

Optimismus – ein mützlicher Weg?! Ein Arbeitsheft

Deutsche Bank

Lufthansa





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?!"

Job-Allianz Berufswelt transparent Herausgeber:

> Ulrike Stalitza Koordinationsstelle

Brigitta-von-Zimmern-Str. 19

88630 Pfullendorf Telefon 0 75 52/93 88 72 Fax 0 75 52/9 38 98 26

info@berufswelt-transparent.de

Liselotte Kühn - Training, Beratung, Coaching

Unter Mitwirkung von: Christine Szogas, Corinna Heinze - Deutsche Bank

Doris Krüger, Daniela Forciniti - Deutsche Lufthansa

Micaela Oldorf, Renate Kliss - Evonik Eva Cramer, Peter Obenauer - FES Marina Michel, Bruno Eichhorn - Fraport

© 2007 by Job-Allianz

Layout und Herstellung: www.lutterbeck-ffm.de

> Druck: Frankfurter Societätsdruckerei Bildquellen: Titel: creative collection

Kap. 1: creative collection
Kap. 3: Architektenkammer Nordrhein-Westfalen
Kap. 4: PhotoDisc 14
Kap. 5: PhotoDisc 1





Optimismus und Pessimismus – Chancen und Risiken

"Ein Pessimist ist ein Optimist, der nachgedacht hat."
"Optimist sein heißt, dem Guten mehr Gewicht geben."
"Ein Optimist erfand das Flugzeug, ein Pessimist den Fallschirm."

Wer die Begriffe Optimismus und Pessimismus hört, denkt automatisch an das Bild vom Wasserglas – ist es halb voll oder halb leer? Derjenige, der es halb voll sieht, ist davon überzeugt, dass sich durch eine positive Einstellung Herausforderungen meistern lassen oder – im Extremfall – dass alles eine Frage der Einstellung ist. Beispielsweise propagieren so genannte "Motivationstrainer" gerne, dass man eben noch nicht positiv genug auf sein Ziel ausgerichtet war, wenn man es nicht erreicht hat. Diejenigen, die das Glas als halb leer ansehen, halten die optimistische Sichtweise dagegen für "Schönfärberei" und werten ihre pessimistische Grundeinstellung als realistische Sicht der Dinge.

Bei näherer Betrachtung des Themas stellt man fest, dass es sich nicht nur um zwei unterschiedliche Sichtweisen handelt. Das Thema scheint sogar zu polarisieren: Optimisten sind oft genervt von ihren pessimistischen Mitmenschen, sehen manchmal gar mitleidig auf diese herab. Und sie kämen wohl kaum auf die Idee, dass auch Pessimismus Vorteile in sich bergen könnte. Gleichermaßen abwehrend, freilich mit umgekehrten Vorzeichen, ist die Haltung von "eingefleischten" Pessimisten, die sich selbst wohl eher als Realisten bezeichnen würden. Sie stören sich an der beschönigenden Sicht der Dinge ihrer optimistischen Kollegen oder Freunde. Auch sie scheinen geradezu immun gegen eine vorurteilslose Prüfung optimistischer Sichtweisen zu sein. Allzu oft fühlen sie sich in die Ecke der ewigen Schwarzmaler gedrängt. Es scheint zwei Lager zu geben, die sich gegenüberstehen.

Beide Haltungen bieten Chancen und Risiken. Dieses Arbeitsheft möchte dazu beitragen, eigene Denk- und Verhaltensweisen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen kennenzulernen. Wir laden Sie ein, einzelne Teilaspekte auf den Prüfstand zu stellen: Welche Einstellungen sind Ihnen in bestimmten Situationen eher nützlich, welche eher hinderlich und welche möchten Sie weiterentwickeln? Außerdem geht es uns darum, für die Arbeit im Team Wege aufzuzeigen, wie die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Typen fruchtbar sein kann, so dass sich die Stärken ergänzen. Die Grundlage einer guten Zusammenarbeit ist hier, wie so oft, zunächst einmal eine gegenseitige Wertschätzung der verschiedenen Einstellungen der Teammitglieder.

Wir sind davon überzeugt, dass sich diese Arbeit an sich selbst lohnt: Im Ergebnis ist man stärker Herr des Geschehens, zudem verbessert sich die Zusammenarbeit mit anderen.

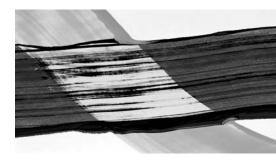
Folgende Inhalte erwarten Sie in diesem Themenheft:

- Optimismus Schönfärberei oder nützliche Einstellung? Was kennzeichnet die beiden Einstellungen Optimismus Pessimismus, und welche Vor- und Nachteile haben sie jeweils? Welche Rolle spielen die Rahmenbedingungen für den persönlichen "Optimismus-Grad"?
- **Eine persönliche Bestandsaufnahme:** Finden Sie heraus, in welchen Situationen Sie zu welchem Reaktionsmuster neigen.
- **Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans":** Ausgehend von Ihrer Bestandsaufnahme entscheiden Sie, was Sie gerne ändern möchten und lernen Wege kennen, dies umzusetzen.
- Umlernen als Prozess was hilft? Ein fester Wille und die Entschlossenheit, an sich zu arbeiten, sind zentral. Auch "flankierende Maßnahmen" wie Einbezug des Körperausdrucks oder Training von Wahrnehmungen können wesentlich zum Umlernen beitragen.
- Optimismus im Kollegenkreis?! Es geht darum, festgefahrene Rollen aufzuweichen, dadurch die Vor- und Nachteile der verschiedenen Einstellungen bestmöglich nutzen zu können und sich im Idealfall als Team gemeinsam in einen Lernprozess zu begeben.

Optimismus – ein nützlicher Weg?! Ein Arbeitsheft

Optimismus – Schönfärberei oder nützliche Einstellung? S. 9

Optimisten, Pessimisten und Realisten Einfluss der Umstände: Haben Optimisten die besseren Bedingungen? Optimismus und Pessimismus – angeboren oder erlernt? Ist das eine besser als das andere? Chancen und Risiken beider Einstellungen Typische Grundhaltungen einer optimistischen Sichtweise



Eine persönliche Bestandsaufnahme

S. 21

Welcher Typ bin ich? Bin ich damit zufrieden?



"Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans"

S. 31

Sensibilisierung für die Zusammenhänge zwischen Denken und Handeln Entwicklung alternativer Szenarien Definition von "Ausstiegsankern" als unterstützende Strategie



Umlernen als Prozess - was hilft?

S. 41

Entschlossenheit: Man muss es wollen, und man muss es – immer wieder – tun

Den Körper als Co-Trainer nutzen

Wahrnehmung trainieren: "Dem Guten mehr Gewicht geben"



Optimismus im Kollegenkreis?!

S. 45

Sechs Erfolgskriterien für eine gute Zusammenarbeit





Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie durch das vorliegende Arbeitsheft Ihren "Optimismus-Grad" auf den Prüfstand stellen und ggf. verändern werden, steigt, wenn ...

- ... Sie Ihre bisherigen Sichtweisen in Frage stellen: Dies möchten wir unterstützen, indem wir zunächst unter die Lupe nehmen, warum Optimismus und Pessimismus wechselseitig einen so schlechten Ruf haben. Was nervt an "unverbesserlichen Optimisten" bzw. an "Berufsschwarzsehern"?
- ... Sie daran glauben, dass Ihre Einstellungen eine wichtige Stellgröße sind: Deshalb greifen wir die Frage auf, welchen Einfluss die "harten Fakten der Realität" darauf haben, wie optimistisch oder pessimistisch man einer Sache gegenüber eingestellt ist. Denn häufig wird von Menschen mit eher pessimistischer Ausrichtung argumentiert, dass diese allein und zwangsläufig auf schlechten Bedingungen gründet.
- ... Sie glauben, dass sich Einstellungen überhaupt verändern lassen: Hier gehen wir der Frage nach, ob diese angeboren oder erlernt sind.
- ... **für Sie Vorteile erkennbar sind:** Hierfür richten wir im ersten Kapitel abschließend den Blick auf die Vor- und Nachteile der jeweiligen Einstellungen. So können Sie selbst entscheiden.











Optimismus - Schönfärberei oder nützliche Einstellung?

"Der Pessimist glaubt, was er fürchtet, der Optimist glaubt, was er hofft."

"Die Welt besteht aus Optimisten und Pessimisten. Letztendlich liegen beide falsch. Aber der Optimist lebt glücklicher." ¹⁾

Was bedeutet es eigentlich, "optimistisch" oder "pessimistisch" zu sein? Sind Optimisten wirklich Menschen, die mit einer rosaroten Brille durchs Leben gehen, alles Negative einfach ausblenden und somit wirklich so naiv sind, dass sie unplanmäßig verlaufende Situationen nicht einkalkulieren? Und sind Pessimisten wirklich solche, die immer und vorschnell das Haar in der Suppe finden?

Optimisten, Pessimisten und Realisten

Betrachten wir zunächst den Optimismus. Die Spanne, in der dieser Begriff verwendet wird, ist sehr breit. Die einen folgen den Wurzeln des Philosophen Gottfried Wilhelm Leibniz und verstehen unter Optimismus eine generelle Lebensbejahung. Auf der Welt könne zwar nicht alles als gut bezeichnet werden, dennoch stehe außer Frage, dass Gott die beste aller möglichen Welten geschaffen hat. Für andere bedeutet Optimismus schlicht die Einstellung, dass Dinge ein gutes Ende nehmen werden.

Ganz gleich, welcher Definition von Optimismus man sich anschließt – es ist dabei noch nichts darüber ausgesagt, wie wirklichkeitsnah die Einstellung im einzelnen Fall ist. Betreibt man reine Schönfärberei oder fußt die Zuversicht auf Fakten, die für einen guten Ausgang sprechen?

Mit einem fiktiven Beispiel möchten wir zwei ganz unterschiedliche Typen von Optimisten charakterisieren.

IIIIIIII Ein mittelständisches Unternehmen erhält eine Anfrage bezüglich der Entwicklung einer speziellen Produktvariante. Bedingungen für die Erteilung des Auftrags sind eine kurze Lieferfrist sowie geringe Kosten. Der Auftrag scheint unter reinen Kostendeckungsgesichtspunkten nur schwer realisierbar. Gute Gründe, den Auftrag dennoch anzunehmen, sind, dass es sich um einen namhaften Kunden handelt und das neu zu entwickelnde Produkt Prestige in Branchenkreisen verspricht. Und nicht zuletzt profitiert derjenige Mitarbeiter, der es federführend umsetzt, durch einen erhöhten "Marktwert".

Was wären nun charakteristische Reaktionsweisen der beiden unterschiedlichen Typen?

"Optimist Nr. 1" ist schnell überzeugt von den Chancen des Auftrags und nimmt ohne eingehende Prüfung der konkreten Anforderungen, Umsetzungsmöglichkeiten und Zeitplanung begeistert den Auftrag an. Kollegen, die auf potenzielle Schwierigkeiten hinweisen, weist er als Bremser und "unverbesserliche Pessimisten" ab …

Ein nicht unwahrscheinlicher Ausgang des Szenarios ist: Das Projekt läuft schief. Der gesteckte Zeit- und Finanzrahmen reicht bei weitem nicht aus. Das nötige Know-how ist nicht vorhanden und wird auch nicht aufgebaut oder eingekauft. Gegenüber lauter werdenden kritischen Stimmen aus dem Kollegenkreis werden Argumente formelhaft beschworen, z. B. dass es bestimmt zu schaffen sei, wenn man sich noch mehr anstrenge und nur fest daran glaube ... Nachdem mehrmals Fristen für Zwischenergebnisse verstrichen sind, wird der Kunde ein ums andere Mal vertröstet, bis er schließlich den Auftrag ganz abzieht und zudem bestehende anderweitige Aufträge nicht verlängert. Fragt man Op-











timist Nr. 1 nach den Ursachen des Misserfolgs, führt dieser die schlechten Bedingungen an, insbesondere die Kollegen, die nicht am selben Strang gezogen hatten wie er, was ihm zusätzlich Kraft raubte. Zudem sei ja von vornherein klar gewesen, dass das Budget viel zu eng sei und er unter diesen Umständen von Anfang an skeptisch gewesen sei. Dennoch ist er davon überzeugt, dass er im zweiten Anlauf den Auftrag erfüllen kann.

"Optimist Nr. 2" ist ebenfalls sofort begeistert von der großen Chance, die diese Anfrage bietet – sowohl für das Unternehmen als auch in persönlicher Hinsicht – und möchte den Auftrag unbedingt umsetzen. Ebenso ist er davon überzeugt, dass es zu schaffen ist. Dennoch prüft er zunächst eingehend das vorhandene und das erforderliche Know-how und mögliche Wege, die Lücken zu schließen. Er schätzt Zeitdauer und Kosten so realistisch wie möglich ein. Mit einem ausgewählt heterogen zusammengesetzten Kollegenkreis entwirft er sowohl best-case als auch worst-case Szenarien. Er ist auch nach eingehender Analyse der Meinung, dass das Projekt machbar ist, konzentriert sich auf die Chancen und minimiert potenzielle Risiken. Auf dieser Basis verhandelt er mit dem Kunden die Bedingungen nach. Während der Umsetzung werden – wenn Dinge nicht wie geplant verlaufen – die Ursachen analysiert und eigene Fehler kontinuierlich ausgebessert.

Man mag einwenden, dass diese Prototypen recht plakativ beschrieben sind und "Typ 2" sich schlicht an die Grundregeln erfolgreichen Projektmanagements hält. Dennoch: In der Realität handeln Menschen nicht selten wie "Typ 1" – nennen wir sein Verhalten "naiven Optimismus" – und das erklärt, warum für manche Menschen allein das Wort "Optimismus" ein rotes Tuch ist. Typ 1 blendet eigene Anteile am Zustandekommen des Misserfolgs einfach aus, indem er beispielsweise seine vorherigen Einschätzungen umdeutet – "In Wirklichkeit hab ich ja gleich geahnt, dass das nicht funktionieren wird" – oder einfach darauf pocht, dass die Bedingungen schlecht waren und es beim nächsten Mal – getreu dem Motto "neues Spiel, neues Glück" – bestimmt klappen wird.

Kennzeichen eines realistischen Optimismus – im Beispiel von Typ 2 charakterisiert – sind dagegen folgende: Typ 2 weiß, wie er zum Gelingen beitragen kann. Er weiß aber auch, dass die Rahmenbedingungen und auch "der Zufall" erhebliche Anteile an Erfolg oder Misserfolg haben und sorgt vor.

Beim Pessimismus ist es ganz ähnlich. Der Begriff umschreibt schlicht das Gegenteil von Optimismus: In einer Situation, in der sich keine sichere Vorhersage treffen lässt, wie sich ein Sachverhalt weiterentwickelt, wird davon ausgegangen, dass etwas nicht funktionieren kann. Auch hier sind es vor allem naive Reaktionen, wie z.B. vorschnelle oder stereotype Urteile, die dem Pessimismus sein schlechtes, destruktives Image verleihen.

ZWISCHEN SCHWARZMALEREI
UND ROSAROTER BRILLE

Entwicklungsgeschichtlich gesehen sind pessimistische Gedanken biologische Mahnrufe, die den Menschen an Bedürfnisse und Gefahren erinnern. Überleben sollten diejenigen, die sich Gedanken machen und folglich Pläne schmieden. Hatte und hat Pessimismus daher eine nützliche Funktion, sind es auch hier vor allem die "naiven" Pessimisten, die dieser Einstellung ihr schlechtes Image verleihen. Schwarzsehen und übertriebene Sorgen oder Ängste wie "Das hat noch nie geklappt", "Bei mir sind immer alle Ampeln rot", "Wenn irgendwo etwas schief geht, dann passiert es mir", "Ich bin sicher, dass ich die Prüfung nicht bestehe" kennzeichnen diese Art von Pessimismus. Man geht ohne Prüfung von Fakten, Wahrscheinlichkeiten











und eigenen Einflussmöglichkeiten generell vom schlechten Ende aus. "Realistischer Pessimismus" bezeichnet dagegen auch Skepsis und die Befürchtung, dass etwas nicht funktioniert, beruht aber – genauso wie der realistische Optimismus – immer auf fundierten Fakten.

EINBEZUG VON FAKTEN

Glaube an ein schlechtes Ende

Naiver Pessimismus Realistischer Pessimismus Realistischer Optimismus Naiver Optimismus Glaube an ein gutes Ende

Achten Sie, unabhängig davon, zu welcher Seite Sie neigen, darauf, nicht naiv zu agieren. Vermeiden Sie Sätze wie "Das hat noch nie funktioniert" oder "Das ist überhaupt kein Problem für uns". Eine realistische Einstellung – gleich, ob optimistisch oder pessimistisch – baut immer auf Fakten auf, was die Erfolgsquote

GANZ GLEICH, OB
OPTIMISTISCH ODER
PESSIMISTISCH – DER
EINBEZUG VON FAKTEN IST
DIE VORAUSSETZUNG
FÜR GEGENSEITIGES
VERSTÄNDNIS IN DER
ZUSAMMENARBEIT.

erhöht und unnötige Fallstricke vermeidet. Außerdem wird so die Zusammenarbeit mit anderen sehr viel produktiver, wenn nicht überhaupt erst möglich. Ihre Aussage "funktioniert nicht" oder "kein Problem" hat bei anderen mehr Gewicht, wenn Fakten vorliegen und benannt werden. Mehr zur Zusammenarbeit von Optimisten und Pessimisten erfahren Sie im letzten Kapitel.











PRAXIS

Nutzen Sie eine kurze Pause, um das Gelesene mit eigenen Erfahrungen zu verbinden. Werfen Sie zunächst einen Blick auf Ihre Mitmenschen – bei anderen tut man sich erfahrungsgemäß leichter. Listen Sie spontan einige Situationen auf, die andere durch ihren Optimismus oder Pessimismus geprägt haben.

Ein Beispiel: Ins Team kommt ein neuer Mitarbeiter

Naiver Pessimismus	Realistischer Pessimismus	Realistischer Optimismus	Naiver Optimismus
"Der wird's auch nicht bringen"	"Seine Kompetenzen werden vermutlich nicht ausreichen"	"Mit den Kompetenzen kann er unsere Abteilung bereichern"	"Der wird's rausreißen"
Eigenes Beispiel:			

UNTERSCHIEDLICHE
EINSTELLUNGEN FÜHREN
ZU UNTERSCHIEDLICHEN
REAKTIONEN AUF EIN- UND
DENSELBEN SACHVERHALT.
TRAINIEREN SIE DEN BLICK
FÜR DIESE ZUSAMMENHÄNGE.











Einfluss der Umstände: Haben Optimisten die besseren Bedingungen?

IIIIIIIIII Vor den Toren der Stadt saß einmal ein alter Mann. Jeder, der in die Stadt hinein wollte, musste an ihm vorbeigehen. Ein Fremder hielt an und fragte den Alten: "Sag mir, Alter, wie sind die Menschen in dieser Stadt?" "Wie waren sie denn dort, wo Ihr zuletzt gewesen seid?", fragte der Alte zurück. "Wunderbar. Ich habe mich dort sehr wohl gefühlt. Sie waren freundlich, großzügig und stets hilfsbereit." "So etwa werden sie auch hier sein." Dann kam ein anderer Fremder zu dem alten Mann. Auch er fragte: "Sag mir doch, Alter, wie sind die Menschen in dieser Stadt?" "Wie waren sie denn dort, wo Ihr zuletzt gewesen seid?", lautete die Gegenfrage. "Schrecklich. Sie waren gemein, unfreundlich, keiner half dem anderen." "So, fürchte ich, werden sie auch hier sein."

Unbestreitbar haben die Rahmenbedingungen Einfluss darauf, wie wir eine Situation bewerten oder wie positiv wir in die Zukunft blicken. Allerdings weit weniger, als gemeinhin vermutet wird. Sonst müsste die Annahme zutreffen, dass ein Mensch umso optimistischer ist, je besser die äußeren Umstände sind. Dafür konnte allerdings bislang kein Beleg gefunden werden. Zieht man an diesem Punkt Forschungen zu Rate, die untersucht haben, was Menschen zufrieden macht, so finden sich Antworten auf unsere Frage. Denn Zufriedenheit – als Maß der Bewertung der momentanen Situation – hat Auswirkungen auf die Einstellungen.

Wissenschaftler sprechen vom sogenannten "Zufriedenheitsparadox", wenn sich objektiv widrige Arbeitsund Lebensbedingungen – entgegen naheliegender Erwartungen – bei Menschen nicht auf das subjektive Wohlbefinden auswirken. Es gibt Menschen, die zufrieden sind, obwohl die äußeren Umstände dagegen sprechen und Menschen, die mit ihrem Leben unzufrieden sind, obwohl sie allen Grund zur Zufriedenheit hätten. Menschen scheinen – im Guten wie im Schlechten – äußerst anpassungsfähig an die jeweilige
Situation zu sein. Sie bleiben sich selbst "treu" – einschließlich ihrer Einstellungen und Denkgewohnheiten,
ganz gleich, wie sich äußere Bedingungen auch ändern mögen.

Ein Klassiker der Sozialforschung: Studien belegen, dass sowohl ein Lottogewinn wie auch ein plötzlicher Unglücksfall auf Dauer die Lebenszufriedenheit nicht wesentlich verändern. Nach einer ersten Phase der

ÄUSSERE UMSTÄNDE
HABEN WEIT WENIGER
EINFLUSS AUF UNSERE
ZUFRIEDENHEIT ALS
GEMEINHIN ANGENOMMEN.

Euphorie bzw. des Schocks pendelt sich die Lebenszufriedenheit wieder auf dem alten Stand ein.

Dass äußere Umstände wenig zur Vorhersage von Zufriedenheit taugen, konnte auch für andere Bereiche gezeigt werden, z. B. führt ein höheres Lebensalter, trotz zunehmender Einschränkungen, nicht zu einer größeren Unzufriedenheit. Oder: So sehr für die meisten Schönheit ein begehrenswertes Ziel ist, so wenig Garant ist sie für dauerhafte Zufriedenheit.

Wenn nun die objektiven Fakten wenig direkten Einfluss auf die subjektive Zufriedenheit nehmen, wie lassen sich dann so große Unterschiede erklären?

■■■■■■■ Ein schönes Beispiel für einen zentralen Einflussfaktor beschreibt François Lelord in seinem Buch "Hectors Reise". Hector, der Protagonist, erhält unverhofft einen Platz in der Business Class in einem Flugzeug. Er ist überaus angetan von dem größeren Platzangebot, dem besseren Service etc. Einen weiteren "unverhofft Glücklichen" erkennt er daran, dass dieser wie er äußerst zufrieden auf seinem Platz sitzt. Nach einer Weile beginnt er ein Gespräch











mit einem anderen Sitznachbarn, der mürrisch vor sich hinbrummelt. Auf die Frage, was ihn störe, lässt er kein gutes Haar an den beengten Bedingungen, kam er doch unlängst in den Genuss, in der First Class zu fliegen ...

Verantwortlich für unsere Zufriedenheit sind ganz maßgeblich Vergleichsprozesse: Was ich als Vergleich zu meinen Bedingungen auswähle, entscheidet über Wohlgefühl oder Unzufriedenheit. Vergleicht man die eigene Situation mit der von Menschen, die bessere äußere Bedingungen haben, stellt sich eher ein Gefühl der Unzufriedenheit ein, als wenn man sich mit jemandem vergleicht, der es schlechter hat. Oft ist dieses Gefühl mit dem Irrglauben verbunden, Zufriedenheit sei zu erreichen, indem man "nachzieht". Meist dauern diese Momente der Zufriedenheit nur kurz – ist doch schnell ein neues Vergleichsobjekt gefunden, sodass man wiederum in einen Mangelzustand rückt.

Umgekehrt erhöht es die Zufriedenheit, wenn man sich mit jemandem vergleicht, der es schlechter hat. Gerade dies aber tun Optimisten häufig: Sie vergleichen ihre momentane Situation nicht mit dem, was sie (noch) nicht oder nicht mehr haben, sondern eher damit, was sie im Vergleich zu vielen anderen haben.

AUSMASS UNSERER ZUFRIEDEN-HEIT SIND VERGLEICHE, DURCH DIE MAN SICH ENTWEDER BENACHTEILIGT ODER BEGÜNSTIGT FÜHLT.

VERANTWORTLICH FÜR DAS

Wenn also nicht objektive Bedingungen eine direkte Vorhersage zulassen, wie optimistisch wir sind, so gibt es dennoch äußere Faktoren, die uns indirekt – nach Matthias Horx meist negativ – beeinflussen. Der Zukunftsforscher ver-

weist darauf, wie gesellschaftliche Stimmungen, beispielsweise Medien, Politik oder ganz simpel der Bekanntenkreis, unsere Wahrnehmung der Wirklichkeit beeinflussen. Dass unsere Sicht der Welt dadurch meist pessimistischer wird, funktioniert letztendlich ebenfalls über Vergleichsprozesse und zwar darüber, dass uns tagtäglich suggeriert wird, hier und jetzt sei alles schlechter als zu irgendeiner beliebig früheren Zeit. Der Vergleich mit anderen Orten auf der Welt wäre dafür weniger geeignet, lassen sich doch kaum Plätze finden, bei denen wir schlechter abschneiden würden. Die Vergangenheit ist dafür viel besser geeignet – was damals schlecht war, ist durch den Schleier der Jahre schon etwas verblasst. Da "Zufriedenheit" immer dann abnimmt, wenn wir uns mit etwas vergleichen, das besser ist, hier also die anscheinend bessere Vergangenheit, schneiden wir mit unserer Gegenwart meist schlechter ab.

So werden unsere inneren Einstellungen beeinflusst, häufig ohne dass wir es merken. Uns beschleicht eine latente Unzufriedenheit. Wir steuern nicht dagegen an, indem wir diese Vergleiche hinterfragen: Was ist wirklich schlimmer und was ist alles besser geworden? Es gibt leider kaum "Anwälte" für gute Fakten – schlechte Nachrichten erzielen bessere Schlagzeilen, und Angst ist auch ein "wunderbares" Machtmittel. Und schließlich eint im Bekanntenkreis gemeinsames Jammern über "alles, was schlecht ist oder noch werden wird", sehr viel besser, als das Diskutieren differenzierter Standpunkte.

Optimisten haben also keine besseren Bedingungen, sondern sie sehen in jeder Situation Verbesserungsmöglichkeiten, versuchen, ihre Chancen zu nutzen und suchen sich realistische Vergleichskriterien aus.











Optimismus und Pessimismus – angeboren oder erlernt?

Wenn es um die Veränderung von Einstellungen geht, taucht schnell die Frage auf, ob sich Einstellungen überhaupt verändern lassen oder ob sie nicht, wie Körpergröße oder Temperament, schlicht genetisch vor-

TEILE DER
PERSÖNLICHKEIT SIND
ANGEBOREN, ANDERE
ERLERNT. DIE HERAUSFORDERUNG IST,
VORHANDENE
GESTALTUNGSSPIELRÄUME
OPTIMAL ZU NUTZEN.

herbestimmt sind. Dann wären Optimismus bzw. Pessimismus feststehende Persönlichkeitsmerkmale, an denen wenig zu ändern ist. Die Frage, in welchem Maße das, was einen Menschen ausmacht, erlernt oder angeboren ist, beschäftigt seit langem die Wissenschaft. Wie bei den Ausschlägen eines Pendels haben im Laufe der Jahre einmal Theorien Aufwind, denen zufolge die Gene dominieren, dann wiederum Ansätze, die davon ausgehen, dass der Mensch vor allem ein Produkt seiner im Laufe des Lebens gemachten Erfahrungen ist. Dass beides eine Rolle spielt – Gene und Lernen – gilt als unumstritten. Beeindruckende Ergebnisse der jüngsten Gehirnforschung haben dazu geführt, dass zurzeit dem Lernen wieder größere Aufmerksamkeit gewidmet wird. Mittels neuartiger Verfahren kann man heute dem Gehirn sozusagen bei der Arbeit zusehen. Und damit auch leichter er-

forschen, was sich dort wie verändert. Man kann z. B. sehen, dass sich die Art, wie ein Individuum "schon immer denkt", in die neuronalen Strukturen im Gehirn eingräbt – ähnlich häufig genutzten Trampelpfaden. Inzwischen weiß man aber auch, dass sich Gelerntes nicht unumstößlich in unser Gehirn eingebrannt hat, sondern dass sich alte Gewohnheiten bis ins hohe Alter durchaus ändern lassen. Die genetischen Faktoren kann man sich vielleicht am besten als Grenzmarkierungen vorstellen, wie weit man sich verändern kann. Letztendlich geht es demnach weniger um die Frage, ob Einstellungen angeboren oder erlernt sind, sondern darum, herauszufinden, welche Einstellungen einen weiterbringen und auch zu einem passen. Oder, um beim Bild der Trampelpfade zu bleiben: Wenn Sie ein neues Wegenetz planen, das vielleicht den ein oder anderen inzwischen unpassenden Trampelpfad ersetzen soll, so werden Sie dieses sicher an die Charakteristik der jeweiligen Landschaft anpassen.

Ist das eine besser als das andere? Chancen und Risiken beider Einstellungen

Wenn man demnach prinzipiell seine "Gedankensoftware", so der Diplom-Psychologe Jens Corssen, verändern kann, so kann die Entscheidung, wie man "denken möchte", nur getroffen werden, wenn man die Vor- und Nachteile von optimistischer und pessimistischer Einstellung kennt.

Pessimismus oder "Es wird nicht funktionieren": Der wohl wichtigste wissenschaftlich belegte Vorteil einer pessimistischen Sichtweise ist, dass Risiken und Gefahren realistischer eingeschätzt werden. Der Grund hierfür ist relativ einfach: Menschen suchen eher Beweise für das, woran sie glauben, als Beweise für das Gegenteil. Erwarte ich kein gutes Ende, richte ich demnach den Blick stärker darauf, was schief gehen könn-











te und finde somit leichter Mängel oder Schwachstellen. Daraus ergibt sich der Vorteil, bei der Suche nach Lösungen Unheil abzuwenden. Dies versucht der Spruch "Ein Optimist hat das Flugzeug erfunden, ein Pessimist den Fallschirm" zu umschreiben.

Pessimismus hat noch weitere Vorteile, wenngleich diese eher von kurzfristigem Nutzen sind:

Man wappnet sich gegen Enttäuschungen: Funktioniert etwas nicht, hat man sich bereits darauf eingestellt; klappt etwas wider Erwarten, ist man positiv überrascht.

Man kann sich immer im Recht fühlen: Von Heinz Rühmann gibt es das Bonmot "Ein Pessimist ist ein Mensch, der sich über schlechte Erfahrungen freut, weil sie ihm recht geben". Dieses Prinzip funktioniert dar- über hinaus selbst dann, wenn sich etwas wider Erwarten gut entwickelt, kann man doch davon überzeugt sein, dass dies nur so kam, weil man so vehement auf die Gefahren hingewiesen hatte.

Ein Vorteil, der, zumindest auf den ersten Blick, recht angenehm ist: Die pessimistische Haltung beinhaltet unausgesprochen das Recht, passiv abzuwarten. Es stellt sich nicht die Frage, was der eigene Beitrag sein könnte, damit ein Vorhaben trotz aller Bedenken doch gelingen kann! Der naive Pessimist – der von vornherein "weiß", dass etwas nicht klappt – hat zusätzlich den Vorteil, dass er sich vor unangenehmer Ambivalenz oder Unsicherheit schützt: Fakten, die für ein Gelingen beziehungsweise für ein Scheitern sprechen, müssen nicht mühsam recherchiert, interpretiert und abgewogen werden.

Freilich zahlt man für diese Vorteile auch einen Preis: Viele Dinge sind oder werden möglicherweise nicht so gut, wie sie sein könnten! Wenn man so will, läuft man als Pessimist Gefahr, stets unter seinen Möglichkeiten zu bleiben.

Optimismus oder "Der Glaube versetzt Berge": Der wichtigste Vorteil des realistischen Optimisten ist, dass er eine aktive Rolle einnimmt, zum Gestalter seines Schicksals wird. Er konzentriert sich auf diejenigen Faktoren, die man, um zu einem guten Ende zu kommen, beeinflussen kann. Dabei glaubt er fest daran, etwas zum Gelingen beitragen zu können. Durch diesen Glauben werden leichter Energien zum Handeln sowie zum Durchhalten – auch von Durststrecken – freigesetzt. Um beim oben genannten Beispiel der Erfindung des Flugzeugs zu bleiben: Nur ein unverbesserlicher Optimist ist selbst dann, wenn viele Fakten gegen ihn sprechen, er schon unzählige Male auf der Nase gelandet ist und die meisten über ihn lachen, in der Lage, weiter nach Lösungen für seine Vision zu suchen – in diesem Fall für den Traum des Fliegens. Dies kennt man auch jenseits von spektakulären Erfindungen: Es gibt Menschen, die nicht so schnell aufgeben, angespornt durch das Motto "Das muss doch irgendwie gehen".

Positive Auswirkungen dieser Einstellung lassen sich in den unterschiedlichsten Gebieten nachweisen.











schung in den wirtschaftlichen Kontext zu übertragen, erregte diese Absicht große Aufmerksamkeit. Konkret ging es um die Frage, ob anhand der wissenschaftlichen Erkenntnisse auf diesem Gebiet die hohe Fluktuationsrate von Versicherungsvertretern – Versicherungsvertreter benötigen für ihre Arbeit ein erhöhtes Maß an Ausdauer, um ihre Produkte zu verkaufen, da sie viel Ablehnung einstecken müssen – gesenkt werden kann. Nach Beratungen mit Wissenschaftlern wurde im Unternehmen eingeführt, bei Einstellungsgesprächen auch den Optimismus-Grad der Bewerber in die Entscheidung mit einzubeziehen. Die Ergebnisse waren deutlich: Nicht nur die Fluktuation nahm ab, auch die Zahl erfolgreicher Abschlüsse stieg deutlich an, und als "Nebenprodukt" wurde eine erheblich verbesserte Arbeitszufriedenheit erreicht.

Auch aus dem Gesundheitsbereich gibt es Befunde, denen zufolge eine optimistische Haltung positive Effekte zeigt: beispielsweise auf Genesungsprozesse, wie nach Herzoperationen, oder auf die Arbeitsweise des Immunsystems, z. B. in Stresssituationen. Auch in Bezug auf die allgemeine Lebensqualität wurden Zusammenhänge aufgezeigt: Optimisten sind demnach in der Regel besser gestimmt – sie erleben beispielsweise weniger Ärger, Anspannung oder Angst.

Bisher ging es um die Frage, wie der Einzelne von einer optimistischen Sichtweise profitiert. Doch nicht nur der eigene Glaube an einen positiven Ausgang hat Auswirkungen darauf, was real erreicht werden kann; auch die Meinung anderer spielt eine wesentliche Rolle.

IIIIIIIII Im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie wurde Lehrern mitgeteilt, dass bestimmte Kinder ein sehr großes – bislang verborgenes – Potenzial hätten. Was die Lehrer nicht wussten, war, dass die genannten "High Potentials" rein zufällig ausgewählt worden waren. Den Kindern war nicht bewusst, dass es solch eine Liste gab. Nach einiger Zeit verbesserten diese Schüler ihre schulischen Leistungen deutlich – allein deswegen, weil die Lehrer es erwartet hatten und dadurch unbewusst durch ihr Verhalten diese Entwicklungssprünge gefördert hatten.

Der Nachteil von Optimismus ist, Gefahren oder Risiken zu unterschätzen. Des Weiteren können Optimisten oft nur schwer einschätzen, wann es klüger ist, Bemühungen abzubrechen und den Glauben an den guten Ausgang zu revidieren. In Studien konnte beispielsweise gezeigt werden, dass Optimisten dazu neigen, zu lange bei Glücksspielen weiterzumachen, auch wenn der Verlust längst augenscheinlich ist, oder im Rahmen eines Experiments unlösbare Aufgaben – natürlich im guten Glauben, dass es eine Lösung gibt – lösen zu wollen. Es liegt die Vermutung nahe, dass derartige Schattenseiten des "sich Festbeißens" auch im wahren Leben stattfinden.

Mit naivem Optimismus läuft man zudem Gefahr – gleich dem naiven Pessimismus – nichts für seinen "Glauben" zu tun. Der realistische Optimist mag auch dem Motto folgen "Der Glaube versetzt Berge". Er weiß aber, dass Glaube allein wenig hilft – das eigene Zutun ist gefordert: Anstrengung, eine "Schaufel" und Geduld.

Nur teilweise lässt sich dagegen in der Praxis beobachten – wie man eigentlich erwarten würde – dass man mit einer optimistischen Sichtweise generell mehr Enttäuschungen erlebt als mit einer pessimistischen. Der Grund ist, wie wir noch zeigen werden, dass Optimisten, auch wenn die Erwartungen sich nicht erfüllt haben, über vielfache Strategien verfügen, nicht enttäuscht zu sein oder es wenigstens nicht lange zu bleiben.











Typische Grundhaltungen einer optimistischen Sichtweise

Die aufgeführten positiven Effekte einer optimistischen Sichtweise rühren nun keineswegs daher, dass ein Optimist einfach durch seine positive Sicht der Dinge auf geheimnisvolle Weise erreicht, dass das Erwünschte auch eintritt. Vielmehr verfügen realistische Optimisten meist über verschiedene Grundhaltungen, die zu einer aktiveren Rolle im Handlungsprozess führen. Dieses aktivere Engagement erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass das Erwünschte auch eintritt – natürlich immer vorausgesetzt, es ist im Bereich des Möglichen.

Welche Grundhaltungen sind dies? Optimisten ...

... glauben an den Erfolg ihrer Anstrengungen

Realistische Optimisten sind davon überzeugt, dass gute Ergebnisse Folge ihrer Anstrengung sind. Eine optimistische Herangehensweise kennzeichnet die Überzeugung, dass weniger die Umstände das eigene Leben bestimmen als vielmehr die handelnde Person selbst. Einige Beispiele: Eine Kundenakquise ist erfolgreich verlaufen. Schätzt jemand seine Einflussmöglichkeiten hoch ein, so ist für ihn eine naheliegende Erklärung, dass seine Kundenberatung durch Kompetenz überzeugt hat. Dagegen würde jemand, der sei-

ne Einflussmöglichkeiten eher gering einschätzt, vielmehr geneigt sein zu glauben, dass der Kunde gewonnen werden konnte, weil dieser kein anderes Angebot eingeholt hatte. Oder: Nach dem erfolgreichen Installieren eines Computerprogramms wird ein Optimist davon überzeugt sein, sich eben gut mit der Technik auszukennen. Ein Pessimist würde den Erfolg auf das benutzerfreundliche Programm schieben, da er weniger daran glaubt, dass Erfolge

DEN FOKUS AUF DIE EINFLUSS-MÖGLICHKEITEN ZU RICHTEN, BEWIRKT EIN AKTIVERES ENGAGEMENT.

Ergebnisse seiner Handlungen sind. Das heißt aber nicht, dass ein realistischer Optimist seine Misserfolge schlicht ausblendet; er geht mit diesen so um, dass der Selbstwert geschont wird, wie die nächste Haltung zeigt.

... schützen ihr Kompetenz- und Selbstwertgefühl

Ein realistischer Optimist reflektiert zwar eigene Anteile an Misserfolgen, nutzt diese aber als Chance, es besser zu machen und nicht als Anlass, den Selbstwert zu senken. Sieht man beispielsweise nach einem entgangenen Auftrag auch Defizite im eigenen Handeln, mag das zwar im Moment frustrierend sein, es ermöglicht jedoch, ähnlichen künftigen Situationen optimistisch entgegenzusehen, weil man weiß, was verbessert werden kann, damit ein Erfolg wahrscheinlicher wird. Zudem werden Versagen oder Misserfolge als zeitlich begrenzt wahrgenommen: Beispielsweise würde ein Optimist nicht sagen: "Ich konnte noch nie Programme erfolgreich installieren und werde das nie können", sondern "Da fehlte es mir an Konzentration" oder "Ich bin noch nicht gut genug eingearbeitet". Wenn die Ursache für ein Versagen unklar ist, nimmt er nicht blind alle Schuld auf sich, sondern entscheidet im Zweifel für sich. So schreibt beispielsweise ein optimistischer Versicherungsvertreter eine unfreundliche Ablehnung an einer Haustür dann den Umständen











zu ("Bestimmt hatte die Dame heute einen schlechten Tag") und wertet dies nicht als eigenes Versagen ("Ich kann das einfach nicht").

... geben dem Guten mehr Gewicht

Damit ist die Fähigkeit gemeint, aus den ganz unterschiedlichen Facetten einer Situation – kaum etwas ist völlig gut oder schlecht – die "guten Seiten" oder Chancen herauszugreifen. Dies gelingt meist erst mit etwas Abstand. In der Situation selbst – insbesondere in schwierigen oder belastenden Situationen – zeigt sich dies oft noch nicht so deutlich, sondern unmittelbare Gefühle wie Enttäuschung, Wut oder Trauer dominieren zunächst. Entscheidend ist die mit zeitlichem Abstand erfolgende Einordnung der Situation und deren Folgen. Erzählt der eine kurze Zeit später, wozu eine berufliche Krise im Nachhinein betrachtet gut war, hadert ein anderer auch Monate danach noch mit seinem Schicksal.

"Dem Guten mehr Gewicht geben" hilft nicht nur, eine Situation besser zu meistern, es entscheidet auch wesentlich, wie "innere Konten" gefüllt werden: Speichere ich Geschehnisse in meinem Leben immer auf dem "Minus-Konto" ab, so bin ich irgendwann fest davon überzeugt, dass ich unverhältnismäßig viel Pech hatte. Berücksichtige und behalte ich auch, was schwere Situationen mir gebracht haben, so bin ich sehr viel eher mit meinem Leben zufrieden. Und diese Bilanz hat wiederum einen großen Einfluss darauf, wie optimistisch ich an künftige Situationen herangehe und selbst Misserfolge oder Missgeschicke als Chancen begreife. "Die Situation ist mein Coach und ich bin ihr Schüler" bringt Jens Corssen diese Haltung, die den Blick auf Ressourcen richtet, auf den Punkt.

Aus dieser Haltung entwickelt sich das Vertrauen, dass sich die Dinge im eigenen Leben letztendlich zum Guten hinbewegen.

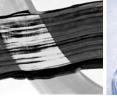
... konzentrieren sich auf Zukünftiges

An Problemen zu hängen, die nicht mehr zu beeinflussen sind, bindet Kräfte, die dann für den Blick nach vorne fehlen. Optimisten zeichnet aus, dass der Analyse von Vergangenem nur die nötigste Aufmerksamkeit geschenkt wird und rasch der Blick auf Zukünftiges und auf neue Aktivitäten gerichtet wird. Dazu gehört auch, dass die Suche nach "Schuldigen" als wenig sinnvoll erachtet wird. Es geht mehr um die Haltung "Was ist, das ist – was machen wir jetzt daraus?"



Da es, wie gezeigt wurde, weder an den Genen noch an den Rahmenbedingungen allein liegt, mit welcher Einstellung Menschen an Dinge herangehen, besteht die Chance, an den individuellen Sichtweisen zu arbeiten. Dies wird leichter, wenn ...

- ... Sie zuvor Ihre Reaktionsmuster genauer unter die Lupe nehmen. Als erster Schritt empfiehlt sich eine Gesamteinschätzung: Welcher Typ eher optimistisch oder eher pessimistisch sind Sie? Darauf aufbauend können Sie beim Betrachten einer exemplarischen Situation genauer prüfen, wie eine für Sie typische Gedankenkette abläuft, um so zu erkunden, zu welchem Denken Sie in welchen Situationen neigen.
- ... Sie prüfen, welche Vor- und Nachteile Ihre Einstellungen für Sie haben.
- ... Sie eine Bewertung vornehmen und daraufhin entscheiden, ob Sie etwas ändern möchten.











Eine persönliche Bestandsaufnahme

"Optimist = ein Mensch, der die Dinge nicht so tragisch nimmt, wie sie sind."
(Karl Valentin)

Welcher Typ bin ich?

Bevor Sie mehr über Ihren persönlichen "Optimismus-Grad" herausfinden, sei der Blick auf generelle Tendenzen gerichtet. Im letzten Kapitel wurde gezeigt, dass gesellschaftliche Stimmungen, die nur allzu oft nichts mit realen Fakten zu tun haben und die unsere Zukunft eher negativ gefärbt darstellen, uns in unseren Einstellungen beeinflussen. Das heißt, hier sind wir oft gewissermaßen naive Pessimisten. Es gibt aber auch die andere Seite, Bereiche, in denen wir zu blindem Optimismus neigen, Bereiche in denen wir positiven Illusionen verfallen: Wir sind davon überzeugt, dass schlimme Dinge immer nur den anderen passieren, wir selbst davon verschont bleiben. Die "Illusion der Unverwundbarkeit" wurde durch viele Befragungen nachgewiesen, beispielsweise liegt die Einschätzung der eigenen Lebenserwartung um zehn Jahre höher als die reale durchschnittliche Lebenserwartung. Das heißt, man geht davon aus, dass ein früher Tod andere trifft, man selbst jedoch davon verschont bleibt. Ähnlich sieht es mit der Einschätzung des Herzinfarktrisikos aus – ganz gleich, über welche Risikofaktoren man verfügt, man rechnet nicht wirklich damit. Vielleicht liegt hier auch der Grund, warum wir so "fasziniert" sind vom Unglück der anderen – man denke nur an die Problematik von Gaffern auf Autobahnen, die, erleichtert darüber, dem Unglück entronnen zu sein, ihren Blick von Unfallopfern und -schaden nicht abwenden können.

Es gibt aber auch noch andere typische Illusionen: Bei der "selbsterhöhenden Illusion" setzt man die "rosarote Brille" auf, wenn es um die Bewertung der eigenen Person geht. Befragungen zeigen, dass beispielsweise nur zwei Prozent der Manager glauben, andere seien besser als sie selbst. Ein anderes bekanntes Beispiel kommt aus dem privaten Bereich: Unvorteilhafte Fotografien sortieren wir in dem Glauben, dass wir in Wirklichkeit niemals so aussehen, aus – kennen wir aus unserem Spiegelbild doch meist nur die Schokoladenseite. Die "Illusion der Kontrolle" lässt uns daran glauben, manche Dinge stärker unter Kontrolle zu haben oder beeinflussen zu können, als es der Wirklichkeit entspricht. Ganz deutlich wird dies beim Autofahren. Die Unfallstatistiken beeinflussen kaum das Gefühl, dass wir beim Fahren immer die Kontrolle über die Situation haben.

Auch wenn derartige Selbstüberschätzungen fraglich erscheinen, haben sie dennoch eine wichtige Funktion. Sie ermöglichen, dass wir überhaupt handlungsfähig bleiben und uns nicht schon im Vorfeld vieler alltäglicher Herausforderungen der Mut verlässt. Es wäre wenig hilfreich, würde man sich immerzu vor Augen halten, was einem alles widerfahren kann oder was andere vielleicht viel besser können.



+viff+









PRAXIS

Erst einmal gilt es herauszufinden, welcher Typ man ist – eher Pessimist oder eher Optimist. Zu Ihrer Selbsteinschätzung ein kurzer Test: ²⁾

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Feststellungen, mit denen man sich selbst beschreiben kann. Bitte lesen Sie jede Feststellung durch und wählen Sie aus den fünf Antwortalternativen diejenige aus, die angibt, wie Sie sich im Allgemeinen fühlen und wie Sie reagieren. Es gibt keine "falschen" oder "richtigen" Antworten; überlegen Sie bitte deshalb nicht lange, sondern kreuzen Sie diejenige Antwortalternative an, die für Sie am besten zutrifft.

		trifft ausgesprochen zu	trifft etwas zu	teils/teils	trifft kaum zu	trifft überhaupt nicht zu	
1.	Auch in ungewissen Zeiten erwarte ich normalerweise das Beste.						
2.	Es fällt mir leicht, mich zu entspannen.						
3.	Wenn bei mir etwas schief laufen kann, dann tut es das auch.						
4.	Meine Zukunft sehe ich immer optimistisch.						
5.	In meinem Freundeskreis fühle ich mich wohl.						
6.	Es ist wichtig für mich, ständig beschäftigt zu sein.						
7.	Fast nie entwickeln sich die Dinge nach meinen Vorstellungen.						
8.	Ich bin nicht allzu leicht aus der Fassung zu bringen.						
9.	lch zähle selten darauf, dass mir etwas Gutes widerfährt.						
10.	Alles in allem erwarte ich, dass mir mehr gute als schlechte Dinge widerfahren.						











Falls Ihre Einstellung nahe einem der beiden Pole ist, lohnt es, kritisch zu überprüfen, wie groß der "naive" Anteil ist. Weiter gilt es, diese erste Einschätzung nun zu verfeinern, bzw. anhand konkreter Situationen zu belegen. Einerseits ist eine solche Selbsteinschätzung natürlich eine grobe Verallgemeinerung, sprich, es

WOLLEN SIE IHRE EINSTELLUNGEN BESSER
KENNENLERNEN, LOHNT ES
SICH, EINZELNE ALLTAGSBEGEBENHEITEN GENAUER
UNTER DIE LUPE ZU NEHMEN.

gibt sehr wahrscheinlich Situationen, in denen Sie mehr zum einen und andere Situationen, in denen Sie mehr zum anderen neigen. Andererseits unterliegen Selbsteinschätzungen mitunter Verzerrungen, da wir beispielsweise mit einfließen lassen, wie wir gerne wären, wie wir früher einmal waren und was wir von anderen schon über uns gehört haben. Eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielt dabei die Tatsache, was gesellschaftlich mehr anerkannt oder gerade in Mode ist. Beispielsweise fand man bei Untersuchungen zur Einstellung "Umweltbewusstsein" heraus, dass die direkte Frage "Welche Einstellung haben Sie zu dem Thema?"

kein guter Indikator für Umweltbewusstsein ist. Wer würde behaupten, ihm wäre die Umwelt egal? Vor sich selbst und vor anderen wollen wir gut dastehen – so geben die meisten an, dass sie ein hohes Maß an Umweltbewusstsein haben.

Will man seine Einstellungen wirklich kennenlernen, lohnt es sich, genauer hinzuschauen. Bei der Erfassung der Einstellung zum Thema Umweltbewusstsein hat es sich gezeigt, dass Fragen nach ganz konkreten Handlungen, beispielsweise "Was machen Sie mit Ihrem Altglas?", recht unverfälschte Rückschlüsse auf die zugrunde liegenden Einstellungen vermitteln.

Auch bei der Einschätzung, wie optimistisch oder pessimistisch Sie sind, erhalten Sie durch Analyse einzelner Handlungsstränge ein sehr viel detaillierteres Bild. Anhand konkreter Situationen lassen sich die für Sie ganz persönlichen Vor- und Nachteile herausfinden und Handlungsalternativen ableiten.

Die Situationsanalyse unterscheidet drei Schritte. Zunächst wird möglichst nüchtern eine Situation als Ausgangslage beschrieben. Anschließend betrachtet man die Gedanken und Gefühle zu dieser Situation und zuletzt die sich daraus ergebenden Konsequenzen.

Schritt I: Anlass/Ausgangslage

Schritt II: Gedanken/Gefühle/Glaubenssätze

Schritt III: Auswirkungen

Bevor es an die Analyse geht, lassen Sie uns nochmals den Zusammenhang zwischen dem 2. und dem 3. Schritt näher beleuchten. Wir gehen häufig davon aus, dass Schritt III – also irgendeine beliebige Konsequenz – wie ein Naturgesetz auf Schritt I – den Anlass/die Ausgangslage – folgt. Ein Naturgesetz ist beispielsweise (I) – es regnet, daraus folgt (III) – der Boden wird nass. Bei unserem Verhalten übertragen wir derartige Sichtweisen irrtümlicherweise. Ein Beispiel: Ihr Vorgesetzter kritisiert Sie (I). Anschließend haben Sie Magenschmerzen (III), weil Sie wütend und frustriert sind (II). Sie sind davon überzeugt, dass dies in einem zwangsläufigen Zusammenhang zum Auslöser (I) steht. Jedes Mal, wenn Ihr Vorgesetzter Sie kriti-











siert, bekommen Sie Magenschmerzen. Was menschliche Reaktionen jedoch von Naturgesetzen unterscheidet, ist, dass Menschen durch Gedanken, Einstellungen usw. wesentlichen Einfluss darauf nehmen können, wie sie in der Folge mit einer Situation umgehen bzw., wie sie sich damit fühlen. Lassen Sie uns das Ganze an einem zugegebenermaßen etwas "schillernden" Beispiel verdeutlichen.

Stellen Sie sich folgende Ausgangslage (I) vor:

IIIIIIII Ein junges Paar plant seit langem die gemeinsame Hochzeit, viele Gäste sind eingeladen, die Kirche und der anschließende Festort sind bestens vorbereitet und geschmückt. Am großen Tag erscheint die Braut in einem festlichen weißen Kleid vom Vater begleitet vor der Kirche und wartet auf ihren Bräutigam. Die Zeit schreitet voran, der Bräutigam ist noch nicht da; man gibt dem Pfarrer Bescheid, noch etwas zu warten. Nach einiger Zeit ist offensichtlich, dass die Hochzeit nicht mehr stattfinden wird.

Als Folge (III) würde man nun erwarten: Das Fest wird abgesagt, alle Gäste und die Braut gehen nach Hause.

Doch selbst in so einem Beispiel, in dem alle Wahrscheinlichkeiten für eine solche Konsequenz sprechen, ist diese nicht zwingend. Die Psychologieprofessorin Carol Dweck berichtet von einem ihr bekannten Fall

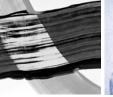
mit völlig anderem Ausgang (III): Die Braut beschloss, dennoch mit ihren Gästen ein schönes Fest zu feiern. Dass es nicht nur beim theoretischen Vorsatz blieb, konnte man daran erkennen, dass sie im Verlauf des Abends zu dem Lied "I will survive" ein Tanzsolo aufs Parkett legte.

MENSCHLICHE REAKTIONEN
SIND NICHT WIE NATURGESETZE
FESTGELEGT. NUTZEN SIE DIE
SPIELRÄUME ZUR AKTIVEN
EINFLUSSNAHME.

Dass die Weichen von Fall zu Fall völlig unterschiedlich gestellt werden, darüber entscheiden maßgeblich unsere Einstellungen (II) zu einem Anlass bzw.

einer Ausgangslage (I). Lassen Sie uns hierzu über unser Beispiel spekulieren. Was glauben Sie, welche der beiden folgenden Gedankenketten eher zu dem rauschenden Fest geführt hat?

Nehmen wir mal an, dass die Gedankenkette der jungen Frau der erstgenannten ähnelte – eine durch und durch optimistische Sichtweise, gekennzeichnet von einer situationsangepassten Erwartung eines "guten Endes": Ohne Zweifel konnte die ursprüngliche Aussicht – an dem Tage zu heiraten –, nicht erfüllt werden. Die Braut schraubte ihre Erwartungen für ein gutes Ende einfach herunter – sie wollte wenigstens ein tolles Fest feiern. Hier kamen alle der im vorigen Kapitel aufgeführten Grundhaltungen zum Tragen.











- Sie richtete den Blick auf Möglichkeiten, weiter Einfluss auf den Verlauf der Sache zu nehmen: "Es kann nicht alles umsonst gewesen sein. Ich werde jetzt nicht einfach nach Hause gehen" und glaubte fest an den Erfolg ihrer Handlungen, indem sie davon ausging, dass sie auch allein und vor dem Hintergrund der außergewöhnlichen Situation ein schönes Fest gestalten kann.
- Sie vermutete bei ihm die Furcht vor dem großen Schritt der Hochzeit und suchte nicht nach einer Ursache bei sich: "Ich bin nicht liebenswert" oder einer anderen Verallgemeinerung: "Immer muss mir so etwas passieren".
- Sie gab dem Guten im Schlechten mehr Gewicht: "Es ist schön, dass alle meine Lieben angereist sind".
- Sie ging nicht davon aus, dass jetzt ihr Leben ruiniert sei oder sie nie wieder heiraten könne, und sie verlor sich nicht in langen Analysen, warum ihr das jetzt passieren musste. Sie konzentrierte sich darauf, das Beste daraus zu machen.

Dennoch blieb sie realistisch – blinder Optimismus wäre beispielsweise gewesen, den ganzen Abend zu hoffen, dass der Vermisste doch noch komme, dass es ihm am nächsten Tag bestimmt leid tue, er vielleicht einen Unfall gehabt habe oder dergleichen.

Auch wenn es sich hier zugegebenermaßen um ein extremes Beispiel handelt: Es verdeutlicht, dass wir prinzipiell die Wahl haben, wie wir mit der jeweiligen Situation umgehen. Selbstverständlich ist es nicht leicht, gewohnte Denk- und Verhaltensmuster abzulegen und anders zu reagieren; davon werden wir im nächsten Kapitel sprechen. Im Folgenden geht es darum, unsere typischen Gedankenketten (II) kennenzulernen.











PRAXIS

Denken Sie an einen konkreten Anlass, eine Situation, die Ihnen als negatives Ereignis noch nachdrücklich in Erinnerung geblieben ist. Das kann ein Geschäftskollege sein, der am Telefon kurz angebunden war, ein neu installiertes Computerprogramm, das nicht wie erwartet funktionierte, Kritik von Kollegen oder ein missglückter Arzttermin ...

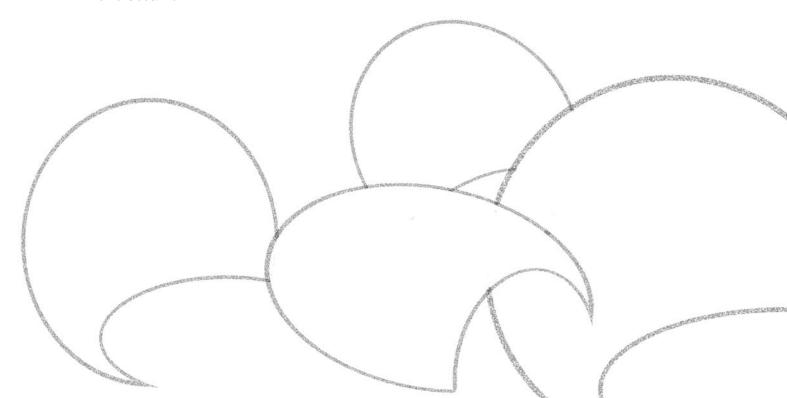
Schritt I: Anlass/Ausgangslage

Notieren Sie hier die Ausgangslage ohne irgendwelche Deutungen, also so, wie die Situation sich objektiv zugetragen hat:

Schritt II: Gedanken/Gefühle/Glaubenssätze

Welche inneren Bilder, Gedanken und Überzeugungen entstanden, als Sie diese Situation erlebten? Unter Schritt II haben die Deutungen Platz, die Sie bei der Beschreibung der Situation (Schritt I) vermeiden sollten. "Die war so arrogant am Telefon, hält sich für etwas Besseres"; "Das schaffe ich bestimmt nicht"; "Ich bin technisch zu unbegabt, um ein Computerprogramm zu installieren"; "Das Programm funktioniert auf meinem Computer sowieso nicht".

Meine Gedanken:













Schritt III: Auswirkungen

Notieren Sie hier, wie Sie reagiert haben. Haben Sie sich innerlich zurückgezogen oder sind Sie aktiv geworden? Haben Sie sich vorgenommen, die Geschäftskollegin in den nächsten Wochen nicht mehr anzurufen, mit der inneren Botschaft: "Soll die doch ihren Kram alleine machen"? Beschließen Sie, dass das Computerprogramm ohnehin nicht wichtig für Sie ist? Oder suchen Sie vielleicht jemanden, der Ihnen Programme auf Ihren Computer überspielt?

PRAXIS

Versuchen Sie nun, nachdem Sie diese Beispiele detailliert erfasst haben, zu prüfen, ob solche Situationen für Sie typisch sind und in welchen Situationen welche Gedanken und Glaubenssätze "hochkommen".

Zu welchem Reaktionsschema neige ich typischerweise in welcher Situation?

Reaktionsschema/Muster

typische Situation/Bereich ...











Bin ich damit zufrieden?

Meist setzt man sich mit der Frage, ob man mit seinen Einstellungen und Reaktionen zufrieden ist, nicht lange und ehrlich genug auseinander. Die Antwort scheint doch auf der Hand zu liegen. Es geht dabei nicht darum, dass wir uns alle in bedingungslose Optimisten verwandeln sollen! Vielmehr geht es darum, die Konsequenzen der eigenen Einstellungen und Gedankenketten auf den Prüfstand zu stellen. Finden Sie selbst heraus, wie sich Ihre Einstellungen auswirken. Betrachten Sie nochmals genau Ihre Beispielsituation. Was war in dieser Situation der Vorteil Ihrer jeweiligen Reaktionsweisen und der zugrunde liegenden Gedanken? Prüfen Sie genau, welche Vorteile für Sie ganz persönlich wichtig sind, vollkommen unabhängig davon, wie andere darüber denken. Erst dann betrachten Sie die Nachteile. Was "kostet" Sie Ihr bisheriges Verhalten und Ihre bisherige Art zu denken? Vergleichen Sie Ihre Betrachtungen nochmals mit den Vor- und Nachteilen optimistischer und pessimistischer Sichtweisen (ab S. 16). Und nun ziehen Sie Bilanz: Wie ist das Verhältnis zwischen Vor- und Nachteilen? Etwas zu ändern lohnt sich meist erst, wenn die Nachteile die Vorteile deutlich überwiegen.

Angenommen, Sie haben in Ihrem Beispiel herausgefunden, dass Sie zu "blindem Optimismus" neigen. Sie gehen meist davon aus, dass Dinge gut verlaufen und bleiben aber dennoch eher passiv. Sie sehen viele Vorteile in diesem Verhalten, lassen sich durch Herausforderungen kaum belasten, und es stört Sie auch wenig, wenn etwas doch anders läuft als geplant. Als großen Nachteil sehen Sie jedoch, dass Sie Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit anderen haben. Ihre Kollegen werfen Ihnen oft "Blauäugigkeit" vor. Bei der Abwägung von Vor- und Nachteilen kommen Sie zu dem Schluss, dass Sie gerne etwas realistischer werden möchten, auch wenn dies möglicherweise auf Kosten der "immer guten Laune" geht.

Angenommen, Sie haben festgestellt, dass bei Ihnen schnell eine Negativspirale der Gedanken in Gang tritt. Sie haben beispielsweise häufig das Gefühl, auf den Lauf der Dinge keinen Einfluss nehmen zu können und Sie glauben manchmal, dass die Missgeschicke immer nur Ihnen zustoßen. Als vorteilhaft empfinden Sie an dieser Einstellung, dass Sie sich vor Enttäuschungen wappnen, indem Sie Ihre Erwartungen erst gar nicht so hoch ansetzen. Als Nachteil haben Sie festgestellt, dass Sie sich dadurch in manchen Situationen völlig ausgeliefert und hilflos fühlen. Dieser Nachteil überwiegt für Sie.

Bevor Sie sich nun die Frage stellen, was Sie verändern möchten, gilt es genau zu prüfen, was Sie von Ihrem bisherigen Denken und Verhalten beibehalten möchten, was sich also auf keinen Fall verändern sollte. Das könnte, wie im ersten Beispiel gezeigt wurde, das "sonnige Gemüt" sein oder, wie im zweiten Beispiel skizziert, dass Sie weiterhin Ihre Erwartungen nicht zu hoch ansetzen möchten, um sich nicht unnötig unter Druck zu setzen.











PRAXIS

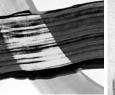
Was möchte ich gerne ändern?

Was möchte ich in jedem Falle beibehalten?



Sollten Sie im letzten Kapitel herausgefunden haben, dass Sie Ihr persönliches "Wegenetz" umbauen möchten – z. B., dass Sie sich gerne in manchen Bereichen oder Situationen optimistischer ausrichten wollen – so erreichen Sie dies, indem …

- ... Sie Ihren automatischen Gedankenketten und Gefühlen, die Ihre Handlungen beeinflussen, auf die Spur kommen.
- ... Sie anhand einer exemplarischen Situation alternative Sichtweisen erarbeiten. D. h., Sie nutzen die Distanz zum alltäglichen Geschehen, um automatisch ablaufende Gedankenketten zu durchbrechen
- ... Sie sich "Ausstiegsanker" für wiederkehrende Situationen zurechtlegen, die Ihnen in der Situation Spielräume verschaffen.











"Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans"

Im ersten Kapitel wurde gezeigt, dass ein entscheidender Teil der Haltungen und Einstellungen jedes Einzelnen eine Folge von Lernprozessen ist, was die heutige Hirnforschung dank bildgebender Verfahren konkret sichtbar machen kann. Um Einstellungen verändern zu können, lohnt es sich, besser zu verstehen, wie dieses Lernen vonstatten geht. Oder, um nochmals das Bild der "Trampelpfade" zu bemühen – zu begreifen, wie diese entstehen.

Der entscheidende Durchbruch für dieses Verständnis gelang bereits in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts. Wissenschaftler um den Psychologieprofessor Martin Seligman haben anhand von Tierversuchen bewiesen: Positive und negative Erfahrungen in der Vergangenheit prägen unsere Einschätzung, Situationen durch eigenes Zutun verändern zu können.

ersten Gruppe erhielten Stromstöße, die sie abstellen konnten, indem sie mit der Nase gegen eine bestimmte Platte stießen. Die zweite Gruppe erhielt dieselben Stromstöße, konnte jedoch keinen Einfluss auf deren Ende nehmen. Hunde der dritten Gruppe erhielten keine Stromstöße. Nach einer gewissen Zeit, in der die Hunde an die jeweiligen Bedingungen gewöhnt worden waren, kamen sie in einen anderen Käfig. Dort galt es herauszufinden, dass dieses Mal ein Sprung über eine Trennwand die Lösung war, um den Stromstößen zu entkommen. Hunden der ersten und dritten Gruppe gelang dies innerhalb kurzer Zeit – die Hunde aus Gruppe I waren gewohnt, dass eigene Lösungsversuche früher oder später zum Erfolg führen, die Hunde aus Gruppe III hatten noch keine schlechten Erfahrungen auf diesem Gebiet gemacht. Ganz anders die Hunde der zweiten Gruppe. Diese hatten erfahren, dass alle eigenen Versuche, der ersten Situation zu entkommen, keine Wirkung zeigten. So harrten sie auch in der zweiten Situation einfach aus, wenngleich die Lösung in dieser Situation durch eigenes Zutun sehr einfach gewesen wäre.

"Erlernte Hilflosigkeit" war das Schlagwort für dieses Phänomen. Das Aufsehenerregende an diesen Ergebnissen war, dass nicht das individuelle Temperament eines Hundes das ausschlaggebende Kriterium dafür war, ob er in einer Folgesituation nach Lösungen suchte. Nein, es waren die zuvor gemachten Erfahrungen, die ihn geprägt hatten und die darüber entschieden, wie sich der Hund verhielt. Natürlich könnte man nun einwenden, dass Menschen ihre Handlungen sehr viel besser gedanklich steuern können als Hunde und somit keine so eindeutigen Zusammenhänge herzustellen sind. Doch Forschungsergebnisse hierzu spre-

TIERVERSUCHE ZEIGEN:

NEGATIVE ERFAHRUNGEN

KÖNNEN DAS GEFÜHL

"ERLERNTER HILFLOSIGKEIT"

VERURSACHEN

chen eine andere Sprache: In vielen Experimenten konnte gezeigt werden, dass auch die von Menschen gemachten Erfahrungen einschneidende Auswirkungen darauf haben, wie wir an künftige Situationen herangehen. Dies wirkt zum einen kurzfristig. Von besonderer Bedeutung sind allerdings die langfristigen Effekte: Sich wiederholende ähnliche Erfahrungen sind es, die Trampelpfade in unser Gehirn graben.

Die beschriebenen Versuche wären vielleicht nicht so bekannt geworden, hätte man nicht gleichzeitig herausgefunden, dass derart Gelerntes nicht in Stein ge-

meißelt ist, sondern auch wieder "gelöscht" werden kann. Auch die passivsten Hunde konnten mit viel Geduld Schritt für Schritt wieder in den Ausgangszustand – sozusagen in die Lage der Gruppe III, die nie demotiviert wurde – zurückgeführt werden. Sie mussten durch eine Reihe von Erfolgserlebnissen wieder











lernen, dass ihr Handeln zum Erfolg führt. Entscheidend hierfür ist – bei Menschen wie bei Hunden – die Früchte eigener Bemühungen ernten zu können, zu erkennen, dass man selbst Einfluss auf sein Geschick nehmen kann.

Wenn auch wir Menschen von früher gemachten Erfahrungen geprägt sind, so haben wir gegenüber Hunden den großen Vorteil, dass wir solchen Automatismen nicht blind ausgeliefert sind. Wir können über uns selbst nachdenken und überprüfen, ob unsere Einstellungen nützlich oder hinderlich sind. Und wir können – sofern wir es wollen – entscheiden, uns anders als bisher zu verhalten. Wäre ein Mensch in der Situation der Hunde der zweiten Gruppe, könnte er seine Einstellung "Es nützt ja doch nichts, ganz egal wie ich mich verhalte" überdenken: "Ist es wirklich so, dass mein Handeln nichts ändern würde, nur weil ich es zuvor so erfahren habe …?"

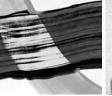
Das Drehbuch umschreiben – stellen Sie Ihre Gedanken auf den Prüfstand und verändern Sie diese, wenn Sie wollen

IIIIIIIII Tom Sawyer, der von Tante Polly zur Strafe aufgetragen bekam, einen Zaun von 35 m Länge zu streichen, setzte sich bereits nach der zweiten Zaunlatte entmutigt auf einen Baumstamm. Beim Gedanken an die anderen Jungen, welche vorbeikommen und ihn sicher auslachen würden, kam ihm eine großartige Idee. Er stellte das Zaunstreichen als eines der begehrenswertesten Dinge der Welt dar und vermietete Latte um Latte des zu streichenden Zaunes an seine vorbeischlendernden Kameraden. Sein "Gewinn" war eines der wichtigsten Gesetze für menschliche Tätigkeiten: durch eine kleine Umdeutung etwas Unangenehmes zu einer begehrenswerten Sache zu machen. Zudem erfreute er sich auch an den Habseligkeiten seiner Freunde wie der Rest eines Apfels oder eine tote Ratte samt Bindfaden, an dem man sie herumschleudern konnte und einiges mehr ... (nach Mark Twain)

Natürlich geht es in unserem beruflichen und privaten Alltag in der Regel nicht um die Herausforderung, Zäune zu streichen. Die Chance, einen anscheinend zwangsläufigen Gang der Dinge umzukehren, ist jedoch unabhängig von der Situation meist vorhanden.

Folgendes Vorgehen ist hilfreich, um ein scheinbar vorbestimmtes Drehbuch umzuschreiben:

- A Sensibilisierung für die Zusammenhänge zwischen Denken und Handeln
- B Entwicklung alternativer Szenarien
- C Definition von "Ausstiegsankern" als unterstützende Strategie











A Sensibilisierung für die Zusammenhänge zwischen Denken und Handeln oder "Erkennen Sie Ihre Stöckchen" …

Wir sind so an unsere Gedankenketten bzw. Einstellungen gewöhnt, dass wir oft nicht einmal wahrnehmen, wie sehr diese uns steuern und wie wenig naturgegeben sie sind.

Oft leiten sich Gedankenketten nicht wirklich von Situationen ab, sondern, dem Stöckchen des Elefanten gleich, erinnert uns irgendein Merkmal an zuvor Erfahrenes und setzt eine Kette gewohnheitsmäßiger Gedanken in Gang. Am Beispiel der ins Wasser gefallenen Hochzeit: Es geht nicht darum, dass die meisten vor dem Altar stehen gelassenen Hochzeitskandidaten kein rauschendes Fest feiern, sondern dass sie glauben, gar keine andere Wahl zu haben, als deprimiert nach Hause zu gehen. Am Beispiel von Tom Sawyer: Natürlich spricht nichts dagegen, frustriert den Zaun zu streichen – es ist jedoch keine zwingende Reaktion, es lässt sich mehr daraus machen.

Wie schon gesagt, es geht nicht darum, dass die Gedanken immer positiv sein müssen oder zu behaupten, dass Persönlichkeitstypen keine Rolle spielen. Entscheidend ist zu erkennen, ob die Annahme für die aktuelle Situation fundiert geprüft wurde, oder ob sie "automatisch" abläuft.

Beispiele für negative Automatismen im Alltag:

- Ich stehe später auf als geplant, der Tag beginnt hektisch "Nie werde ich das lernen …"
- Es regnet am Wochenende "Immer ist schlechtes Wetter, wenn wir etwas vorhaben ..."
- Ein Kollege läuft auf dem Gang grußlos an mir vorbei "Bestimmt ist er sauer auf mich, weil …"
- Ein Strafzettel ist an der Windschutzscheibe "Immer muss mir so etwas passieren …"
- Der Kellner hat sich nicht freundlich verabschiedet "Der fand wohl das Trinkgeld zu wenig; eigentlich eine Unverschämtheit …"











PRAXIS

Es ist hilfreich, sich so viele Situationen wie möglich aufzuschreiben, um ein Gefühl für die eigenen Gedankenketten zu bekommen. Nutzen Sie jetzt die Möglichkeit, sich an einige Situationen des heutigen Tages zu erinnern – was haben Sie dabei gedacht?

Hilfreich für das Erkennen von Automatismen ist es, auf Sprachgewohnheiten zu achten. "Ich muss …", "Ich kann nicht …", "Das passt hier nicht …", "Bestimmt ist wieder …", "So bin ich eben gestrickt …" sind Beispiele für Formulierungen, bei denen ein nicht hinterfragtes Gedankenmuster abläuft.

B Entwicklung alternativer Szenarien

Bevor wir uns dem Umschreiben der Gedankenketten zuwenden, wollen wir den Blick noch auf einen Faktor richten, der meist unterschätzt wird, obwohl er maßgeblichen Einfluss auf unsere Einstellungen nimmt – die Emotionen.

Im Allgemeinen geht man davon aus, dass Einstellungen – die Quintessenz unserer Gedankenketten und Erfahrungen – und Emotionen "zwei paar Stiefel" sind: In Wirklichkeit gibt es zwischen beiden vielfältige Wechselwirkungen. Beispielsweise nehmen Emotionen Einfluss darauf, was wir wahrnehmen – und das wiederum prägt unsere Einstellung. Bevor man also ans Werk geht und seine Einstellungen in einer Angelegenheit auf den Prüfstand stellt, ist man gut beraten zu prüfen, welche Gefühle beteiligt sind. Manchmal stehen diese direkt im Zusammenhang mit einer aktuellen Situation, manchmal haben sie jedoch mit dem aktuellen Anlass gar nichts zu tun.











er seine Sache gut machen wird". Auf jedes gute Argument fand die Kollegin schnell ein "Ja, aber …" Erst als ihr bewusst wurde, dass ihre Einstellung dem neuen Chef gegenüber im Grunde genommen gar nichts mit seiner Person zu tun hatte, sondern damit, dass es sich bereits um den dritten Führungswechsel innerhalb eines kurzen Zeitraums handelte, konnte sie die Fakten neu bewerten. Sie war darüber verärgert, schon wieder jemanden "einlernen" zu müssen und zudem noch enttäuscht vom letzten Kandidaten, der schnell das Handtuch geworfen und eine neue Aufgabe angenommen hatte.

Im Folgenden geht es nun konkret darum, wie Sie automatisierte Gedankenketten durchbrechen können. Zur Vorbereitung soll der genaue Ablauf einer realen Situation, mit deren Verlauf Sie nicht zufrieden waren, mit Ihren dazu gehörenden Gedanken und Einstellungen und den daraus folgenden Konsequenzen beispielhaft aufgeschrieben werden.

Zunächst ein Beispiel zur Verdeutlichung:

Der reale Film

Schritt I: Anlass/Ausgangslage

Es kommt eine Anfrage an unser Team, wer eine Präsentation zu neuen Anforderungen im Qualitätsmanagement vor Kollegen halten kann.













Mein Gefühlsbarometer

Einige der von mir betreuten Themen bzw. Projekte sind in letzter Zeit nicht besonders erfolgreich verlaufen.

Dadurch bin ich in Sorge, dass ich den Anforderungen, die mein Vorgesetzter an mich stellt, nicht gerecht werde.

Bei der Präsentations-Anfrage handelt es sich zwar um ein ganz anderes Thema, allerdings befürchte ich, dass sich meine Unsicherheit negativ auf diese Herausforderung auswirken könnte.

Bei der Präsentations-Anfrage handelt es sich zwar um ein ganz anderes Thema, allerdings befürchte ich, dass sich meine Unsicherheit negativ auf diese Herausforderung auswirken könnte.

Bei der Präsentations-Anfrage handelt es sich zwar um ein ganz anderes Thema, allerdings befürchte ich, dass sich meine Unsicherheit negativ auf diese Herausforderung auswirken könnte.

Bei der Präsentations-Anfrage handelt es sich zwar um ein ganz anderes Thema, allerdings befürchte ich, dass sich meine Unsicherheit negativ auf diese Herausforderung auswirken könnte.

Bei der Präsentations-Anfrage handelt es sich zwar um ein ganz anderes Thema, allerdings befürchte ich, dass sich meine Unsicherheit negativ auf diese Herausforderung auswirken könnte.

Bei der Präsentations-Anfrage handelt es sich zwar um ein ganz anderes Thema, allerdings befürchte ich, dass sich meine Unsicherheit negativ auf diese Herausforderung auswirken könnte.

Bei der Präsentations-Anfrage handelt es sich zwar um ein ganz anderes Thema, allerdings befürchte ich, dass sich meine Unsicherheit negativ auf diese Herausforderung auswirken könnte.

Bei der Präsentations-Anfrage handelt es sich zwar um ein ganz anderes Thema, allerdings befürchte werden und eine Nerven "liegen blank": Bei Bei der Präsentations-Anfrage handelt es sich zwar um ein ganz anderes Thema, allerdings befürchte werden und eine Nerven "liegen blank": Bei Bei der Präsentations-Anfrage handelt es sich zwar um ein ganz anderes Thema, allerdings bei der Präsentations-Anfrage handelt es sich zwar um ein ganz anderes Thema, allerdings bei der Präsentations-Anfrage handelt es sich zwar um ein

Schritt III: Auswirkungen

Ich warte ab, vielleicht meldet sich ja jemand anders, signalisiere, dass ich sehr beschäftigt bin ...

Das neue Drehbuch

Die Ausgangslage – Schritt I – bleibt die gleiche. Jetzt geht es darum, unter Berücksichtigung der Erkenntnis, welche Emotionen Einfluss nahmen, nach Alternativen für die Gedanken/Gefühle/Glaubenssätze – Schritt II – zu suchen. Hierbei ist es hilfreich, in die Rolle des Regisseurs zu schlüpfen, sprich, verschiedene Szenarien zu entwerfen und solange das Skript umzuschreiben, bis man mit dem Ergebnis wirklich zufrieden ist.

Ich kann das nicht –
ich verliere den roten Faden.

Andererseits ...
Ich habe neulich ein Seminar
zu "Wie präsentiere ich wirkungsvoll"
besucht und habe nun die Chance,
das Gelernte anzuwenden.
Ich nutze diese Chance
als weitere Übung ...

Ich kann das nicht –
ich verliere den roten Faden.
Andererseits ...
Ich verwende Moderationskarten, setze bei Pannen
auf meinen Charme und
nehme es, wie es
kommt ...

Ich habe zu viel Arbeit –
das schaffe ich nicht.

Andererseits ...
Den anderen Kollegen geht es
genauso, außerdem müsste ich
nur die vorherige Präsentation
leicht überarbeiten;
ich könnte andere Arbeiten
zurückstellen.

Vor fünf Jahren hatte ich schlechtes Feedback zu meiner Präsentation bekommen. Mein Kollege kann es viel besser.

Andererseits ...

Meine erste Erfahrung ist schon lange her, seitdem bin ich viel sicherer im Thema und routinierter im Auftreten, und ich sollte endlich mal "Flagge zeigen" ...











PRAXIS

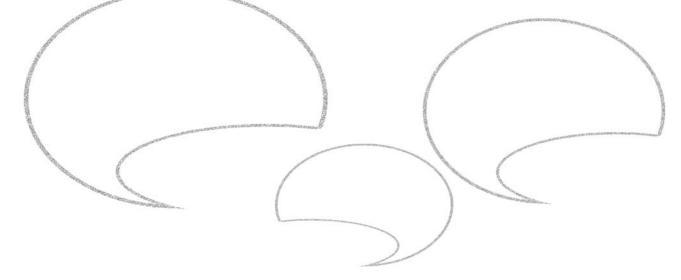
Greifen Sie jetzt auf Ihr Beispiel aus dem letzten Kapitel (S. 27) zurück und versuchen Sie, sich zunächst daran zu erinnern, welche Emotionen Einfluss auf Ihre Gedanken genommen haben:

Mein Gefühlsbarometer:

Schreiben Sie nun ein neues Drehbuch. Welche alternativen Gedanken und Einstellungen wären denkbar gewesen? Übertragen Sie hierzu jeweils den realen Gedanken in die Sprechblasen, darunter jeweils alternative Denkweisen und als Fazit die geänderten Auswirkungen.

Folgende Leitfragen können zum Umschreiben hilfreich sein:

- Sind meine Annahmen realistisch? Welche Erfahrungen, Beweise oder Fakten untermauern diese Einstellungen?
- Sind diese Annahmen für mich nützlich sprich, bin ich mit den Auswirkungen, zu denen sie geführt haben, zufrieden?
- Welche anderen Sichtweisen wären auch denkbar? Was könnte noch stimmen? Hier kann es hilfreich sein, sich jemanden vorzustellen, der ganz anders an Situationen herangeht – was hätte dieser möglicherweise gedacht?
- Selbst wenn meine Annahmen sich wie befürchtet auswirken ist es wirklich so schlimm, wie angenommen?





Schritt III: Der neue Film - Wie will ich das nächste Mal konkret reagieren?

C Definition von "Ausstiegsankern" als unterstützende Strategie

Im Alltag wird man meist mit Situationen konfrontiert, in denen man glaubt, sofort handeln zu müssen und keine Zeit zu haben für eine nüchterne Betrachtung. Es gibt jedoch kaum Situationen, in denen man wirklich gar keinen Spielraum hat, etwas Distanz herzustellen. Dabei lohnt es sich allemal – es ist schwierig, den Wald zu sehen, wenn man darin steht.

Distanz lässt sich auf zweierlei Wegen herstellen: Räumlich und zeitlich. Ersteres funktioniert ganz wörtlich: indem man beispielsweise auf einen Berg wandert. Der Blick von dort oben auf die grüne Fläche und die kleinen Häuser rückt die alltäglichen Verstrickungen weit weg, und aus der Distanz heraus können eigene Denkweisen besser überprüft werden. Natürlich stößt man mit dieser Methode im Alltag schnell an die Grenzen. Oft hilft aber auch bereits ein kleinerer räumlicher Abstand: Kurz das Zimmer wechseln oder einmal das Gebäude verlassen und um den Block laufen. Letztendlich funktioniert das Ganze auch – wenngleich natürlich nicht so leicht – in der Vorstellung. Verlassen Sie gedanklich den aktuellen Ort und betrachten Sie die Situation mit Abstand …











40

Bei der Strategie, zeitlich Distanz herzustellen, ist man meist auf die gedankliche Version festgelegt. Stellen Sie sich hierzu vor, wie Sie in fünf Jahren über eine Situation und Ihre jetzige Einstellung wohl denken werden. Dieser gedankliche Zeitsprung hilft, Dinge in ihrer Bedeutung zu relativieren.

PRAXIS

Da man in der aktuellen Situation oft nicht spontan parat hat, wie man sich etwas Auszeit verschaffen könnte, ist es hilfreich, sich für ein paar Standardsituationen schon vorab passende Ausstiegsanker auszudenken.

Beispielsweise:

Standardsituation

Jemand bittet mich telefonisch um etwas; ich habe dabei ein ungutes Gefühl **Ausstiegsanker**

"Ich rufe in Kürze zurück"

Man will von mir eine unerwartete Stellungnahme zu einer Sache "Momentan passt es nicht, habe dies und das zu tun, melde mich ..."

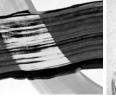
Eigene Beispiele:



was hilft?

Eine Erweiterung und Befestigung Ihrer "Trampelpfade" gelingt Ihnen besser, wenn ...

- ... Sie Erkenntnisse aus anderen Disziplinen, wie zum Beispiel dem Sport, auf Ihr Vorhaben übertragen und persönliche Erfolgskriterien festlegen, die Ihnen ein Durchhalten erleichtern.
- ... Sie sich über die Wechselwirkungen von Körper und Geist im Klaren sind bzw. wenn Sie Ihren Körperausdruck z. B. Haltung oder Mimik bewusst wahrnehmen und ihn ggf. korrigieren.
- ... Sie Ihren Blick auf Fortschritte und auf das Gute richten, anstatt auf das, was noch fehlt.











Umlernen als Prozess - was hilft?

"Alles, was wert ist, getan zu werden, ist wert, schlecht getan zu werden. Bis man es gut kann." (Dan S. Bagley)

Entschlossenheit: Man muss es wollen, und man muss es - immer wieder - tun

IIIIIIIII Kein Sportler käme auf die Idee, dass allein sein Glaube an einen Sieg ausschlaggebend ist, diesen zu erreichen.

Natürlich bedeutet ein Umdenken in einer Situation noch nicht, dass man damit bereits seine Trampelpfade – seine Automatismen im Denken – geändert hat. Strebt man Veränderungen auf der Körperebene an, ist es selbstverständlich, dass ein fester Wille, regelmäßiges Training und ein langer Atem ausschlaggebend dafür sind. Bei der Veränderung von Einstellungen verhält es sich genauso: Obwohl diese weniger gut erkennbar sind als verbesserte Kondition oder Muskelaufbau – so verändern sich auch eingefahrene Gedankenketten, indem regelmäßig an ihnen gearbeitet wird. Gleich einem körperlichen Fitnessprogramm wird es umso leichter, je öfter man das Neue wiederholt. Selbst wenn Ihnen die Übungen zum Hinterfragen von Gedankenketten in den vorangegangenen Kapiteln zunächst umständlich und aufwendig erschienen sind, so werden Sie merken, dass Sie immer weniger die schriftliche Form benötigen – irgendwann wird es selbstverständlich, dass Sie automatische Gedankenketten erkennen, sie durchbrechen und bewusst anders an Dinge herangehen. Aus einer Strategie wird ein neues Selbstverständnis.

"Wer richtig begriffen hat, was zu tun und was zu meiden ist, der ist noch nicht weise, und zwar nicht eher, (…) bis die Seele ganz mit dem, was sie als richtig und falsch erkannt hat, verschmolzen ist". So brachte der Stoiker Ariston von Chios schon vor über zweitausend Jahren auf den Punkt, dass Einsicht nur etwas nützt, wenn man ihre Anwendung trainiert.

Heute weiß man, dass – egal, ob es sich um körperliches Training oder Veränderungen der Gedankenketten handelt – dieses Neue ca. 40-60-mal getan oder gedacht werden muss, bis sich die Verdrahtung im Gehirn derart verändert hat, dass das Neue automatisch abzulaufen beginnt. Denken Sie nur daran, wie Sie das Autofahren lernten – wie oft musste man die Abfolge der einzelnen Handlungen bewusst tun, bis man schließlich ganz selbstverständlich nebenher ein angeregtes Gespräch führen konnte und kaum noch über die einzelnen Schritte "Kupplung drücken – Gang einlegen – Kupplung langsam loslassen …" nachdenken musste.

Weil Einstellungsänderungen außer mit Hilfe von modernen Aufnahmen des Gehirns mittels eines Elektroenzephalogramms (EEG) so schwer erkennbar sind, empfiehlt es sich, Erfolgskriterien zu definieren, an denen Sie feststellen können, ob sich etwas verändert hat:











- 1) Erfolgreich unterwegs sind Sie, wenn Sie zunehmend ein Gefühl für die automatischen Gedankenketten und Bewertungen bekommen. Machen Sie ein Spiel daraus, dieses Innehalten "Stopp ist das wirklich so?" zu zählen. Anlässe gibt es genug:
- "Es wird hier immer alles schlimmer" Ist das wirklich so, ist vieles nicht auch besser geworden? "Wir schaffen es nie" – Ist das wirklich so, könnte es nicht vielleicht doch gehen? "Ich bin ein Pechvogel" – Ist das wirklich so, in welchen Bereichen in meinem Leben läuft es gut?
- 2) Nehmen Sie bewusst wahr, wie sich Ihre Handlungsspielräume erweitern, wenn Sie sich weniger als Spielball von Situationen erleben, sondern eine aktive Rolle einnehmen. Richten Sie den Blick darauf, welche Alternativen es gibt, eine Situation zu beeinflussen. "Was kann ich tun, damit es mir besser geht und sich die Dinge weiter verbessern?
- **3)** Erfreuen Sie sich daran, wie sich Ihre Einstellungen und Glaubenssätze mehr und mehr an der Wirklichkeit orientieren und weniger durch Vorerfahrungen geprägt automatisch ablaufen. Dieses Ziel richtet sich vor allem an "naive Optimisten" oder "naive Pessimisten". Indem Sie Ihre Einstellungen mehr an Fakten orientieren, vermeiden Sie Fallstricke.

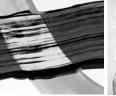
Den Körper als Co-Trainer nutzen

■■■■■■■ "So (gebeugt) stehe ich, wenn ich deprimiert bin. Wenn du deprimiert bist, ist es ungeheuer wichtig, eine ganz bestimmte Haltung einzunehmen. Das Verkehrteste, was du tun kannst, ist, aufrecht und mit erhobenem Kopf dazustehen, weil du dich dann sofort besser fühlst. Wenn du also etwas von deiner Niedergeschlagenheit haben willst, dann musst du so (gebeugt) dastehen." (Charlie Brown von den Peanuts)

Wir sind es gewohnt, dass Gesichtsausdruck oder Körperhaltung eines Menschen Auskunft über dessen Stimmungen oder Einstellungen gibt. Mutlosigkeit drückt sich durch gebeugte Haltung aus, Stolz oder Entschlossenheit durch aufrechte Haltung, Skepsis durch eine gerunzelte Stirn ... Ziemlich unbeachtet dagegen ist die Tatsache, dass eine Beeinflussung keineswegs nur in die eine Richtung existiert. Ein Beispiel:

Hallung ausgesetzt, eine Vergleichsgruppe verbrachte diese Zeit in aufrechter Position. Anschließend wurde beiden Gruppen eine Aufgabe gestellt – sie sollten ein unlösbares Puzzle zusammensetzen. Interessiert hatte in dem Zusammenhang, ob es Unterschiede im Durchhaltevermögen der beiden Gruppen gibt. Das Ergebnis war frappierend: Die Personen, die zuvor in der gekrümmten Haltung verbringen mussten, gaben im Schnitt nach 10,78 Puzzleteilen auf, die Gruppe, die aufrecht gesessen hatte, nach 17,11. Die Schlussfolgerung der Forscher: Die gekrümmte Haltung löste bei der ersten Gruppe Gefühle von Mutlosigkeit oder Resignation aus, was sich in der Folgesituation in ihrem Handeln niederschlug. (John Riskind; Carolyn Gotay)

Es konnte gleichermaßen nachgewiesen werden, dass eine gebückte Körperhaltung zu ablehnenden, negativen Beurteilungen – beispielsweise von Produkten – führt, eine aufrechte Position zu Zustimmung. Diese Rückkopplung vom Körper auf die innere Verfassung – in der Fachsprache "Bodyfeedback" genannt – bedeutet, dass auch das eigene Gehirn durch diese Körperhaltung oder Mimik Informationen darüber er-











hält, in welcher Verfassung man selbst ist. Eine gerunzelte Stirn ist demnach nicht nur die Folge einer sorgenvollen Stimmung oder einer großen Herausforderung – vielmehr hält sie genau diese Stimmung auch aufrecht. Das Gehirn wertet kontinuierlich aus, welche Muskeln oder Muskelgruppen angespannt, welche entspannt sind und interpretiert daraus die Befindlichkeit. "Eine entspannt lächelnde Person erlebt die gleiche Aufgabe weniger beschwerlich als jemand, der mit gerunzelter Stirn arbeitet" so die Psychologin Lioba Werth. Zudem hat ein positiv-offener Ausdruck in Körperhaltung und Mimik Einfluss darauf, dass man sich besser an Positives erinnern kann – mit angespanntem Gesichtsausdruck dagegen besser an Negatives.

Wollen Sie also offen und optimistisch an Dinge herangehen oder "dem Guten mehr Gewicht geben", so kann es neben den Übungen zur Veränderung der Gedankenketten eine hilfreiche Unterstützung sein, am Körperausdruck zu arbeiten.

Wahrnehmung trainieren: "Dem Guten mehr Gewicht geben"

Üblicherweise sind wir gewohnt, negative Erlebnisse oder Krisen in der Bilanz eines Tages stärker zu gewichten. In der Rückschau am Abend fällt dann nicht selten das Urteil "ein furchtbarer Tag". Doch gerade weil das erlebte Gute und Schlechte nicht immer gleichermaßen berücksichtigt wird, lohnt es, Positives stärker ins Blickfeld zu rücken. Probieren Sie es aus! Ziehen Sie für eine gewisse Zeit eine abendliche Bilanz der guten Erfahrungen.

PRAXIS

Was ist mir an dem Tag Gutes widerfahren?

Wer hat mir einen Gefallen getan?

Wer war sehr freundlich?

Wo bin ich über meinen Schatten gesprungen?

Was habe ich an dem Tag alles geleistet?

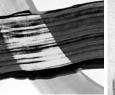
Wem habe ich eine Freude bereitet?

Welche neuen Erfahrungen konnte ich heute hinzugewinnen?



Eine gute Zusammenarbeit in einem Team von unterschiedlichen Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Grundhaltungen wird erleichtert, wenn ...

- ... Sie, bevor Sie den Fokus darauf richten, was andere ändern sollten, bei sich selbst anfangen und sich der Stärken, Schwächen und Irrtumsmöglichkeiten eigener Einstellungen bewusst werden.
- ... Sie die Vielfalt von Einstellungen und Sichtweisen in einem Team zu schätzen wissen.
- ... Sie eine von Ihnen als vorteilhaft erkannte Einstellung "vorleben".
- ... Sie ggf. ein offenes Gespräch über Vor- und Nachteile von Optimismus anstoßen und sich eventuell gegenseitig beim Training bestimmter Einstellungen unterstützen.











Optimismus im Kollegenkreis?!

Eine Momentaufnahme aus einem fiktiven Projekt soll verdeutlichen, auf welche Schwierigkeiten Kollegen mit unterschiedlichen Grundhaltungen bei der Zusammenarbeit in einem Projekt stoßen können.

IIIIIIII Ein Projektteam steht kurz vor Abschluss seiner Aufgabenstellung. Lediglich letzte knifflige Detailfragen müssen noch geklärt werden. Zwei Projektmitarbeiter, die von ihrem Typ her sehr unterschiedlich arbeiten, gehen mit gemischten Gefühlen in das anstehende Projektmeeting.

Mitarbeiter A: Bei der Vorbereitung des Projektmeetings wird ihm klar, warum die Klärung der Detailfragen so schleppend vonstattengeht. Bewährte Strategien greifen bei der Lösung der Detailfragen nicht. Ihm kommt die Idee, das Pferd von einer ganz anderen Seite aufzuzäumen. Mit der neuen Idee werden diese Detailfragen keine Rolle mehr spielen, die Lösungen werden auf andere Bereiche übertragbar sein, und damit kann langfristig kostengünstiger kalkuliert werden. Für die Entwicklung seines neuen Vorschlags muss die Projektgruppe allerdings bereit sein, wieder einen Schritt zurückzugehen. Er hat nicht mehr genug Zeit, seinen Vorschlag im Detail auszuarbeiten, ist aber von der Idee sehr überzeugt. Er geht in das Meeting und bringt seine neuen Ideen ein. Schon während er diese vorstellt, sieht er, wie einige seiner Kollegen skeptisch blicken und ahnt: Das wird ein harter Kampf ...

Mitarbeiter B: Er hat zur Vorbereitung der Sitzung noch an einigen Detailfragen gefeilt, ist kleine Schritte vorangekommen, konnte aber die offenen Fragen nicht restlos klären. Er geht mit dem Gefühl in die Sitzung, dass für die Feinheiten noch einiges an Kraft und Geduld nötig ist. In der Sitzung wird eine grundlegend neue Idee eingebracht. Mitarbeiter B weiß, dass sein Kollege mit seinen innovativen Vorschlägen schon ungewöhnliche Lösungen für Probleme gefunden hat. Aber jetzt das ganze Thema noch mal von vorne aufzurollen ... Er befürchtet, dass wieder viel Zeit investiert werden muss, um dieser Idee nachzugehen und dann aus Zeitmangel Abstriche an der Qualität nötig sein werden. Er wirft seine Bedenken ein und sieht, schon während er formuliert, wie einige Kollegen unter dem Tisch ungeduldig mit dem Fuß wippen und ahnt: Das wird ein harter Kampf ...

Beide Kollegen suchen nach dem optimalen Ausweg aus einer schwierigen Situation in einem Projekt. Beide sind sehr erfahren in ihrem Bereich und werden geschätzt für ihre zuverlässige Arbeit. Wie können die-

EINE KULTUR DER GEGENSEITIGEN WERTSCHÄTZUNG IST GRUNDLEGEND FÜR EINE KONSTRUKTIVE ZUSAMMENARBEIT. se Kontrahenten – ordnen wir ihre Denkmuster dem realistischen Optimismus und dem realistischen Pessimismus zu – sich konstruktiv ergänzen, ohne das Engagement und die Vorarbeit des anderen abzuwerten?

Grundlegend hierfür ist eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung in einem Team. Doch wie entsteht diese und woraus setzt sie sich zusammen? Natürlich aus vielen Faktoren – beispielsweise der "Team-Geschichte", Einflüssen der Gesamtunternehmenskultur oder der Gesellschaft als Ganzes. Teile dieser Kultur sind explizit vereinbart, teilweise sogar schriftlich fixiert. Der ausschlaggebende Faktor jedoch ist, was im Alltag gelebt wird, sprich, wie man konkret miteinander umgeht. Hier haben die Grundhaltungen einen großen Einfluss auf die Zusammenarbeit. Und weil

dies zugleich die Ebene ist, die letztendlich jeder Einzelne beeinflussen kann, möchten wir im Folgenden einige Erfolgskriterien beleuchten.











Sechs Erfolgskriterien für eine gute Zusammenarbeit

Realitätsnah bleiben

Damit die Stärken der Optimisten – sie glauben an den positiven Verlauf der Dinge und wollen sie so aktiv wie möglich beeinflussen – und die der Pessimisten – sie richten den Blick in erster Linie auf Risiken und Gefahren und wie diese abgewendet werden können – genutzt werden können, ist darauf zu achten, möglichst rational und fundiert zu argumentieren. Man läuft sonst Gefahr, dass der Gesprächspartner die "Schotten dicht macht".

Tipp für Pessimisten: Risikoanalysen mit Wahrscheinlichkeiten kombinieren

Die Stärke, einen guten Blick für Risiken und Gefahren zu haben, verkehrt sich ins Gegenteil und lähmt jegliche Zusammenarbeit oder jedes private Miteinander, wenn sie übertrieben wird. Ein Beispiel aus dem privaten Bereich: Wer möchte schon mit jemandem eine Reise unternehmen, der

über ein gutes Maß vorsorglicher Planung hinaus jeden potenziellen "Fall der Fälle" akribisch durchdenkt und für jede mögliche Krisensituation schon vorab eine Lösung vorbereitet? Damit das Ziel – eine schöne und unbeschwerte Reise zu erleben – erreicht wird, hilft es, nach dem Motto "das Wahrscheinliche ist wahrscheinlich" vorzugehen und darauf zu vertrauen, dass – tritt dennoch eine nicht bedachte negative Situation ein – dann passende Lösungen gefunden werden können.

DER EINSEITIGE BLICK
AUF RISIKEN KANN JEGLICHEN
ELAN ERSTICKEN.

Das Gleiche gilt auch für den beruflichen Kontext. Selbst wenn wir im Berufsleben ungleich mehr Eventualitäten berücksichtigen müssen, darf durch zu detailliertes Planen nicht der Elan für Neues erstickt werden. Für jemanden, der eher pessimistisch an Dinge herangeht, heißt es demnach, genau zu prüfen, wann Bedenken konstruktiv und wann sie destruktiv wirken.

Tipp für Optimisten: Umdeuten ja – aber nicht retuschieren

Die Stärke von Optimisten, Situationen im Glauben an ein gutes Ende aktiv voranzutreiben, wird zum Problem, wenn die Realitätsnähe fehlt. Das Motto "Es wird schon schiefgehen" wirkt nur dann auf andere mitreißend, wenn diese das Gefühl haben, dass der Optimismus begründet ist. Auch die Stärke von Optimisten, ihre Einstellungen oder Sichtweisen flexibel anpassen zu können, kann zum Stolperstein der Zusammenarbeit werden: Jemand behauptet, dass auf eine Entscheidung A Situation B folgt. Tatsächlich tritt Situation C ein. Seine Glaubwürdigkeit ist schnell verspielt, wenn er im Nachhinein behauptet, er hätte in Wirklichkeit Situation B gar nicht gewollt, sondern immer schon Situation C im Sinne gehabt. Hört sich nach einem konstruierten Beispiel an – in der Realität jedoch werden derartige Strategien, mit denen Fehlein-











schätzungen vertuscht werden, von naiven Optimisten nicht selten angewandt. Der realistische Optimist zeigt Größe, wenn er seine Einschätzungen flexibel an neue Fakten anpasst, ohne frühere Aussagen umzudeuten. Das hieße für unser Beispiel: Zugeben, dass die Erwartungen zu hoch waren und es schlechter ausging als geplant. Danach gilt es, den Blick nach vorne zu richten, die Chancen der neuen Situation zu nutzen und den Kurs gegebenenfalls anzupassen.

PRAXIS

Erinnern Sie sich an Situationen, in denen Ihre Argumente – rational betrachtet – nicht hieb- und stichfest waren, Sie also naiv pessimistisch oder naiv optimistisch an eine Sache herangegangen sind und Ihr Gegenüber deshalb die "Schotten dicht" gemacht hat:

Die eigene Einstellung muss nicht immer die beste sein

Die Aussage klingt möglicherweise trivial und theoretisch, jeder würde ihr wohl sofort zustimmen. Dennoch sind Diskussionen in einem Team allzu oft davon geprägt, dass die Teilnehmer davon überzeugt sind, ihre jeweilige Position sei die beste. Andere Sichtweisen werden nur allzu oft als Angriff auf die eigene Person gewertet. Auf andere Meinungen wird kaum eingegangen. Doch nur wenn vorurteilslos die Sichtweisen jedes Einzelnen geprüft werden, kann sich der Vorteil eines Teams gegenüber der Einzelarbeit entfalten. Dabei hilft, sich selbst immer wieder zu vergegenwärtigen, dass man schon manches Mal selbst daneben gelegen hat: Entweder zu optimistisch an Dinge herangegangen ist, die dann doch nicht funktioniert haben oder zu pessimistisch, weil sich manche Zweifel, Bedenken oder Sorgen später als unnötig herausgestellt haben. Genauso wird es jedem von uns schon passiert sein, dass er sich gegen etwas entschieden hat, was im Nachhinein betrachtet, die bessere Option gewesen wäre.

Mit dem Bewusstsein, dass man nicht immer recht hat, dass die eigene Einstellung und Meinung nicht zwingend die beste sein muss und andere Einschätzungen oder Argumente möglicherweise genauso sinnvoll oder noch passender sind, kann in einem offenen Dialog die bestmögliche Lösung gefunden werden.











PRAXIS

Um mehr über das eigene Verhalten zu erfahren, ist es hilfreich, sich solche Situationen, die sich anders entwickelten als man gedacht hatte, zu vergegenwärtigen.

IIIIIIII Ein Beispiel aus der Politik: Noch vor wenigen Jahren haben wohl nur wenige Angela Merkel zugetraut, das "Format" einer Bundeskanzlerin zu haben. Heute hat sie über Parteigrenzen hinweg höchste Zustimmungswerte. Doch kaum jemand verbucht diesen Sinneswandel für sich nach dem Motto "Die habe ich falsch eingeschätzt …!" – und Sie?

Erinnern Sie sich an Situationen, die sich anders als erwartet entwickelt haben:

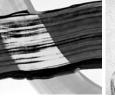
Ursprüngliche Einstellung?

Entwicklung?

Auch die andere Seite der Medaille gehört dazu – wie man damit umgeht, wenn man selbst Recht behält und andere sich irren. Schnell wird dieser Triumph ausgespielt nach dem Motto "Habe ich doch gleich gesagt" oder "War ja eine völlige Selbstüberschätzung" etc. Wenn man sich hier über den Verlierer erhebt, schadet man der Sache und der weiteren Zusammenarbeit.

Unterschiedlichkeiten schätzen

Der Erfolg von Teamarbeit liegt bekanntlich darin, dass komplexe Aufgaben nur dann gelöst werden können, wenn sich Menschen unterschiedlichster Kompetenzen und Persönlichkeiten gemeinsam einem Projekt widmen. Unterschiedliche Kompetenzen führen oft zu unterschiedlichen Einschätzungen und Denkweisen. Doch wird die Andersartigkeit des anderen häufig als Störfaktor, als kontraproduktiv, wahrgenommen. In der Teamforschung existieren verschiedene Modelle, die dabei helfen sollen, Teamrollen zu definieren, Teams ideal zusammenzusetzen und zu erfolgreichem Arbeiten anzuleiten. Je nach Ansatz wird von 4-9 unterschiedlichen Rollen oder Typen ausgegangen. Der Vorteil solcher Modelle ist, dass es in dieser Betrachtungsweise nicht darum geht, welcher Typ der bessere ist, sondern vielmehr darum, welches die Stärken und Schwächen der Einzelnen sind, und wie sich diese bestmöglich ergänzen können.











Die Teamrollen reichen von "Erfinder" über "Umsetzer", "Controller" bis zu "Berater"; jedem Typ werden verschiedene – oft völlig konträre – Formen der Arbeitsbewältigung zugeschrieben. So wird sich der Erfinder durch ständig neue Ideen hervortun, er entwickelt auf unterschiedlichsten Wegen immer wieder neue Lösungen, kann dabei allerdings auch den roten Faden aus den Augen verlieren. Der Umsetzer befasst sich damit, wie eine Idee verwirklicht werden kann und welche Schritte dafür nötig sind. Der Controller hat die Ressourcen im Blick und sorgt sich darum, dass bei vielen neuen Ideen die Qualität nicht außer Acht gelassen wird. Er wird auch als "Bremser" wahrgenommen. Der Berater ist immer auf der Suche nach Informationen. Er fühlt sich dafür zuständig, Rechercheaufgaben zu übernehmen, er stellt Fragen, sammelt Daten und gibt Hilfestellungen. Stellt man sich diese Rollen in einer Kreisform vor, stehen sich Erfinder und Controller sowie Umsetzer und Berater gegenüber. Die Zusammenarbeit und gegenseitige Wertschätzung der Menschen, die diese Rollen und Funktionen übernehmen, ist – wie vielfach in wissenschaftlichen Untersuchungen gezeigt wurde – die Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit im Team.

PRAXIS

Vergegenwärtigen Sie sich Ihr Team bzw. den Kollegenkreis, mit dem Sie zu tun haben – gibt es bestimmte feste Rollen? Versuchen Sie doch einmal spielerisch, diese zuzuteilen. Lässt sich erkennen, wer allein schon aufgrund seiner Rolle im Team eher zu Pessimismus, wer zu Optimismus neigen "muss"?











Gruppenzwang engt das Blickfeld ein

Es gibt kaum etwas, das mehr verbindet, als geteilte Einstellungen. "Einigkeit im Pessimismus" findet man häufig bei Dingen, die einem Team von außen verordnet werden, die andere Abteilungen, Gruppen etc. entwickelt haben. Man ist sich schnell einig, dass etwas so nicht funktionieren kann. Der Spruch "Wer jammert, hat immer Kollegen" verdeutlicht die verbindende Wirkung des gemeinsamen Jammerns. Es mag vielleicht etwas zugespitzt wirken, aber es ist fast unmöglich, sich in einem Team mit seiner gegensätzlichen Meinung einzubringen, wenn in diesem Team eine pessimistische Haltung zur Gewohnheit geworden ist. Dann manövriert man sich durch ein "So schlimm ist es doch gar nicht" oder "Vielleicht hat es ja auch Vorteile" leicht ins Abseits.

Wenngleich es möglicherweise seltener der Fall ist, so gibt es dennoch auch den gegenteiligen Effekt: Kulturen, in denen es sozusagen "Standard" ist, dass jedes Teammitglied neuen Ideen und Innovationen begeistert gegenübersteht; hier macht man sich zum Außenseiter, wenn man Zweifel an einer Sache anmeldet.

Gleichgültig, in welche Richtung die Konformität geht, die Korrekturfunktion anderer Meinungen innerhalb eines Teams wird dadurch sehr geschwächt.

PRAXIS

Gibt es solch einen "Verhaltensstandard" in Ihrem Team? In welcher Weise tragen Sie selbst dazu bei, dass dieser aufrechterhalten wird?











Festgefahrene Positionen auflösen

"Jetzt kommt der schon wieder mit …" – ein typischer Kommentar, wenn man in einer Diskussionsrunde nicht mehr richtig zuhören will. Ist ein Gespräch erst einmal mit dem "Ich-weiß-schon-was-mein-Gegenübersagen-will"-Virus infiziert, so lähmt es schnell konstruktive Auseinandersetzungen; die Positionen fahren sich fest. Die Folge ist, dass jeder mit noch mehr Nachdruck versucht, seiner Position Gehör zu verschaffen.

Wie im ersten Kapitel aufgezeigt wurde, sind gerade Diskussionen zwischen eher pessimistischen Teilnehmern und solchen mit einer optimistischen Ausrichtung besonders anfällig dafür. Was hilft, aus dem Teufelskreis auszusteigen? – Differenziert zuhören, nachfragen und versuchen, sich wirklich verstehen zu wollen. Hört sich selbstverständlich an, ist aber in der Praxis nicht immer leicht umzusetzen, wenn man beispielsweise von einem "naiven Pessimisten" schon völlig genervt ist.

Ein Beispiel: Auf die Äußerung "Das hat letztes Mal schon nicht geklappt, das wird bestimmt wieder nichts" könnte man so sachlich wie möglich die Frage anschließen, was genau die Bedenken des Gegenübers sind, wie man seiner Ansicht nach aus dem Scheitern in der Vergangenheit lernen könnte ... Entscheidend dabei ist, dass sich jeder mit seinem Beitrag zur Diskussion – hier beispielsweise durch den Hinweis auf mögliche Stolpersteine – gewürdigt fühlt. Auf Grundlage dieser prinzipiellen Wertschätzung können dann auch mögliche destruktive Facetten von Beiträgen angesprochen werden. Bei "naivem Optimismus" kann genauso vorgegangen werden: Wird beispielsweise die Aufbruchsenergie wertgeschätzt, so kann auch gut der Realitätsbezug eingefordert werden.

PRAXIS

Kennen Sie solche festgefahrenen Diskussionen aus Besprechungen? Gibt es ganz bestimmte Personen, die für Sie ein "rotes Tuch" darstellen? Überlegen Sie einmal, welche Aspekte von deren Position – objektiv betrachtet – eine Bereicherung sein können.

Der umgekehrte Blick lohnt natürlich auch. Können Sie sich vorstellen, dass es Einstellungen oder ganz konkrete Äußerungen von Ihrer Seite gibt, die für andere ein "rotes Tuch" sind? Was könnten Sie ändern?











"Einstellungstraining" gemeinsam im Team?

Wenn Sie das Heft bis hierher gelesen haben, verspürten Sie vielleicht an der einen oder anderen Stelle den Wunsch, dass sich Ihre Kollegen auch mit der Thematik befassen mögen. Vielleicht, weil Sie der Meinung sind, dass diese doch die eigentliche "Ursache" des Problems sind oder weil Sie sich einen gemeinsamen Lernprozess in dieser Hinsicht sehr viel einfacher vorstellen. Das Team mit der Thematik "herauszufordern" macht sicher Sinn, vorausgesetzt, es herrscht ein offenes und vertrauensvolles Klima. Sie können gemeinsam danach suchen, ob es typische Einstellungen im Team gibt, und Sie können konkrete Unterstützung für Punkte vereinbaren, die jeder Einzelne gerne ändern möchte. Beispielsweise könnten Sie sich gegenseitig den Auftrag erteilen, immer dann Rückmeldung zu geben, wenn sich jemand in negativen Gedankenketten verstrickt oder in sinnloses Jammern verfällt. Sehr hilfreich ist auch eine wechselseitige Unterstützung beim Umsetzen von anderen im Heft angebotenen Übungen.

Natürlich liegt es auch im Bereich des Möglichen, dass Ihre Kollegen kein offenes Ohr für dieses Thema haben. In diesem Fall ist es wenig sinnvoll, diese "missionieren" zu wollen. Jeder kennt das: Aus unterschiedlichen Gründen gibt es Phasen im Leben, in denen man bestimmte Themen offener angehen kann und Phasen, in denen man diesen weniger offen gegenübersteht. Ist die Akzeptanz für ein gewisses Thema überhaupt nicht vorhanden, wird man auch auf Druck nicht empfänglicher dafür, im Gegenteil, meist nimmt dadurch eher der Widerstand, sich damit zu beschäftigen, zu. Warten Sie also nicht darauf, bis sich andere mit Ihnen auf den Weg machen bzw. verschwenden Sie nicht Ihre Zeit mit Grundsatzdiskussionen oder Grübeleien, warum andere nicht die gleichen Einstellungen haben wie Sie. Fangen Sie bei sich selbst an und vertrauen Sie darauf, dass Sie von Ihren Bemühungen profitieren werden und dieses Bemühen sich auch positiv auf die Zusammenarbeit mit anderen auswirken wird.

PRAXIS

Sind Ihre Kollegen offen für das Thema? Wenn ja, welche Aspekte lohnen, weiterverfolgt zu werden?

Bei welchen Themen wäre eine gegenseitige Unterstützung sinnvoll? Wie könnte diese aussehen?

Zu guter Letzt ...

... möchten wir gerne erläutern, was uns, die Projektgruppe der Job-Allianz, im Herbst 2006 veranlasste, das Thema "Optimismus" als Themenschwerpunkt für das Jahr 2007 zu wählen: Es war die Fußballweltmeisterschaft in Deutschland.

Wie viele andere haben auch wir völlig fasziniert beobachtet, wie selbst ausgesprochene "Fußballmuffel" plötzlich über Fußball fachsimpeln konnten, "gefesselt" vor Großbildleinwänden saßen und ausgelassen ohne Rüpeleien oder gar Randale feierten. Kaum ein Ereignis hat in den letzten Jahren so deutlich vor Augen geführt, was die innere Einstellung zu ändern vermag.

Wahrscheinlich ließe sich zu jedem Aspekt, der in diesem Heft dargestellt wurde, problemlos ein Beispiel dieses vielschichtigen sportlichen Events finden. Ein Aspekt erscheint uns dabei besonders tragend: Lassen Sie sich durch Rückschläge in Ihrem ursprünglichen Denken und Handeln nicht entmutigen. Verfolgen Sie Ihr Ziel mit Herzblut und Engagement wie die Mitglieder der deutschen Fußballnationalmannschaft bei der Weltmeisterschaft 2006. Stecken Sie wie Ballack und Co. nach einem herben Rückschlag nicht "den Kopf in den Sand", sondern setzen Sie Ihr Ziel neu fest – gegebenenfalls in veränderter Form – und kämpfen Sie für das Erreichen dieses Ziels mit Leidenschaft und Begeisterung! So ausgerichtet, können Sie auch einen 3. Platz wie einen Finalsieg feiern!

Wenn Sie weiterlesen möchten ...



Martin E. P. Seligman Pessimisten küsst man nicht

Optimismus kann man lernen Übersetzt von Christa Boermann 480 Seiten, Paperback Droemer Knaur (Oktober 2001) ISBN: 3-42677-574-3 (z. Zt. leider vergriffen)

Der Psychologe Martin Seligman forschte jahrlang zu den Themen "Erlernte Hilflosigkeit", "Depression" und "Pessimismus", bevor er sich den positiven Aspekten der menschlichen Psyche zuwandte, u.a. den Bereich "Positive Psychologie" mitbegründete und erforschte, warum manche Menschen dem Leben eher optimistisch, andere dagegen eher pessimistisch gegenübertreten. Sein Ergebnis: "Optimismus kann man lernen".



François Lelord Hectors Reise

oder die Suche nach dem Glück Aus dem Französischen von Ralf Pannowitsch 192 Seiten, gebunden

Piper; Auflage: 14 (Oktober 2006) ISBN: 978-3-492-04528-5

Es war einmal ein ziemlich guter Psychiater, sein Name war Hector, und er verstand es, den Menschen nachdenklich und mit echtem Interesse zuzuhören. Trotzdem war er mit sich nicht zufrieden, weil es ihm nicht gelang, die Leute glücklich zu machen. Also begibt sich Hector auf eine Reise durch die Welt, um dem Geheimnis des Glücks auf die Spur zu kommen



Stefan Klein Die Glücksformel

oder Wie die guten Gefühle entstehen 320 Seiten, gebunden

Rowohlt, Reinbek; Auflage: 12 (Juli 2002)

ISBN: 978-3-499-61513-9

Die moderne Wissenschaft enträtselt das große Geheimnis "Glück". Hirnforscher haben sich auf die Suche nach den guten Gefühlen gemacht und Wege gefunden, unsere Empfindungen zu messen. Die Experimente offenbaren, wie in unseren Köpfen "Glück" entsteht – und eröffnen zugleich neue Möglichkeiten, das Glücklichsein zu lernen.

Stefan Klein nimmt seine Leser mit auf eine einzigartige Entdeckungsreise. Sein Buch fügt die neuesten Erkenntnisse der Philosophen und Psychologen, der Mediziner, Neurophysiologen und Verhaltensforscher zu einer wissenschaftlich begründeten Vorstellung vom glücklichen Dasein zusammen.



Horst Conen Der Taschen-Optimist

Das 7-Tage-Programm gegen trübe Gedanken 112 Seiten, Broschur Ariston (August 2005) ISBN: 978-3-7205-2667-8

Das Programm für Ihre positive Zukunft. Horst Conen, anerkannter Optimismus-Experte und Coach, zeigt anhand von praktischen Bespielen, wie Sie Alltagsstress, Pessimismus und trübe Gedanken aus Ihrem Leben verbannen. Sein Optimistentraining liefert wichtige Anregungen für alle, die unter Leistungsdruck leiden und das Gefühl haben, den Anforderungen des Alltags nicht mehr gewachsen zu sein. Sein 7-Tage-Programm lässt sich einfach umsetzen und hilft Ihnen, wieder eine positive Grundhaltung zu gewinnen. Nehmen Sie Ihr Leben Tag für Tag neu in die Hand!

Wenn Sie noch tiefer einsteigen möchten ...



Astrid Schütz, Lasse Hoge Positives Denken

Vorteile - Risiken - Alternativen 218 Seiten Kohlhammer (September 2007) ISBN 978-3-17-018182-3

Spätestens seit die Welle der Motivationstrainer Mitte der neunziger Jahre über Deutschland hereinbrach, ist der Begriff Positives Denken allgemein bekannt. In den vergangenen Jahren haben Wissenschaftler verschiedene Facetten positiven Denkens und ihren Einfluss auf körperliche Gesundheit, psychisches Wohlbefinden, privaten und beruflichen Erfolg sowie Beziehungsglück untersucht. Dieser Band beschreibt die wichtigsten Erkenntnisse auf unterhaltsame und verständliche Weise und weist auf die Vorzüge und Gefahren positiven Denkens hin. Alternativen werden ebenso behandelt wie die Frage, auf welche Weise man eine zuversichtlichere Einstellung erlernen kann.



Albert Ellis u.a. Coach dich!

Rationales Effektivitäts-Training zur Überwindung emotionaler Blockaden 120 Seiten Hemmer/Wüst (April 2004) ISBN 978-3-896-34439-7

Coach dich! Sei dein eigener Lebensmeister mit Hilfe des Rationalen Effektivitäts-Trainings! Ob wir im Berufsleben oder in der Examensphase erfolgreich bestehen und meistern wollen: Diese hierfür erforderlichen psychischen Stärken können trainiert werden. So wie ein Sportler sich auf einen Wettkampf vorbereitet, können auch wir Fertigkeiten lernen, die uns beruflich und vor allem im Umgang mit Menschen erfolgreicher werden lassen. Es geht bei dem Buch "Coach dich!" um die Beantwortung folgender Fragen: Wie führe ich erfolgreich Veränderungen autonom herbei? Wie überwinde ich Blockaden? Wie gelingt es mir, die Einsichten einer Lebensphilosophie praktisch umzusetzen? Wie gewinne ich psychische Fitness?



Matthias Horx

Anleitung zum Zukunftsoptimismus Warum die Welt nicht schlechter wird 310 Seiten Campus (März 2007) ISBN 978-3-593-38251-7

Die Angstlobby regiert das Land: Klimakatastrophe! Demografische Katastrophe! Wachsende Gewalt, Werte- und Normenzerfall, Prekarisierung der Arbeit - das sind nur einige der schweren Schreckensvokabeln, welche täglich auf uns herabgeschleudert werden. Die Folge: eine chronische Depression, die unsere Gesellschaft lähmt und echten Wandel verhindert. Dieses Buch rüttelt auf! Matthias Horx rechnet mit dem wohlfeilen Pessimismus ab. Er kämpft für den gelassenen, lösungsorientierten Optimismus - die letzte Provokation, die in unserer Gesellschaft noch möglich ist. In verdunkelten Zeiten birgt dieser Optimismus das Erbe der Aufklärung. Und er tut dringend not. Horx zeigt an ausgewählten Beispielen, wie der Schreckensdiskurs Gesellschaften so weit lähmen kann, dass sie zugrunde gehen. Es ist höchste Zeit für den Alarm gegen den Alarmismus! Dieses Buch liefert Munition gegen die verbreitetsten Untergangsgerüchte und zeigt, wie wir den grassierenden Pessimismus überwinden können.

Life-Orientation-Test: Auswertung (Den Test finden Sie auf S. 23)						
		trifft ausgesprochen zu	trifft etwas zu	teils/teils	trifft kaum zu	trifft überhaupt nicht zu
1.	Auch in ungewissen Zeiten erwarte ich normalerweise das Beste.	4	3	2	1	0
2.	Es fällt mir leicht, mich zu entspannen.	0	0	0	0	0
3.	Wenn bei mir etwas schief laufen kann, dann tut es das auch.	0	1	2	3	4
4.	Meine Zukunft sehe ich immer optimistisch.	4	3	2	1	0
5.	In meinem Freundeskreis fühle ich mich wohl.	0	0	0	0	0
6.	Es ist wichtig für mich, ständig beschäftigt zu sein.	0	0	0	0	0
7.	Fast nie entwickeln sich die Dinge nach meinen Vorstellungen.	0	1	2	3	4
8.	Ich bin nicht allzu leicht aus der Fassung zu bringen.	0	0	0	0	0
9.	lch zähle selten darauf, dass mir etwas Gutes widerfährt.	0	1	2	3	4
10.	Alles in allem erwarte ich, dass mir mehr gute als schlechte Dinge widerfahren.	4	3	2	1	0

Übertragen Sie Ihre Kreuze von S. 23 und addieren Sie die dazugehörige Punktzahl. Tragen Sie hier Ihre Gesamtpunktzahl ein:

Pessimistische Grundeinstellung

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

Optimistische Grundeinstellung

