Vor- und Nachteile herauszuarbeiten und diese anschließend „reifen“ zu lassen, um so zu einer Entscheidung zu gelangen. Wer gerne mit Zahlen arbeitet, kann sich noch einen nummerischen Eindruck der Alternativen verschaffen:

Schritt 6 – Szenarien bewerten: Vergeben Sie nun Punkte für die jeweiligen Szenarien:
2 Punkte, wenn Ihnen die Aussicht auf die Alternative „sehr gut“ gefällt, 1 Punkt bei „gut“, 0 Punkte bei “weder-noch“, -1 Punkt für „weniger gut“ und -2, wenn Sie das Szenario als „schlecht“ bewerten. Dabei ist wichtig, sich auf eine Gesamtpunktzahl pro Szenario festzulegen, auch wenn es innerhalb dessen Gutes und Schlechtes geben sollte. In diesem Fall wird die Punktzahl nach einem geschätzten Durchschnitt vergeben. Bei der Kategorie „Familie“ wird in der Spalte „Ins Ausland gehen“ beispielsweise „Partner spontan wenig begeistert, weil Beruf aufgegeben oder unterbrochen werden müsste“ mit -2 Punkten, „Kinder möchten nicht umziehen“ mit -2 und „Horizontwechsel auf lange Sicht aber auch wertvoll“ mit 1 Punkt bewertet, sodass sich insgesamt der Durchschnittswert -1 ergibt (weil: -2-2+1 = -3 dieses wird durch 3 dividiert = -1).

Eine gute Unterstützung bei der Bewertung der einzelnen Szenarien können die Faktoren des ersten Kapitels sein, da diese darüber entscheiden, ob etwas eine ganz persönliche Chance darstellt: Ziele und Werte, Zeitpunkt, Kompetenzen, Prioritäten, Kosten, Persönlichkeit, Rahmenbedingungen, Bereitschaft sich einzubringen. Dies könnte beispielsweise zu dem Ergebnis führen, dass die angebotene neue Aufgabe zwar ausgesprochen spannend ist, aber wenig dazu beiträgt, die beruflichen Ziele, die einem wichtig sind, weiterzuverfolgen. Dementsprechend wäre die Punktzahl niedrig.

Um die Summen je Spalte zu berechnen, muss jede Punktzahl mit dem jeweiligen Faktor multipliziert werden Für „Berufliches Aufgabenfeld“ ist z. B. der Multiplikationsfaktor 3, dementsprechend müssen alle vergebenen Punkte in dieser Zeile mit 3 multipliziert werden.

Kategorie	„Ins Ausland gehen“	„Hier bleiben“
Berufliches Aufgabenfeld **A (=Multiplikationsfaktor 3)**	spannendes Projekt, für das ich die Verantwortung hätte bekäme Führungsverantwortung hätte hinterher bessere Chancen für Führungsposition } **2** **3 * 2 = 6**	vor Ort derzeit keine Veränderungsmöglichkeiten in Sicht zu viel Routine in derzeitiger Tätigkeit } **-1** **3 * -1 = -3**
…	…	…
Familie **A (=Multiplikationsfaktor 3)**	Partner spontan wenig begeistert, weil Beruf aufgegeben oder unterbrochen werden müsste Kinder wollen nicht umziehen Horizontwechsel auf lange Sicht aber auch wertvoll } **-1** **3 * -1 = -3**	Rollen Familie/Beruf hier sehr gut auf beide Partner aufgeteilt Kinder sehr gut in Stadtteil integriert } **2** **3 * 2 = 6**
…	…	…



Betrachten Sie das errechnete Ergebnis nicht als „absolute Wahrheit“. Sie werden merken, dass es vielfältige Einflussgrößen gibt, die nicht unbedingt damit zusammenhängen, wie geschätzt die Alternative in Wirklichkeit ist. Es hängt beispielsweise viel davon ab, ob man die Kategorien exakt auf der gleichen Abstraktionsebene festlegt oder ob unterschiedlich viele Kategorien je Bereich aufgestellt werden: Definiert man beispielsweise 5 Kategorien für den Privatbereich (je extra eine für Partner, Kinder, Freunde, Hobbys, Eltern …) und für Beruf nur 2 (Arbeitsaufgaben und Entwicklung) so wäre von vornherein klar, dass der Privatbereich mehr Punkte bekäme, als wenn man Partner, Kinder und Eltern als „Familie“ in einer Kategorie zusammenfasst. Auch wenn ein errechneter Wert demnach nur eingeschränkte Aussagekraft hat – spannend ist der Prozess und wie man auf die Ergebnisse reagiert. Sie werden merken, dass Sie nach den ersten errechneten Endergebnissen möglicherweise beginnen, Zahlenwerte zu hinterfragen und vielleicht Verschiebungen vornehmen werden. Ist man beispielsweise enttäuscht, wenn eine der Alternativen „unterlegen“ ist, kann dies ein Hinweis darauf sein, dass die vergebenen Punkte und Gewichtungen nicht stimmten und somit ein Anlass sein, die Wertung zu überdenken.

Eine fertige Tabelle könnte dann so aussehen:

Kategorie	„Ins Ausland gehen“	„Hier bleiben“
Berufliches Aufgabenfeld **A (= Multiplikationsfaktor 3)**	spannendes Projekt, für das ich die Verantwortung hätte bekäme Führungsverantwortung hätte hinterher bessere Chancen für Führungsposition **2** **3 * 2 = 6**	vor Ort derzeit keine Veränderungsmöglichkeiten in Sicht zu viel Routine in derzeitiger Tätigkeit **-1** **3 * -1 = -3**
Weiterentwicklung **B (Faktor 2)**	intensive Verbesserung der Englischkenntnisse interkulturelle Erfahrung Führungserfahrung **2** **2 * 2 = 4**	keine in Sicht **-2** **2 * -2 = -4**
Motivation **B (Faktor 2)**	durch neue Herausforderung hoch **1** **2 * 1 = 2**	durch lähmende Routine relativ gering **-1** **2 * -1 = -2**
Finanzielle und andere materielle Anreize **C (Faktor 1)**	Bonus durch Auslandsaufenthalt anschließend gestiegene Wahrscheinlichkeit für höher bezahlte Tätigkeit Dienstwagen **1** **1 * 1 = 1**	Aufstieg schwieriger zu erreichen **-2** **1 * -2 = -2**
Arbeitsumfeld **C (Faktor 1)**	würde mein vertrautes und eingespieltes Umfeld vermissen Einzelbüro Entfernung zum Wohnort wahrscheinlich sehr viel höher **-1** **1 * -1 = -1**	tolles Kollegenteam lautes Großraumbüro aber schönes Arbeitsumfeld gesamt Fahrradnähe zum Büro **2** **1 * 2 = 2**
Familie **A (Faktor 3)**	Partner spontan wenig begeistert, weil Beruf aufgegeben oder unterbrochen werden müsste Kinder möchten nicht umziehen Horizontwechsel auf lange Sicht aber auch wertvoll **-1** **3 * -1 = -3**	Rollen Familie/Beruf hier sehr gut auf beide Partner aufgeteilt Kinder sehr gut in Stadtteil integriert **2** **3 * 2 = 6**
Freizeit **C (Faktor 1)**	keine vertrauten Freunde vor Ort Vereinsarbeit müsste ausgesetzt werden Hobby bietet Anknüpfungspunkte dort **-2** **1 * -2 = -2**	sehr guter Ausgleich zum Job: Freunde, Vereinsarbeit, Hobby **1** **1 * 1 = 1**
Wohnen **C (Faktor 1)**	Haus müsste zwischenvermietet werden dort vielleicht schwieriger, „heimelige Atmosphäre“ zu schaffen in der Kürze der Zeit wahrscheinlich nur schwer „Nachbarschaftsnetzwerk“ aufbaubar **-1** **1 * -1 = -1**	tolles Wohnen tolles Nachbarschaftsnetzwerk **1** **1 * 1 = 1**
Summe	**6**	**-1**

Zweite Runde

Lohnenswert kann auch unabhängig von der Gesamtpunktzahl ein zweiter Durchgang sein, bei dem man seine Annahmen in den einzelnen Szenarien nochmals hinterfragt. Schnell schleichen sich hier Vorurteile oder alte Glaubenssätze ein. Auch lohnt beim „Status Quo“ der Blick auf weitere Alternativen. Für diese Kompromissalternativen können Sie auch eine neue Spalte einfügen, in der Sie für jede Kategorie ein neues Szenario entwickeln, welches die Vorteile bestehender Alternativen aufgreift und Nachteile überwindet. Indem Sie ein konkretes Bild Ihrer „Wunschoption“ zeichnen, wird der Blick für passende Gelegenheiten geschärft.

Kategorie	„Ins Ausland gehen“	„Hier bleiben“
Berufliches Aufgabenfeld	spannendes Projekt, für das ich die Verantwortung hätte bekäme Führungsverantwortung hätte hinterher bessere Chancen für Führungsposition	vor Ort derzeit keine Veränderungsmöglichkeiten in Sicht zu viel Routine in derzeitiger Tätigkeit **alternativ:** Ich könnte anstreben, für eine gewisse Zeit in die Abteilung zu wechseln, in der die strategische Ausrichtung meines Tätigkeitsbereichs entwickelt wird.
Weiterentwicklung	intensive Verbesserung der Englischkenntnisse interkulturelle Erfahrung Führungserfahrung	keine in Sicht **alternativ:** Ich könnte einen Sprachurlaub planen und eine lange schon geplante Fortbildung angehen.
Motivation	hoch durch neue Herausforderung	relativ gering durch lähmende Routine **alternativ:** Ich könnte mit meinem Vorgesetzten nach anderen Herausforderungen für mich suchen.

„Wer etwas will, findet Wege, wer nicht will, findet Gründe.“

Nachdem Sie sich nun mit den Pro- und den Kontra-Argumenten beschäftigt haben, kann es hilfreich sein, kurz innezuhalten und Ihr Vorgehen aus einer Beobachterperspektive zu betrachten. Hatten Sie bei manchen Aspekten verstärkt das Gefühl, Punkte „nachverhandeln“ zu wollen oder sich Alternativszenarien auszudenken, die verlockender waren? Oder gab es in der Entscheidungsmatrix bei einer Alternative hohe Punktwerte und Sie suchten nach Wegen, diese etwas „abzuschwächen“? Dies kann ein wichtiger Hinweis sein, dass Sie sich vielleicht noch nicht alle Motive bewusst gemacht haben und gleichzeitig die Aufforderung beinhalten, hier noch einmal in die Tiefe zu gehen.

Literatur

Wenn Sie weiterlesen möchten …

Stephen R. Covey
Die 7 Wege zur Effektivität
368 Seiten, gebunden
Gabal (12. Auflage 2005)
ISBN 978-3897495739

Seit der Erstveröffentlichung 1989 gilt „Die 7 Wege zur Effektivität" mit über 15 Millionen verkauften Exemplaren als Klassiker der Management-Literatur. Das Buch liefert ein ganzheitliches Konzept für eine harmonische Balance zwischen Beruf- und Privatleben auf der Basis gesteigerter Effektivität. Die zentrale Botschaft von Covey ist, dass nicht angelernte Erfolgstechniken, sondern Charakter, Kompetenz und Vertrauen zu einem erfüllten und erfolgreichen Leben führen.

Sandra Heinzelmann
Regie im eigenen Leben?!
7 Strategien für effektvolles Selbst-Coaching
176 Seiten, broschiert
Junfermann (2007)
ISBN 978-3873876811

Dieses Buch bietet Übungen und Werkzeuge an, um den „inneren Coach" zu aktivieren und/oder lebendig zu halten und so ein Leben in Eigenregie zu führen. Heinzelmann führt anhand von Metaphern aus der Filmwelt durch das Buch. So werden bereits „abgedrehte Schlüsselszenen" am „Schneidetisch des Lebens" betrachtet, um zu erkennen, dass man selbst Drehbuchautor, Casting-Verantwortlicher, Location-Scout, Hauptdarsteller und vor allem Regisseur seines eigenen Lebens ist und vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten all dieser Komponenten möglich sind.

Gerd Gigerenzer
Bauchentscheidungen.
Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition
352 Seiten, gebunden
C. Bertelsmann (2008)
ISBN 978-3570009376

„Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt", wusste schon der französische Gelehrte Blaise Pascal im 17. Jahrhundert. Viele Menschen treffen ihre Entscheidungen „aus dem Bauch heraus", was auf den ersten Blick aller Vernunft zu widersprechen scheint. Gerd Gigerenzer, Direktor am Berliner Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, geht der Frage nach, woher diese Bauchgefühle oder Intuitionen kommen und welcher spezifischer „Logik" – in Form von Faustregeln – unsere unbewusste Intelligenz folgt.

Neal Roese
Ach, hätt' ich doch!:
Wie man Zweifel in Chancen verwandelt
303 Seiten, broschiert
Eichborn (März 2007)
ISBN 978-3821856513

Jahrelang waren Psychologen der Ansicht, dass Gefühle des Bedauerns und der Reue uns nur sinnlos behindern. Dass das Gegenteil der Fall ist, zeigt der amerikanische Psychologieprofessor Neal Roese. Wir gestalten die Zukunft, wenn wir bedauern. „Wenn ich ihm doch nur gesagt hätte, dass ich ihn liebe!", „Wenn ich doch eine andere Ausbildung gemacht hätte!", „Wenn ich mich doch auf diesen Job beworben hätte!", „Wenn ich doch mehr Zeit mit den Kindern verbracht hätte!" Oft verbringt man viel Zeit damit, darüber nachzudenken, was hätte sein können, wenn … Diese Gedanken über verpasste Gelegenheiten und möglicherweise falsche Entscheidungen sind unvermeidbar. Sie werden von unserem Gehirn spontan produziert, um uns zu zeigen, was wir das nächste Mal besser machen können, d. h., sie für unsere Entwicklung nutzen können.

Gedanken von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Thema:

„Chance: Eine Gelegenheit oder Situation, in der ich mich zeigen kann und in der eventuell ein Vorteil für mich entsteht.“

„Chancen ergreifen, nicht zögern und zaudern: lieber machen und bereuen, als nicht machen und dies ewig bereuen.“

„Um Chancen richtig zu erkennen, müssen die eigenen Ziele klar vor einem liegen – manchmal sind diese aber unklar!“

„Sehe ein breites Spektrum von verschiedenen Chancen. Bin damit absolut zufrieden. Ich bin insofern zufrieden, als ich der Überzeugung bin – und meine Erfahrung mich dies auch lehrte –, dass alles ‚zu meiner Zeit‘ auf mich zukommen wird.“

„Mich interessiert: Woran liegt es, dass manche Menschen Chancen nutzen, andere es sehr viel weniger tun? Manchen fallen die Möglichkeiten sozusagen ‚in den Schoß‘. Ist das so? Haben manche Menschen einfach mehr ‚Glück‘? Wo kommt dieses sogenannte ‚Glück‘ her und kann ich das auch haben?“

„Häufig habe ich aus Furcht vor Versagen Hemmungen, eine Chance zu nutzen, oder ich erkenne die Chance gar nicht erst …“

„Für mich bedeutet Chance, das zu nutzen, was mir ‚zufällt‘, wenn es auch auf den ersten Blick nicht unbedingt wie ein Glücksfall aussieht. So waren im Rückblick z. B. schwierige Situationen durchaus Chancen, weil sie mich gezwungen haben, neue Denk- oder Handlungsmuster zu entwickeln, mich also weitergebracht haben.“

„Ich glaube, dass ich mir eine Menge Chancen nicht zutraue und mich damit selbst behindere …“

Meines Erachtens vertut man Chancen, indem man zu sehr auf Sicherheit bedacht ist, sich nichts Neues zutraut oder an alten Dingen festhält. Ich glaube, dass ich immer dann Chancen genutzt habe, wenn ich mit dem nötigen Pioniergeist beseelt war und Chancen nicht genutzt habe, wenn ich zu sehr an Althergebrachtem festhielt. So gesehen ist das Nutzen von Möglichkeiten immer eine Mischung aus Mut, Pioniergeist und Aufgabe des eigenen Komforts.“

„Immer dann wenn ich nicht Lotto spiele, verpasse ich eine Chance, zu gewinnen und Millionärin zu werden – aber ich nutzte die Chance, den Einsatz für einen netten Abend zu verwenden.“

„Ich befinde mich aktuell in einer beruflichen Situation, bei der ich glaubte, eine Chance zu ergreifen, ich aber festgestellt habe, dass es keine echte Chance war. Zur Zeit bin ich dadurch wieder auf der Suche nach einer neuen Perspektive.“

„Um Chancen zu nutzen, ist Optimismus und eine große Portion Mut, Neues zu wagen ebenso wichtig, wie das (schnelle) Abwägen von Vor- und Nachteilen der ‚alten Welt‘ mit der veränderten ‚neuen Welt‘. Ein kopfloses Hineinstürzen gelingt nur selten.“

„Ich denke, Chancen gibt es nicht in einem ‚definierten Mengengerüst‘, sondern dem individuellen Sehen, Handeln und der jeweiligen Haltung entsprechend. Und daran kann man auch arbeiten.“

„Chancen“ *Rückmeldungen aus der Befragung der Newsletterabonnenten der Job-Allianz vom März 2008*

„Es ist schwer zu sagen, ob man gute Chancen verpasst hat; denn eine nicht genutzte Chance ist schwer als solche zu erkennen. Denn hätte ich sie als Chance erkannt, hätte ich sie vermutlich auch genutzt. Im Nachhinein kann ich zwar sagen, dass ich manche Gelegenheiten, die ich subjektiv für Chancen hielt, nicht nutzen durfte (aus verschiedenen Gründen), aber ob sie tatsächlich langfristig Chancen gewesen wären oder vielleicht Sackgassen, lässt sich schwer sagen, denn sie wurden ja eben nicht realisiert. Die Gelegenheiten, die ich tatsächlich genutzt habe, erlaubten mir ebenfalls zu wachsen und mich weiter zu entwickeln. Viele Wege führen nach Rom.“

„Es fällt mir in letzter Zeit deutlich leichter, meine Chancen zu erkennen. Das ist das Ergebnis eines internen Coaching-Prozesses, in dem ich gelernt habe zu erkennen, wo meine Fähigkeiten liegen und ‚was ich kann‘. Die jeweilige Chance muss ja zu einem passen. Wenn man also selbst gar nicht weiß, was man kann, was man möchte und wo man hin will, dann wird man auch eine Chance, die zu einem passt, nicht erkennen können.“

„Ich denke, dass ich einen großen Teil meiner Chancen erkenne. Dies gelingt meiner Meinung nach durch Neugier, den Mut, Fragen zu stellen, die Bereitschaft, mal was anderes auszuprobieren und eine gute Portion Selbstbewusstsein. Ein gewisses Risikopotenzial muss vorhanden sein und man sollte keine Angst vor vermeintlich großen Tieren oder Aufgaben haben. In manchen Lebenssituationen helfen zudem Freunde, die einem Mut machen.“

„Chancen erkenne ich gut, viel wichtiger ist jedoch, zu entscheiden, ob es auch eine Chance ist, die im Einklang mit meinem Leben ist, oder ob die Chance nur von der Gesellschaft oder meinem Umfeld als wichtig eingeschätzt wird.“

„Manche Chance habe ich sicher auch verpasst – aber dem nachzutrauern hilft nicht … Neuer Tag, neues Glück!“

„… Manchmal sind … die eigenen Ziele unklar. Um Chancen richtig zu erkennen, müssen die eigenen Ziele klar vor einem liegen …“

„Mir ist wichtig, mich ganz bewusst zu entscheiden, ob ich Chancen nutze oder auch nicht. Ob es immer die richtige Entscheidung ist, zeigt oft erst die Zeit, aber auch dann habe ich die Chance genutzt, selbst wenn ich mit dem Ergebnis nicht zufrieden bin. Dann muss ich nach neuen Chancen suchen.“

„Für die Beurteilung von Chancen würde mir helfen zu verstehen, wie man Entscheidungen fällt. Dies erfolgt aus meiner Sicht nicht immer rational, sondern häufig aus dem Bauch heraus. Daher helfen vielleicht Techniken, auch ‚Bauchgefühle‘ – zumindest dort, wo sie passen – zu versachlichen.“

„Chance heißt für mich: Aus dem, was ich an Möglichkeiten und Ressourcen habe und was ich persönlich bin, das Beste zu machen. Das setzt voraus, dass ich herausfinde, was ich möchte und was ich will. Nur durch die Verbindung meiner eigenen Ziele mit den Möglichkeiten lassen sich Chancen nutzen, da ich nur so wissen kann, was für mich eine Chance darstellt.“

JOB-ALLIANZ
Berufswelt transparent

Ein Projekt im Rahmen der Initiative für Beschäftigung!