

Teil II: Die eigene Laufbahn auf dem Prüfstand: Wo geht es weiter?

1. Wendepunkte beruflicher Identität

1.1 Vom konkreten Anlass zur Bedürfnisspannung

Er sagt: „Was die mir angetan haben, werde ich denen nie verzeihen – für mich gibt es nichts mehr auf dem Arbeitsmarkt!“ (Betriebsbedingt gekündigter Software-Entwickler, 35 Jahre); Sie sagt: „Ich kann doch nichts, ich war doch immer nur Hausfrau!“ (Geschiedene Wieder-Einsteigerin, ohne Fachausbildung, 42 Jahre)

„Wenn Sie immer das tun, was Sie schon immer getan haben, werden Sie immer das bekommen, was Sie schon immer bekommen haben. Wenn das, was Sie tun, nicht wirkt, tun Sie etwas anderes.“ (Joseph o’Connor & John Seymore)

Es gibt die alte Regel: Wenn etwas gut läuft, mach weiter so! Erst wenn Störungen, Behinderungen, Fehler auftreten, mach dich daran, korrigierend einzugreifen. Das ist sozusagen die amerikanische Position.

Auf der anderen Seite, wenn das Leben wirklich einmal reibungslos verläuft, merken wir das dann überhaupt und nehmen es freudig zur Kenntnis? Oder nehmen wir diesen Zustand eher als gegeben hin, nur um uns umso mehr zu beschweren, wenn mal etwas aus dem Ruder läuft? So als hätten wir ein Anrecht darauf, dass alles immer glatt läuft. Wie genau differenzieren wir zwischen solchen Alltagszuständen, um uns gegebenenfalls wirksamer verhalten zu können?

Und ist es nicht auch so, dass immer wieder beklagt wird, wie wenig sich der Einzelne hier bei uns spontan aus seiner „Komfortzone“ herausbewegt? Das Prinzip der Beharrens. Böse Zungen sagen auch, das sei die deutsche Krankheit. Das „auf Nummer Sicher“ Gehen lag nach dieser Version schon immer näher als ein risikobeladenes Abweichen von allem Vertrauten, aber auch von den ausgetretenen Wegen, der ganz persönlichen „Loipe“ im Alltag.

Was bringt dann umgekehrt jemanden dazu, in der Mitte des Lebens seinen beruflichen Lebensplan zu ändern, vielleicht sogar eine Kehrtwende einzuleiten? Hier gibt es gegenwärtig durchaus spannende Anlässe zu nennen, von der unerwarteten, betriebsbedingten Freisetzung in Massen, bis hin zu der Erkenntnis, „das kann doch noch nicht alles gewesen sein im Leben – ich möchte gerne meine Grenzen ausloten – fühle mich gelangweilt von den durchaus sicheren Ergebnissen meiner bisherigen beruflichen Entwicklung und bin neugierig auf Veränderungen“.

Gleichzeitig geraten manche der bisher auf endlos geschalteten beruflichen Gewissheiten in der letzten Zeit arg ins Wanken, angesichts der unvergleichbaren finanzwirtschaftlichen Erdbeben – das betrifft den Mechatroniker bei einem der großen Automobilkonzerne ebenso wie den ehemals hochfliegenden Daytrader der Investmentbank.

Wie war das früher doch einfach, könnte man meinen. Kulturelle Zwänge, zusammen mit Familientradition, Erziehungsmustern und letztlich den persönlichen Werten eines Menschen, wiesen unhinterfragt in dieselbe Richtung. Gemeinsam bildeten sie die starke Tendenz im Einzelfall, einen bestimmten, vorgegebenen beruflichen Weg zu ergreifen und ein Leben lang daran festzuhalten. Wir dagegen haben heute die Globalisierung, unsichere Arbeitsplätze, vielfach eine sehr ungewisse berufliche Zukunft. Gerade Jugendliche scheinen davon in besonderer Weise betroffen zu sein.

Wünschen wir uns jedoch wirklich dahin zurück? Der scheinbar größeren Überschaubarkeit steht inzwischen immerhin ein nie gekanntes Maß an persönlicher Wahlfreiheit gegenüber. Man muss sie allerdings zu nutzen wissen!

Anlässe, das eigene Berufsprogramm zu wechseln – von konjunkturellen Veränderungen am Arbeitsmarkt bis zur individuellen Unzufriedenheit – gibt es demnach heute genug. Ob daraus aber auch der Wille zur grundsätzlichen beruflichen Veränderung wird, der Mut zum persönlichen „Change-Management“ also, dazu bedarf es schon einer ganz besonderen Bedürfnisspannung.

Im Vorfeld dieses Buches wurde eine Reihe von Personen zu ihrem beruflichen Werdegang, ihren Interessen, Wünschen und der jeweiligen Zufriedenheit mit ihrer Laufbahn befragt (vgl. Fragebogen im Anhang). Einige Aussagen sollen im Folgenden aufgeführt werden.

Die Schülerin

„... weiß nicht, ich würde gerne mit Menschen umgehen. Also, Kinder liegen mir da schon sehr nah. Geld spielt nicht so die Rolle, wichtiger wäre es, mich zu verwirklichen, vertrauensvolle Beziehungen zu anderen Kollegen, aber auch zu denen zu entwickeln, für die ich meine Leistungen erbringe. Es müsste schon so sein, dass ich mich anerkannt fühle und den Eindruck habe, in einem menschenfreundlichen Umfeld beschäftigt zu sein.“

(19-jährige Praktikantin in einem Kindergarten, Hobbys: Reiten und Tanzen)

Der Student

„Etwas Weltbewegendes sollte das schon sein. Natürlich möchte ich auch angemessen für meine Leistungen entlohnt werden. Und es wird auch Spaß machen, sich im Ausland zu bewegen. Meine Englisch-Sprachkenntnisse sind ja nicht allzu schlecht. Außerdem denke ich mir, demnächst in einem Unternehmen zu arbeiten, das mich geschäftlich auch ins Ausland entsendet. Zugegeben, der Status spielt natürlich schon auch eine Rolle, wenn ich mir vorstelle, bei meiner Familie und den Nachbarn geachtet zu sein. Und das drückt sich natürlich auch äußerlich in den Dingen aus, die ich mir leisten kann. Später denke ich, dass wichtig ist, Kinder zu haben und meine Familie versorgen können. So gesehen, ist mein Studium die Eintrittskarte in diese Welt.“

(Fachbereich Betriebswirtschaft, 23 Jahre, Mitglied einer politischen Jugendorganisation)

Die Abteilungsleiterin

„In meinem Bereich gab es immer sehr viel zu tun. Auch die physisch-mentalen Belastungen waren dabei in der Regel sehr hoch. So habe ich mir das am Anfang nicht vorgestellt. Dass man anderen Menschen, die man kennt und schätzt, brutal unangenehme Mitteilungen

machen muss, die zum Teil von anderen verursacht sind, von mir selbst aber verantwortet werden müssen, das war nicht immer leicht. Außerdem hört der Tag nicht um 16 Uhr auf: Wir haben sehr oft noch bis in die Nacht hinein gut zu tun – von den Geschäftsreisen, rund um die Uhr, mal ganz abgesehen. Heute gefällt mir aber gerade diese Aufgabenvielfalt, die eben immer auch mit persönlichen Konflikten zu tun hat. Und ich weiß natürlich, jetzt, wo ich auch ein gewisses Niveau erreicht habe, dass ich nicht unwichtig für das ganze Unternehmen bin“

(Personalleiterin eines großen Chemiekonzerns, 36 Jahre, Reiseverkehrskauffrau, geschieden, zwei Kinder)

Der Nachfolger

„Zunächst mal war das ja ziemlich kompliziert. Der Unternehmensgründer und ich kannten uns schon seit Jahren. Wir waren auf einer Fachmesse ins Gespräch gekommen, das heißt, eigentlich hat er mich ja angesprochen, und irgendwann hat er mich dann auch gefragt, ob ich mir vorstellen könnte, sein Nachfolger zu werden. Wer sagt da schon Nein? Wir haben dann einige Jahre sehr erfolgreich zusammengearbeitet, als Partner. Als schließlich alles soweit war, dass wir den Übergabeprozess angehen wollten, hat sich plötzlich die Hausbank quergelegt: Es hieß dann, ich hätte ja als abhängig Beschäftigter kein ausreichendes Grundkapital und damit könnte man keinen Finanzierungskredit befürworten. Damit war dann unser schöner Plan erst einmal geplatzt. Und das, obwohl mir mein Partner finanziell gesehen goldene Brücken gebaut hätte. Letzten Endes haben wir das nur hingekriegt, weil wir entschieden kooperativ und zielbezogen vorgegangen sind. Wir haben uns ganz einfach einen geeigneten ausländischen Investor gesucht, und damit alle Banken komplett umgangen. Ich nehme an, wir werden grundsätzlich bei dieser Strategie bleiben.“

(Gesellschafter-Geschäftsführer, 45 Jahre, Diplom-Ingenieur, verheiratet, keine Kinder)

Der Existenzgründer

„Manchmal frage ich mich ernsthaft, ob ich da die richtige Entscheidung getroffen habe. Sie wissen ja: Der Selbstständige ist deshalb selbstständig, weil er ständig selbst dran ist – bei der Finanzierung und den Zinskosten, bei der Haftung und natürlich bei der Arbeit, und zwar rund um die Uhr. Ich bin jetzt seit vier Jahren dabei. Da sagte man früher im Allgemeinen, dass das Größte hinter einem liegt. Am Anfang lief das nach der Gründung ja auch überaus gut an, das Produkt fand Interesse, ich hatte Unterstützung von alten Bekannten, Familie und einigen neuen Kunden. Jetzt haben wir aber inzwischen eine Wirtschaftskrise. Die Situation hat sich stark verändert und es fällt immer schwerer, Abnehmer im technisch-industriellen Produktbereich zu finden. Ich musste bereits eine Mitarbeiterin entlassen und bei der Bank finde ich kaum Verständnis für meine Lage; zumindest sind die nicht bereit, wie früher mit Überbrückungskrediten auszuhelfen.

Natürlich macht die Belastung auch nicht vor dem Privatleben halt. Ich kann nur von Glück sagen, dass meine Partnerin Verständnis für mich hat und noch bei mir ist – ich habe da ganz andere Beispiele vor Augen. Wenn das so weitergeht, werde ich auf absehbare Sicht mein Geschäft auflösen und mich wieder nach einer Festanstellung umsehen müssen.“

(Diplom-Physiker, 39 Jahre, nicht verheiratet)

Die Chefin

„Also wissen Sie, mir ist das sozusagen in die Wiege gelegt worden, als Enkelin des Unternehmensgründers (lacht). Ich musste aber auch dafür kämpfen und tue das heute noch mit Begeisterung. Meine Geschwister kamen alle nicht in Frage: Der eine wollte lieber Musik studieren, die andere ist Lehrerin geworden, der letzte im Bunde ist noch zu jung. Außerdem hatte ich immer schon ein gutes Verhältnis zu unserem Betrieb. Mein Opa hat mich schon als Kind immer mitgenommen, ich durfte hier ganz unbeschränkt herumspringen und kannte auch alle, die damals hier angestellt waren. Dann hat mich mein Vater irgendwann vor die Wahl gestellt, mit einzusteigen, und als ich mich im Kreis der Familie dazu bereit erklärt habe, hieß es dann: Ja, dann musst du aber auch richtig lernen. Dass ich fleißig war, wussten die ja; bei mir ging es um den richtigen Bildungsgang. Mein Vater und ich haben dann immer wieder lange zusammengesessen und über meine weitere Ausbildung gesprochen.“

Dann kamen einige Jahre im Ausland dazu und die Tätigkeit in mehreren Fremdunternehmen. Nach zwölf Jahren war ich dann soweit, dass ich wieder in den väterlichen Betrieb einsteigen konnte, zunächst noch auf Ebene einer normalen Führungskraft im kaufmännischen Bereich; später kam dann, nach einem festgelegten Übertragungsplan, immer mehr Verantwortung hinzu, bis ich zum Schluss die Geschäftsleitung übernehmen konnte.

Wenn Sie mich fragen, was ich hätte anders machen sollen, ich weiß nicht – das war schon ein genial vorausschauender Plan meiner Vorfahren, die Kontinuität im Unternehmen zu sichern. Ich bin froh, dass auch mein Mann mitzieht: Der geht zwar einem grundsätzlich anderen Geschäft nach, aber wir ergänzen uns ideal und haben auch den privaten Bereich gemeinschaftlich im Griff. Auch der (meint ihren Ehemann) bringt schließlich mal den Müll raus (lacht herzlich).“

(Unternehmerin, 48 Jahre, Diplom-Betriebswirtin, verheiratet, vier Kinder)

Der Unternehmer

„... Ja, wie ist das damals losgegangen: Also eigentlich hatte ich ja schon 15 Jahre lang einen gut dotierten Job in einem Großunternehmen als Leiter der Forschung und Entwicklung. Sie glauben gar nicht, wie viel Stress man nur durch die Borniertheit und systematische Behinderung von Entscheidungen in solchen Betrieben hat. Irgendwann ist mir das so auf die Nerven gegangen, immer wieder gegen jede Vernunft der höheren Meinung folgen zu müssen – Sie wissen ja, „Ober sticht Unter“ – dass ich ausgestiegen bin.“

Ich war nicht nur bei allen Kundenfirmen bekannt und beliebt, ich war auch bekannt als derjenige mit den meisten eigenen Patenten. Ich habe mir also einfach meine Verfügungsrechte geschnappt, auf mein Know-how vertraut, mit einigen ausgewählten Kunden gesprochen und eine kleine „Lackbude“ gegründet. Ach ja, und einige enge Mitarbeiter sind damals noch mitgegangen. Das Ding lief zunehmend gut und damit haben wir den ganz Großen einigen Ärger bereitet (schmunzelt).“

(72-jähriger Gründer und Eigner, Farben- und Lackindustrie, promovierter Chemiker, verwitwet, ein Sohn)

Die Hausfrau

„(...) na, eigentlich ist ja mein Mann hier betroffen vom Arbeitsplatzabbau. Aber ich habe mir gedacht, wenn Sie doch hier so ein Angebot machen, können Sie mir ja vielleicht auch helfen

(...) Der Betriebsrat meinte, ich sollte mal mit Ihnen reden! Wir kommen ja jetzt finanziell ziemlich unter Druck und da überlege ich, ob ich nicht vielleicht auch mithelfen kann. Das Problem ist nur, ich war ja bisher nur Hausfrau, die letzten 20 Jahre lang. Habe drei Kinder bekommen, immer schön das Haus in Ordnung gehalten, gute Kontakte gepflegt und sozusagen meinem Mann den Rücken frei gehalten. Der hat ja immer gut verdient. Ich habe deshalb noch nie gearbeitet und auch nichts gelernt. Für mich ist doch nichts am Arbeitsmarkt zu holen. Eigentlich. Na gut, ich habe damals meinen Eltern in deren Geschäft ausgeholfen, am Samstag Keramikwaren verkauft und so... Aber da war ich doch noch so jung und das ist doch nichts Wert. Was soll man denn damit anfangen beim Arbeitsamt? Was soll ich bloß machen? Der Schwiegervater ist bereits verstorben, die Schwiegermutter lebt in unserem Haushalt; meine Eltern sind über 70 und pflegebedürftig(..).“

(Arbeitsuchende Familien-Managerin, 42 Jahre alt, verheiratet, 4 direkt und 3 indirekt Versorgungsberechtigte/Pflegebedürftige (Partner/Kinder/Eltern))

Begegnungen: Berater trifft Ratsuchende

Wann fängt man an, über die eigene berufliche Zukunft nachzudenken? Wann beginnt man, den eingeschlagenen Weg zu ändern oder ihn mit Entschiedenheit gerade weiterzuverfolgen? Gute Gründe gibt es sicher für jede dieser beiden Positionen. Ob ich nun dem elterlichen Rat folge, die bereits angelegten Chancen nutze und diese konsequent in meine eigenen Ziele übersetze; ob ich meine Selbstständigkeit wieder aufgebe, um die zu erwartende höhere Abhängigkeit für eine angeblich größere Sicherheit in Kauf zu nehmen; ob ich mich, zumindest vorübergehend für die häusliche Versorgung der Familie entscheide und damit als Mann vielleicht auch bewusst die Karriere meiner Frau fördere, oder einfach eine mehrjährige Weltreise mit Rucksack und Motorrad plane, um anschließend Bücher zu schreiben, Seminare über meine Reiseerfahrungen anzubieten –das alles steht mir grundsätzlich offen.

Ich muss eigentlich nur wollen, oder? Ach ja, an Geld sollte es natürlich auch nicht fehlen. Anders formuliert: Wie finanziere ich mich eigentlich, und wie sichere ich meine Existenzbasis?

Für viele stellt genau diese Frage des als unausweichlich erlebten Aspekts, Geld verdienen zu müssen, den Bruchpunkt zwischen ihren grundlegenden Wünschen und der ewigen Fortsetzung ihres „grauen Schicksals“ im beruflichen Alltag dar.

Wenn nicht mehr genau abzusehen ist, wann und in welcher Höhe der nächste Gehaltsscheck auf dem Konto verbucht wird, verschwinden oft auch gleich alle beruflichen Fantasien im Nichts. Es scheint unter solchen Voraussetzungen dann kaum noch ausreichend Kreativität vorhanden zu sein, sich vorzustellen, wie man von einer latenten Unzufriedenheit im Beruf über ein oder mehrere Wunschziele zu der Frage kommt, welche Mittel und Wege vielleicht zur Verfügung stünden, um sich diesen Zielen, auch in wirtschaftlicher Hinsicht, längerfristig wenigstens teilweise anzunähern. Möglich, dass man den Aufbruch nebenberuflich sogar am Feierabend und an den Wochenenden organisieren müsste. Mühevoll natürlich, wie alles im Leben?

- Wer sagt mir, dass ich mein Ziel überhaupt erreiche, dass ich nicht zwischendurch scheitern werde – und was dann?

- Mein Partner/meine Partnerin unterstützt mich nicht. Es heißt dauernd, ich sollte doch vernünftig sein, mit den Beinen auf dem Boden bleiben. Ich sollte aufhören zu „spinnen“, die Bäume wachsen nicht in den Himmel.
- Ich kann doch nicht einfach meinen Beamtenstatus riskieren – etwas so Sicheres werde ich im ganzen Leben nicht wieder finden!
- Der Spatz in der Hand ist schließlich besser als die Taube auf dem Dach.
- Das kann ich doch später immer noch machen, jetzt wird erst mal ordentlich gearbeitet, und dann kümmere ich mich um meine Wunschziele!

Denken Sie nur einmal einen Augenblick intensiv über diese Aussagen nach und darüber, welche Rolle finanzielle Erwägungen bei Ihrer eigenen Laufbahnplanung spielen können; antworten Sie dann auf die Frage: Was bedeutet Geld für Sie?

1.2 „Arbeiten, um Geld zu verdienen, um dann das zu tun, was man wirklich tun möchte?“

Mit dieser Frage bringt Peter König ein vermeintlich vernünftiges Lebensarrangement auf den Punkt. Der international anerkannte Wirtschaftswissenschaftler und Coach hat sich seit mehr als 25 Jahren mit der Frage beschäftigt, welche Auswirkungen das Geld auf unser Verhalten hat und umgekehrt. Er stellt *dieses* Modell des Geldverdienens grundsätzlich in Frage. Aufgrund all seiner Erfahrungen und Untersuchungen kommt er stattdessen zu dem Ergebnis, dass es sich dabei um eine **Projektion** handelt: also um etwas, das wir auf das Geld *übertragen*, an das Geld abgeben – das aber eigentlich *zu uns* gehört. Die Frage ist dann weniger, was das Geld letztlich für uns erreichen wird, vor allem, wenn wir lange genug darauf warten, als was wir uns selbst zumessen, wieder aneignen können, um ab sofort im Leben wirksamer zu sein.

„Projektion ist die unbewusste Verlagerung eigener Wünsche, Gefühle und Vorstellungen auf andere Personen oder Objekte.“ (Anna Freud)

„Meine Frau unterstützt mich nicht!“ Ja, muss sie das denn? „Meine Kinder sind noch in der Ausbildung und ich Sorge als Alleinverdiener für die Finanzierung – ich will, dass es ihnen einmal besser geht!“ Mal angenommen, Sie würden morgen einen Herzinfarkt aufgrund der Arbeitsbelastung und der vielen Zigaretten zur Beruhigung erleiden – was denn dann?

Natürlich bedeutet das auch, dass streng genommen noch kein Unternehmen je mit Geld gegründet wurde, genauer gesagt mit der Projektion auf das Geld!

Ja, womit denn sonst?

Mit guten Ideen, Kreativität, Engagement, Besessenheit von einer Vision vielleicht, einem guten Wissen über die eigenen realen Kompetenzen bzw. Ressourcen; und natürlich mit der ur-eigenen Überzeugung, sich und anderen zu beweisen, dass man damit durchkommt – das schaffen kann – nämlich die eigenen Träume, Fantasien, Ziele, Pläne zu verwirklichen; oder wie wäre es damit: einfach ausgefüllt und zufriedener mit der reichhaltigen beruflichen Existenz leben zu können – und das gesund und auch im Einklang mit Ihrem Leben zu Hause als Privatmensch?

Monika Müller, Psychologin und Finanzcoach, eine der wenigen in Deutschland, die sich ebenfalls professionell mit dem Thema Finanzpsychologie beschäftigt, meint, dass bei dem „arbeiten, um zu“ eine Formel zugrunde liegt, die nicht aufgeht. „Entweder ist dieser Weg sehr hart, dauert sehr lange und wenn wir dann angekommen sind, sind wir krank von all dem, was wir die ganze Zeit gemacht haben, oder wir erreichen schnell die erste Million, dann beginnt die Angst, diese wieder zu verlieren, man braucht die nächste oder eine Alarmanlage.“

Sie folgert, nicht zuletzt aufgrund ihrer intensiven Erfahrungen als Finanzcoach, dass es eines neuen Bewusstseins zu Geld bedarf; wir müssten zunächst einmal genauer verstehen, wie Geld eigentlich für uns funktioniert, wie wir besser mit Geld umgehen können.

Wenn Sie bei Ihrer kurzen Überlegung eben dazu gekommen sind, dass Geld gleichbedeutend sei mit Freiheit, Sicherheit oder etwas Ähnlichem, dann sind Sie zumindest in guter Gesellschaft: Das geht nämlich vielen, wenn nicht den meisten unserer Mitmenschen so.

Nur bedeutet das gleichzeitig, dass Sie selbst vielleicht in der Situation verharren, auf den richtigen Zeitpunkt zu warten, um dann irgendwann Ihre beruflichen Vorstellungen verwirklichen zu können. Vielleicht ewig. Wie man vor einem schnell drehenden Karussell steht und überlegt aufzusteigen.

Oder Sie denken die ganze Zeit über das Risiko nach, aufgrund Ihrer Unerfahrenheit zu scheitern, einen wirtschaftlichen Verlust zu erleiden, und bringen es nicht über sich, die vertraute Sicherheit in Frage zu stellen: Man müsste ein ausreichendes Finanzpolster haben! Wer wird bloß Ihre Träume finanzieren? Raten Sie mal, was passiert, wenn Sie niemanden finden, der das Risiko finanziell mit Ihnen teilen möchte.

Aber: *Geld allein macht nicht (un-)glücklich* (Angst vor Verlust/Trauer über den Mangel)! Es muss bei jedem von uns noch etwas anderes geben, das davor oder darunter liegt, warum wir unsere beruflichen Wunschvorstellungen nicht angehen: mangelnde Perspektiven vielleicht oder Unsicherheit, weil keine geeigneten Helfer vorhanden sind. Es kann aber auch sein, dass Sie sich beruflich tatsächlich etwas vornehmen, das Sie später einmal bitter bereuen könnten – wenn Sie es denn erreichen. In all diesen Fällen tritt das Geld gerne als Schutzbehauptung in den Weg.

Manchmal lassen sich die Dinge einteilen in „ich habe etwas, das ich nicht haben-/sein möchte“ (Geld = Bereicherung oder Arbeitsüberlastung) oder „ich habe zu wenig von etwas!“ (Geld = Freiheit bzw. Sicherheit). Das Erstere bedeutet eventuell, dass ich einen Bogen um das Geld mache werde, in dem Bestreben, meine negativen Erwartungen zu vermeiden; Letzteres hat zur Folge, dass ich dem Geld ständig hinterher jage und mich dabei gleichzeitig immer mehr von mir selber entferne, ohne mich dadurch unbedingt dem Geld *auf positive Weise* anzunähern.

Daraus ergeben sich eine Menge Fragen von der Art: Wie kann ich aus eigener Kraft sicher und frei werden – mit und ohne Geld – oder wie kann ich mein Arbeitsaufkommen dauerhaft besser regulieren, ebenfalls mit und ohne Geld?

Diese Thesen sind natürlich provokant. Es ist aber trotzdem interessant, darüber nachzudenken, warum einige Leute sich unter widrigsten Umständen aufmachen, ein neues Leben zu beginnen – mit und ohne Geld – und dabei erfolgreich sind. Wie machen die das? Gelten für diese in jeder Hinsicht unternehmerisch Denkenden solche einschränkenden Überlegungen etwa nicht?

Es gibt offenbar Menschen, die diese „Gesetze der Physik“ aushebeln können und sich ganz einfach, aber erfolgreich darüber hinwegsetzen; oder sind es vielleicht besondere Umstände, die uns befähigen, ganz plötzlich und unvorhergesehen über uns hinauszuwachsen? Bedarf es eines besonderen Tritts des Schicksals in den verlängerten Rücken, um sich erfolgreich zum beruflichen Neuland aufzumachen?

Fragen Sie doch einmal erfolgreiche Unternehmer im Mittelstand, unter welchen Bedingungen Sie ihr Unternehmen begründet und über die Jahrzehnte geführt haben: Sie werden erstaunt sein, wie wenig da – auch an finanziellen Mitteln – zu Beginn vorgegeben war, wieviel auf spontane Anregungen zurückging und wie vieles letztlich durch den unbeirrbar sturen Willen zustande kam, die eigenen Vorstellungen gegen alle Vernunft durchzusetzen! „Ich will mein Baby leben sehen!“

Wie auch immer, es führt jedenfalls nichts an einer ernsthaften Auseinandersetzung mit den Gefahren und Risiken, auch in wirtschaftlicher Hinsicht vorbei, bevor Sie sich auf den Weg zu etwas beruflich grundlegend Neuem aufmachen: Und das schließt die Frage des eigenen Verständnisses von Geld in Ihrem Leben ein.

Es geht darum, einige unserer persönlichen Projektionen auf das Geld zu analysieren, um sie dann eventuell zurückzunehmen. Das könnte uns einen ungehinderteren Blick auf die eigenen Chancen und Grenzen der Laufbahnplanung geben.

Wir werden uns im Folgenden näher mit dem Verhältnis von Risiko und Laufbahnplanung befassen und kommen dabei auf das Thema der psychologischen Funktionsweise des Geldes zurück.

Auch die beiden Finanzprofis gehören übrigens durchaus zu denen, die für sich den Teufelskreis durchbrochen und ihre inneren Gewissheiten in beruflicher Hinsicht in die Tat umgesetzt haben. Sehr erfolgreich, wie Sie sich überzeugen können. Beide haben ihr Wissen veröffentlicht und geben ihre Erfahrungen heute gerne an Interessierte weiter.

1.3 Wer nicht wagt, wird auch nicht aufbrechen!

Manche verlassen sogar ihre vertraute Lebensumgebung, die Stadt, in der sie aufgewachsen sind, und ihre Freunde, das Land, in dem sie geboren wurden – alles auf der Suche nach: Ja wonach eigentlich?

Wenn man sich einschlägige Auswanderer-Dokumentationen in den Medien ansieht, geht es durchaus um die Suche nach dem „gelobten Land“. Frei nach dem Motto der Bremer

Stadtmusikanten: „Kommt, lasst uns aufbrechen, etwas Besseres als den Tod finden wir überall!“, und mit Tod lässt sich heutzutage der Verlust von Kreativität, Einsatzbereitschaft und Lebensfreude verbinden.

Nur, ob man da auch wirklich findet, was man sucht, ist zumindest in vielen Fällen fraglich. Dies zeigt die größere Zahl derer, die, aus welchen Gründen immer, zurückkehren, immerhin um viele lebenswichtige Erfahrungen reicher! Ein Grund mehr, von derartigen Experimenten Abstand zu nehmen?

Aufbrechen hat mit Mut zu tun. Manchmal auch mit dem Mut der Verzweiflung, ist also nicht immer gut durchdacht! Und mit Ungewissheit. Man verliert schließlich die Bodenhaftung, wenn man zu laufen beginnt. Damit steigt die Unsicherheit, den Boden unter den Füßen überhaupt zu verlieren, die Angst meldet sich, abzustürzen.

Den Mut lassen wir einmal stehen als notwendige Voraussetzung für den ersten Schritt – die Ungewissheit dagegen wollen wir anhand einer guten Zielplanung und der systematischen, schrittweise geplanten Annäherung an die Berufswünsche kontrollieren und durch zunehmende Klarheit auf dem Wege dahin ersetzen. Es bleibt unvermeidlich, eine gewisse Unsicherheit auszuhalten. Die Kunst besteht darin, gleichzeitig das reale Risiko zu kontrollieren.

Was haben nun die oben genannten Beispiele zur beruflichen Laufbahn gemeinsam? Es geht um das Verhältnis von fremdbestimmter zu selbst-gestalteter beruflicher Entwicklung. Selbst wenn ich einen oder mehrere gute Gründe dafür habe, mich aufzumachen, die gewohnten Verhältnisse hinter mir zu lassen, heißt das noch lange nicht, dass ich mich auch wirklich zu einer solchen Entscheidung durchringe, geschweige denn, dass ich diesen Schritt mit Erfolg bewältigen könnte.

Was also dann? Zunächst einmal, wer keine **Bedürfnisspannung** erlebt, der wird sich kaum je aus seiner „Komfort-Zone“ herausbewegen. Dies gilt gleichermaßen für den Jugendlichen, der vor der Aufgabe steht, die lebensentscheidende Berufswahl zu treffen, wie für den Umsteiger im mittleren Alter.

Letztere/r hat allerdings mehr damit zu schaffen, sich von einigen gut zementierten Gewohnheiten, Ansichten und Überzeugungen – Vorurteilen – zu lösen. Wer bin ich beruflich wirklich? Was steckt darunter? Was weiß ich, was ich weiß? Wo ist das Ausstiegs-Loch an die frische Luft? Was hat mich bloß dazu getrieben, vor 20 Jahren eine schon im Ansatz falsche Entscheidung zu treffen und diese seither jeden Tag immer wieder neu zu bestätigen? Da ist manchmal auch ein gewisses Schuldgefühl beteiligt, so lange ausgehalten, so lange geschwiegen zu haben.

Wir reden heute gerne davon, dass sich der Mensch in unserer fortgeschrittenen Gesellschaft selbst „definiert“. Wir tun das immer wieder aufs Neue, immer häufiger, wie es Naturgewalten (die „Realität“), aber auch persönliche oder zwischenmenschliche Anlässe („die Wirklichkeit“) erfordern können. In diesem Wort „definieren“ steckt die Vorstellung, dass wir tatsächlich weniger den äußeren Zwängen unterworfen sind als unseren eigenen Anpassungsbestrebungen, ob jetzt bewusst oder unreflektiert.

Demzufolge können wir uns auch von eigenen oder fremden Fixierungen wegbewegen. Wir nennen das **Selbst-Gestaltung** – der eigentliche Kern des persönlichen Change-Managements; andererseits: Wie beliebig darf denn eine solche „Definition“ sein und vor allem wie oft kann man sich so „um-definieren“, ohne sich selbst zu verlieren: „Wer für alles offen ist, kann bekanntlich nicht ganz dicht sein.“

Um es vorwegzunehmen: Die Aufgabe, sich zu „definieren“, stellt eine sehr persönliche, tiefgreifende, manchmal auch schmerzhaft Angelegenheit dar. Und sie ist ganz und gar nicht beliebig, sondern unverwechselbar und einzigartig. Immer wieder neu! Sie fordert von uns den Willen, uns aufrichtig mit dem bisherigen Leben auseinanderzusetzen, die Augen vor den eigenen Chancen und Grenzen zu öffnen, Erreichtes gegen (Un-)Erwünschtes abzuwägen – und dies teilweise im inneren Dialog und teilweise in Anwesenheit (hoffentlich) freundlicher, doch nichtsdestoweniger aufrichtig-klarsichtiger Gesprächspartner.

Die Rede ist davon, dass wir auch bei der eigenen Laufbahnplanung zum Erfolg zwingend der Rückmeldungen anderer Menschen bedürfen, um aus unserer Schneckenhaus-Perspektive herauszukommen! Einschneidende Verhaltensänderungen in grundlegenden Lebensbereichen unterliegen nun einmal dem Störfeuer unangenehmer Gefühle ebenso wie verzerrter Wahrnehmungen. Verkürzt ausgedrückt: Eigentlich denken wir, dass wir schon die richtigen Dinge tun – festgefügte Einstellungen (Gewohnheiten, „meine Erfahrung!“, Vorurteile) hindern uns aber immer wieder daran, die notwendigen Schritte wirklich konsequent in Angriff zu nehmen; im Übrigen schaut ja leider niemand mit denselben „kalten“ Augen auf die eigenen Fehler, wie das ein Fremder kann, der eben nicht in dieser Haut steckt!

Es darf sich dabei auch um eine Gruppe handeln, die mir solche notwendigen Rückmeldungen ermöglicht; und dann haben wir zusätzlich noch den Gruppendruck zu gewärtigen: die Eigenschaft spontan im Alltag zusammengewürfelter Gruppen nämlich, einzelne Abweichler auf die gemeinsame Gruppenmeinung einzuschwören. „Bist Du nicht für unsere Ansichten – dann bist Du gegen uns!“ Kann ich unter diesen Umständen zu mir selbst stehen und meine inneren Gewissheiten verteidigen?

Das gegenseitig sich überbietende Debattieren kennt jeder Trainer und Moderator, dessen Aufgabe es ist, in der offenen Diskussion einen fairen Austausch und ausgewogene Redebeiträge herzustellen. Ein leuchtendes Beispiel für den professionellen Umgang mit Gruppendruck, eitler Selbstbespiegelung und absichtsvoll überbewerteten Einzelmeinungen vor laufender Kamera liefert Frank Plasbergs TV-Sendung „Hart aber Fair“.

Dabei kommt es auch hier auf den Zusammenhang an: Die Debatte in freier Gegenrede an sich ist nicht zu verurteilen! In Trainingsgruppen zu Rhetorik, Dialektik und Verhandlungsführung arbeiten wir sogar daran, dass die Teilnehmer ein größeres Selbstvertrauen entwickeln, indem sie lernen, argumentativ „mit härteren Bandagen“ zu kämpfen. Es ist hier das Ziel, sich angemessen und wirksam zu wehren, seinen Interessen mit größerer Überzeugungskraft zum Erfolg zu verhelfen.

Die **Gruppe** beherrscht beides: **Konfrontation und Schutz**. Vor allem gehört dazu aber eine geradezu schonungslose Klarheit in den Rückmeldungen, die nicht immer verstanden oder

ertragen wird. Der unschätzbare Vorteil, sich diesem „Spot-Light“-Gefühl in einer Gruppe auszusetzen, besteht darin, unterschiedliche Sichtweisen zur eigenen Realitätsprüfung zu nutzen. Man erhält eine Chance, seine Vorstellungen und Argumente zu verfeinern oder zu revidieren; gleichzeitig kann diese Schonungslosigkeit sehr verletzend wirken, gerade wenn es sich darum handelt, die zarten Ansätze beruflicher Wünsche, Träume und Hoffnungen zur Diskussion zu stellen. Man kennt die Tendenz, sich in solchen Situationen selbst zu zensurieren, um nicht angreifbarer zu werden.

Andererseits bietet gerade eine Gruppe von wohlwollenden Freunden, Kollegen, Seminareteilnehmern jedem einzelnen Mitglied Schutz und das Gefühl von Geborgenheit. Das ermöglicht Ihnen, eine noch unsichere berufliche Definition von sich selbst erst einmal „im Schongang“ vor ausgewähltem Publikum zu testen, bevor Sie damit wirklich an die Öffentlichkeit gehen. Dazu benötigen Sie Vertrauen, das nicht zuletzt durch eine klar strukturierte Gruppenleitung entsteht.

Hier wird bewusst zwischen den privaten, spontan sich ergebenden Diskussionen unterschieden, z.B. in der eigenen Familie, und professionell geleiteten Teamsitzungen wie im Rahmen einer Supervision. Mit **Supervision** meinen wir Arbeitsgruppen, in denen Fachkollegen, aber auch bunt zusammengewürfelte Teilnehmer zum Beispiel über Fragen der beruflichen Entwicklung, Konflikte am Arbeitsplatz oder im Privatleben verhandeln. Ziele liegen darin, unmittelbare Problemstellungen zu bewältigen sowie Leistungsfähigkeit und persönliches Wohlbefinden zu verbessern.

Während spontane Diskussionen häufiger destruktiv in gegenseitigen Verletzungen aufgrund mangelnder Einfühlsamkeit, unzureichender Kenntnisse eines konstruktiven Diskussionsverhaltens und natürlich gegensätzlicher Interessen enden, vermitteln professionell moderierte Begegnungen in der Gruppe zwischen Klarheit, authentischem Meinungsaustausch und der Schutzfunktion für alle Teilnehmer.

Ein besonders heikler Punkt bei der Interaktion von Gruppen liegt in der Verhandlung sozialer Rollen und persönlicher Identität. Hier kochen sehr schnell die Emotionen hoch, wenn sensible Punkte berührt werden nach der Art, wie man sich selbst sieht, nämlich entgegengesetzt zur Wahrnehmung anderer: „Was bilden die sich ein – die verstehen mich doch gar nicht!“

Dennoch liegt eine zentrale Aufgabe des persönlichen Change-Managements gerade darin, in beruflicher Hinsicht gesellschaftliche Rollen bewusst, verantwortungsvoll zu verhandeln, auszugestalten, zu verändern, vielleicht anzunehmen oder abzulehnen, auf jeden Fall aber eine eigene stimmige Identität im Verhältnis dazu zu entwerfen. Hier fließt die Verhandlung sozialer Rollen(-muster) und gegensätzlicher Bewertungen auf der Gruppenebene mit ein. Dazu nachfolgend mehr.

1.4 Soziale Rollenmuster – Stützen oder Bremsen?

Gesellschaftliche Vorgaben in Form von Rollenanforderungen helfen und hindern gleichzeitig bei der Laufbahnplanung.

Soziale Rollen gibt es in unserer Gesellschaft unendlich viele: als da wären die des Busfahrers, der Mutter, des Geschäftsführers, der Erzieherin, des Atomphysikers, des Arbeitslosen usw.

Bitte beachten Sie, dass wir bereits in diesen wenigen Begriffen mit „unerlaubten“, weil abwertenden, Geschlechtsrollen-Vorurteilen um uns geworfen haben. Ist Ihnen aufgefallen, dass hier keine „Kranführerin“ (wie in der ehemaligen DDR) und auch kein „Hausmann“ (im real existierenden Deutschland) aufgeführt wurden?

Nun, was bedeutet es denn eigentlich, ein weiblicher Arbeitsloser zu sein, eine Busfahrerin oder vielleicht eine Diplomchemikerin für Nanotechnik – immer bezogen auf die jeweiligen sozialen Rollen, die jemand spielt – bzw. die ihm oder ihr zugewiesen werden? Welche Bedeutung hat es, ob die jeweilige Funktion von einem Mann oder einer Frau belebt wird? Ist das nicht eigentlich unerheblich? Fachlich gesehen mag das so sein, nicht aber wenn wir von Chancengleichheit und Selbst-Gestaltung im Beruf reden! Und selbstverständlich auch nicht, wenn wir wissen, dass in Deutschland Frauen für dieselbe Tätigkeit vielfach immer noch signifikant weniger Lohn erhalten als ihre männlichen Wettbewerber – zusätzlich noch einmal unterschieden nach West- und Ost-Bundesländern. Genau hier geht es um die Bedeutung sozialer, aber auch geschlechtlicher Rollenmuster und die Art und Weise, wie man in beruflicher Hinsicht damit umgeht.

Soziale Rollen richten sich nach dem kulturellen Hintergrund aus (Deutschland versus Japan, aber auch Reihenhaussiedlung versus sozialer Brennpunkt); sie unterscheiden sich damit teilweise auch qualitativ gravierend, in Abhängigkeit von den jeweiligen kulturellen Bezugspunkten in einem bestimmten gesellschaftlichen Bereich.

Auf die Arbeitswelt bezogen wirken sich z. B. in einem fashion-orientierten Betrieb, bei Pharmavertretern oder im Vertrieb von Kosmetikprodukten Personal-Selektionsprozesse anders aus als in technik-orientierten Bereichen.

Als Mann oder Frau bin ich ebenso ganz allgemein in soziale wie speziell in Geschlechtsrollen eingebunden. „Geschlechterrolle oder Geschlechtsrolle (engl. gender role) nennt man die Verhaltensweisen, die in einer Kultur für ein bestimmtes Geschlecht als typisch oder akzeptabel gelten (und Individuen zugewiesen werden), oder die Verhaltensweisen eines Individuums, die dieses mit seiner Geschlechtsidentität in Verbindung bringt und/oder in denen es seine Geschlechtsidentität zum Ausdruck bringen will. In neuerer Zeit [werden] in soziologischen und psychologischen Kreisen zunehmend [die Begriffe] Sex und Gender [für das Geschlecht einer Person voneinander getrennt], um die kulturell und gesellschaftlich vorgegebenen Geschlechterrollen von den biologischen Gegebenheiten zu unterscheiden.“ (<http://de.wikipedia.org/wiki/Geschlechterrolle>).

„Sex“ bedeutet demnach das biologische Geschlecht einer Person, während wir mit „Gender“ sozial-psychologische Aspekte der Identität meinen. Beides wirkt natürlich auf Denken, Fühlen und Verhalten sowie die soziale Integration eines Menschen ein, und das bereits mit den ersten Lebenstagen. Lange vor der biologischen Geburt beginnt also schon der soziale und psychologische „Stapellauf“ – durch die Bauchdecke hindurch.

Manchmal ergänzen sich die Rollen einer Person (männlicher Abteilungsleiter; weibliche Personalreferentin; geschiedene/r Arbeitssuchende/r), manchmal stehen sie geradezu im Widerspruch zueinander (Ehemann *und* Mitarbeiter; Mutter *und* Lehrerin). An diesen Rollen, die ich kraft meiner jeweiligen Position in der Gesellschaft übernehme oder die mir zugewiesen werden, hängen dementsprechend eine Vielzahl an Erwartungen – meine eigenen und die der anderen. Da sich diese Erwartungen häufig nicht decken, kennen wir natürlich auch unendliche Anlässe für Konflikte, und zwar innerhalb einer Person genauso wie zwischen verschiedenen Menschen, Gruppen usw.

Es ist ja nicht so, dass wir ständig über unsere Rollen, die wir (zu) spielen (haben), nachdenken; das geschieht eher dann, wenn es bereits zu Konflikten gekommen ist, welche uns geradezu auf den Rollencharakter unseres Alltagsverhaltens stoßen. Rollen wirken also zunächst einmal unhinterfragt im Hintergrund. Das Bewusstsein darüber kann aber jederzeit aktiviert werden. Was jedoch noch nicht bedeutet, dass wir uns dann der Zusammenhänge bereits voll bewusst wären; geschweige denn, dass wir uns an solchen Stellen leicht von den weiterhin wirksamen Einschränkungen dadurch lösen könnten.

Halten wir zunächst einmal fest, dass Rollen(-verhalten) nicht zwingend vorgegeben – dem Menschen aufgrund seiner Natur sozusagen unveränderlich mit auf die Welt gegeben sind: Bestenfalls sind sie von biologischen und sozialen Gegebenheiten abgeleitet. Es handelt sich also tatsächlich um gesellschaftliche Konventionen (Übereinkünfte), die allerdings derart grundlegend, historisch „alt“ oder von zentraler Bedeutung für unsere Handlungsfähigkeit im Alltag sein können, dass es durchaus zu Verwechslungen kommt: Manchem sind diese Unterschiede gar nicht bewusst. In der Tat halten daher viele Menschen ihre Einbindung in diverse Rollenmuster für unausweichlich vorgegeben – so als handelte es sich dabei um genetische Anlagen!

Schon die Auswahl oder Zuweisung einer sozialen Rolle erfolgt jedoch nicht neutral. Sie hängt vielmehr von einer Vielzahl von Faktoren in der äußeren Umwelt und innerhalb einer Person ab. Wo lande ich mit meinem Eintritt in die Welt – im „Haus auf dem Hügel“ oder in einer „Slum Hütte“ – ist dann ebenso bedeutsam wie die Frage, wem ich mich im Laufe meines Lebens wirklich verbunden fühle: Werde ich mich aufgrund meiner besonderen Lebenserfahrungen eher den Hell's Angels anschließen oder einem himmlischen Kirchenchor der evangelischen Gemeinde? Ich habe die Wahl und habe sie auch wieder nicht! Das gilt für Trans-Sexuelle ebenso wie für Präsidentschafts-Kandidaten.

Ein weiteres Beispiel aus der Arbeitswelt soll das illustrieren: Man wird zwar nach Lage der Dinge, aus rechtlichen Gründen, heute keine Stellenangebote in den Zeitungen mehr finden, die geschlechtsbezogen formuliert wären: „Suche Assistentin“/„Suche Ingenieur“ (das gängige Kürzel zur Vermeidung von Rechtsunsicherheit lautet „m/w“); und doch gab es bisher

kaum Ingenieurinnen (von Astrophysikerinnen einmal ganz abgesehen) und auch so gut wie keine Erzieher.

Wer also wählt da aus, was genau passiert im Einstellungsprozess: Ist es im Einzelfall der Personalleiter, der vor Ort im Bewerberinterview feststellt, dass die Kandidatin doch ungeeigneter erscheint als der gestandene „Durchsetzer“ mit dem gewünschten „Stallgeruch“; oder ist es die Kandidatin selbst, die gar nicht erst antritt, weil sie sich als nicht ausreichend gerüstet selbst selektiert? Oder fliegt einer von zwei Kandidaten (m/w) vielleicht schon in der Vorauswahl unter den Tisch? Rollenerwartung oder Kompetenzentscheidung? Da müssen wir im Alltag genauer hinsehen, um zu unterscheiden!

Aus dem Zufall der männlich/weiblichen Verteilung auf bestimmte Berufsgruppen wird dann bei genauerer Betrachtung vielfach ein sehr zielgerichtetes, wenn auch nicht immer bewusstes Prinzip der Zuordnung und Selektion. Wenn der Prokurist und Personalleiter eines technik-orientierten Unternehmens dem Berater bedeutet, dass man im Vertrieb wegen der fehlenden Akzeptanz für weibliche Außendienstler in den männlich besetzten Kundenunternehmen ausschließlich männliche Kandidaten berücksichtigen könne, spricht das Bände; derselbe sagt gleichzeitig, dass sein Labor („natürlich!“) rein weiblich besetzt sei: Um Kompetenz und Professionalität allein kann es hier also wohl nicht gehen. Eher um die Frage, mit wem sich der „König Kunde“ angeblich am wohlsten fühlt. Vielleicht sollte hier nicht nur der Kunde sich einen gewissen „Erziehungsprozess“ zumuten lassen, sondern vielmehr die Chance erhalten, seine wesentlich höhere Offenheit in der Praxis unter Beweis zu stellen!

Na und selbstverständlich gilt dieses Ausschluss-Prinzip unter ganz bestimmten Bedingungen (Kindergarten, Flugbegleiter, Hebammen) ebenso für männliche Interessenten, insbesondere in den sogenannten Tendenzbetrieben (kirchliche Einrichtungen, Gewerkschaften usw.). Wo bleibt denn da die Bewährungschance?

Selbst der Beruf des Krankenpflegers gilt nach wie vor in manchen Kreisen als geschlechtsspezifisch unpassend – sprich: un-männlich. Manche brauchen so lange, von ihrem Vorurteil zu lassen, bis sie sich selbst in den fürsorglichen Händen einer männlichen Pflegekraft befunden haben. Einige sollen durchaus geläutert von ihrem Krankenhaus-aufenthalt zurückgekehrt sein. Sicherlich mit am interessantesten ist hier die Erkenntnis, dass sich derartige Vorurteile bis in den eigenen Berufsstand hinein fortpflanzen. Das zeigt sich dann, wenn der Krankenpfleger von der Kollegin fürsorglich aufgefordert wird, doch einen angemesseneren, weil technischen Beruf zu ergreifen. Rollenvorurteile (Stereotype) machen also auch vor Fachkompetenz nicht halt.

Es zeigt sich allerdings bei genauerer Betrachtung, dass die Geschlechterrolle, wie alle sozialen Rollen, grundsätzlich variabel, verhandelbar ist: Selbst wenn die gesellschaftliche Tendenz zur Vereinheitlichung bei der Mehrheit der RolleninhaberInnen genau das Gegenteil nahelegt – die Festlegung auf bestimmte Verhaltens- und Erwartungsmuster nämlich: Letzten Endes richtet sich dieser „Rollenwandel“ nach der Bereitschaft und Stärke der „Rollenträger“, die ihnen zugewiesenen Rollen teilweise anzunehmen, auszufüllen, in Frage zu stellen, durch Gegenentwürfe abzuwandeln – oder abzulehnen und durch ein geeigneteres „Rollenmuster“ zu ersetzen.

In unseren aufgeklärten Zeiten ist man also auch im Beruf immer noch nicht sicher vor festgefügtten Vorurteilen. Und das trotz aller jüngeren Bemühungen des Gesetzgebers um Ausgleich (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, AGG). Da kann es eigentlich nur eine Lösung geben: dass viele (m/w) mit konstruktiven Taten dagegen vorgehen und zeigen, wie sehr diese Erwartungen inzwischen nicht nur ungerechtfertigt, sondern auch hinderlich sind. Interessanterweise haben gerade diejenigen, die es heutzutage ganz offensiv damit aufnehmen, die größten Chancen weiterzukommen: *Vor-Urteile* haben etwas mit Nicht-wissen zu tun. Sie bedeuten, dass jemand noch nicht auf der Höhe des Wissens ist – z.B. weil er, wie in unserem Beispiel, noch nie eine Frau im Vertrieb erlebt hat (Ähnliches galt für weibliche Ingenieure bis vor kurzem ganz allgemein); dem Manne und der Frau kann aber geholfen werden: Die Verblüffung ist da am größten und das Vorurteil stirbt genau in dem Moment, wo die reale Person vor einem steht und sämtliche bis dato sorgsam gepflegten Anschauungen mangels realer Bestätigung in sich zusammenfallen. Wie sagt man als Ingenieur: Es kommt auf den Versuch an!

So kann aus einer langjährig fürsorglichen, liebenden Hausfrau und Mutter durchaus eine toughie Geschäftsfrau werden, wie der karriereorientierte Aufsteiger urplötzlich zum Öko-Sponsor mit ganzheitlicher Naturverbundenheit mutiert; wichtig: Die einzelne Person kann sowohl ihre angestammten Rollen ablegen und durch geeignetere ersetzen („der Aussteiger“/„die Karrierefrau“) als auch im Rahmen ihres vorhandenen Rollenmusters ganz persönliche und durchaus einschneidende Veränderungen vornehmen („der Hausmann“/„die Unternehmerin mit Familie“)!

In all diesen Fällen geht es um die klare, persönliche Entscheidung – weg von einem als unbefriedigend erlebten Muster – hin zu einer erfüllteren Lebens-/Berufsplanung. Demnach hängt die Übernahme und Ausgestaltung bestimmter Rollen heute mehr denn je von der persönlichen Entscheidung einzelner Menschen ab. War noch in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts die Übernahme sozialer Rollen in Deutschland überwiegend zwingend vorgegeben, kaum in Frage gestellt und wurde, über den entsprechenden sozialen Druck vermittelt, durchgesetzt, hat der zunehmende Wertewandel seit den späten 60er Jahren zu einer grundlegenden Aufweichung dieser Zwänge geführt – und damit zu einer erhöhten persönlichen Entscheidungsfreiheit.

Auch wenn man, angesichts der regelmäßig wiederkehrenden Bildungsberichte der Bundesregierung zur Verteilung von Absolventen auf die verschiedenen Schulformen wie Haupt-, Realschule, Gymnasium usw., in Relation zum familiären Hintergrund, eher einen gegenteiligen Eindruck erhält, hat sich die soziale Durchlässigkeit in den westlichen Gesellschaften insgesamt geändert. Heute können signifikant mehr Menschen einen Aufstieg durch persönliche Leistung erreichen, auch wenn sie zunächst unter eher ungünstigen Bedingungen gestartet sind. Und das trotz der nach wie vor ungleichen Zuweisungsmuster zu den verschiedenen Schulformen.

Natürlich konnte man sich Bildung und damit soziale Aufstiegschancen immer schon in Form von Privatschulen, Auslandsaufenthalten usw. kaufen, wenn man dazu in der Lage war; aber auch ohne Privileg bestehen als Gegengewicht zu den immer noch erkennbaren Formen einer Festlegung aufgrund sozialer Herkunft heute ausreichend Möglichkeiten, mit

Hilfe staatlicher, privater Förderung, auch auf dem Wege nachgezogener Ausbildung alternative berufliche Laufbahnen zu betreten. Werden diese aber wirklich realistisch gesehen und ausreichend genutzt? Da wir daran zweifeln, wollen wir die damit verbundenen Chancen beim Gegenentwurf zur individuellen Laufbahnplanung berücksichtigen.

Diese einerseits dauerhaften gesellschaftlichen Entwicklungsschritte, andererseits fortschreitende Veränderungsdynamik im sozialen und kulturellen Zusammenleben gerade der westlichen Gesellschaften sind von grundlegender Bedeutung für unser Thema. Auf den Punkt gebracht: Wenn es diese laufenden Veränderungen sozialer Rollenzuschreibung und persönlicher Identitätsbildung nicht gäbe, bräuchten wir über die persönliche Einflussnahme bei der eigenen Berufswahl und damit auch Identitätsbildung gar nicht erst zu reden.

Selbst in entschieden autoritären Gesellschaftssystemen laufen jedoch eingeschränkt solche sozialen Evolutionsprozesse stetig und unumkehrbar ab. Sie sind sozusagen der Sand im Getriebe jeder perfekt durchorganisierten Gesellschaftsform, die darauf beruht, dass die Masse der Mitglieder dieser Gesellschaft sich einem einheitlichen staatlichen Rollenverständnis unterordnet oder anpassen muss.

Anfangs reagiert der Staat noch mit abgestuften Repressalien auf zunehmende Störungen der sozialen Ver-Ordnung. Mit der Zeit werden diese Anstrengungen jedoch immer aussichtsloser, in dem Maße nämlich wie sich sozusagen auf der „Graswurzelebene“ der Bevölkerung alternative Rollenmuster verselbstständigen – und sich damit ein ganz neues Selbstbewusstsein inkl. des entsprechenden Anspruchsdenkens herausbildet. Diese Vorgänge sind gut nachlesbar, nicht nur an der Entwicklung der vergangenen 40 Jahre in den westlichen Ländern, sondern auch in Kuba, Osteuropa und zuletzt beginnend in China. Und selbst die Initiatoren und Nutznießer dieser Entwicklungen können irgendwann kaum noch ausmachen, wo denn nun die ganz entscheidenden Weichenstellungen stattfanden, so selbstverständlich, evolutionär erscheint manchmal der Wandel im Rückblick.

Wer sich aber „neu definiert“ – und das betrifft die psychologische Ebene – der lehnt sich zunächst einmal gegen ein bestehendes Muster auf – sei es sozial vorgegeben („Was wird der enttäuschte Vater denken, wenn ich mich von der Nachfolge im Unternehmen verabschiede?“), sei es mit persönlichen Risikoabwägungen verbunden („Wo geht das bloß hin? Was mache ich, wenn meine Pläne, im Ausland anzusiedeln, scheitern?“).

Er oder sie wird demnach eine ganze Menge an Unsicherheit, Angst und auch äußerem Druck hereinlassen, und wer will das schon? Das reduziert die Anzahl derjenigen, die anfangen, geschweige denn durchhalten, ganz erheblich! Es muss schon gute Gründe dafür geben, sich auf diese Reise zu begeben.

Wie hoch ist also die Bedürfnisspannung bei Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, um weiterzulesen und vielleicht die persönlichen Konsequenzen zu ergreifen?

Übung „Bedürfnisspannung“

Nutzen Sie jetzt die Übung „Bedürfnisspannung“ auf Seite 146.

2. Auf der Suche nach der eigenen Kompetenz: „Woher weiß ich, was ich kann und weiß?“

2.1 Das persönliche Wissensmanagement

Es bedarf an dieser Stelle manchmal schon einiger Überzeugungskraft, um zu vermitteln, dass die „Brille“ nicht mehr stimmt. Ob ich mit der Erwartung an die Sache herangehe, dass alle Angebote und auch alle Anforderungen von außen zu kommen, haben oder ob ich selbst mich für angemessen ausgestattet halte, um mir einen eigenen Laufbahnplan zu „schnitzen“ entscheidet letztlich über den ungetrübten Blick auf meine wahren Fähigkeiten und Beschränkungen. Wer kann mir aber den erforderlichen Zugang zu meiner eigenen Grundausstattung verschaffen – und was kann ich denn selbst dabei leisten?

Unser Wissen nährt sich aus vielen Quellen – Beobachtungen, Aufzeichnungen, Tests, Arbeitsproben und Gesprächen.

Wer aufmerksam hingesehen und hingehört hat, konnte sich ja schon beim Kind seine Gedanken zu den persönlichen Kernkompetenzen, Vorlieben und Neigungen des späteren Erwachsenen machen.

Was passierte da? Bereits die kleinsten Kinder arbeiten sich spielerisch an ihren angeborenen Optionen ab: Unseren inneren Vorgaben entsprechend ist es immer das Nächstliegende, mit dem wir uns in diesem Alter spontan beschäftigen und das uns fasziniert – unbewusst, ohne weiter darüber nachzudenken. Das ist eine Behauptung und die will begründet sein: Die Beobachtung zeigt, solange niemand aufbegehrt, spielen auch viele kleine Jungs ganz gerne mit Puppen, während kleine Mädchen sich liebend gerne mit Eisenbahn oder Autos abgeben können. Die geschlechtsrollentypische Ausrichtung entsteht also erst durch Modelle, Anweisungen Erwachsener und natürlich den sogenannten Gruppendruck der anderen Kinder. Das nennen wir Sozialisation. Das meint nur zum Teil bewusste Erziehung. Ganz allgemein erlangen in diesem Alter solche Objekte Aufmerksamkeit, zu denen das Kind einen inneren Bezug herstellen kann. Anderes wird sehr schnell wieder wegelegt.

Später entscheidet man sich natürlich eindeutiger. Worin liegt denn der Reiz, sich freiwillig mit einem Musikinstrument zu beschäftigen, angestrengt dem Orchester auf der Bühne im Konzertsaal zuzuhören, ja selbst die Qual von Unterrichtsstunden zu ertragen, um selbst ein Instrument zu beherrschen und sogar einen Nutzen daraus zu ziehen, wenn da nicht eine gewisse unterschwellige Neigung auf Verwirklichung drängt? Das kostet einen schließlich jede Menge Energie und manchmal auch Überwindung – allzeit zum Abbruch der Bemühungen bereit.

Dasselbe gilt natürlich für die eigenständige, unaufgeforderte Wissbegierde im Zusammenhang mit naturwissenschaftlichen, mathematischen Fragen des Lebens. Und noch ein Beispiel sei hier genannt: Beide eben genannten Typen von Kindern interessieren sich vielleicht nicht unbedingt genauso stark für sportliche Aktivitäten, die wiederum für einen dritten Typus den überrasgenden „Lustgewinn“ bringen.

Selbstverständlich gibt es dabei Überschneidungen, kaum ein Kind ist in der Realität derart einseitig ausgerichtet, dass es sich nur für das eine und sonst für nichts interessiert.

Es entspricht auch sicher nicht dem allgemeinen Bildungsideal, eine solche Einseitigkeit zu fördern. Die ganze spontane Lebensenergie beim Toben und Lärmen fällt dabei ebenso positiv ins Gewicht wie umgekehrt die angeborene Denkfähigkeit, die Fähigkeit, Ursache und Wirkung im scheinbar zufälligen Geschehen auszumachen. Manchmal sehr zur Verwunderung der eigenen Eltern. Und hier reden wir noch von Eigenschaften, die jedem Einzelnen von uns ganz allgemein zur Verfügung stehen. Die Mischung macht es!

Dennoch lassen sich schon im Kindesalter gewisse Schwerpunkte ausmachen. Noch viel interessanter wird es, wo es sich um individuelle Abweichungen, Präferenzen (Vorlieben), Neigungen handelt. Beispiele beziehen sich auf die Körper-Koordination (Fähigkeit zu jonglieren, Taschenspieler-Tricks auszuführen, ein Musikinstrument zu beherrschen), das räumliche Vorstellungsvermögen (Welches von zwei Zahnrädern läuft in eine bestimmte Richtung? – auch auf dem Papier dargestellt; später die Wahrnehmung dreidimensionaler Muster im Konstruktionsdesign) oder auch die Lust, sich eher mit dem Verstehen und Anfertigen technischer Gegenstände zu beschäftigen als mit Malen und Zeichnen fantasievoller Gebilde. Wenn es erlaubt wird.

Nörgelnde Kinder erleben wir hingegen da, wo ihnen die Erwachsenen empfehlen: „Spiel doch mal was Vernünftiges, lies doch mal was“; „Hock nicht immer in der Stube und bastel an deinem PC herum“; oder so ähnlich wie „Warum hilfst Du denn nicht mal dem Papa dabei, den Staubsauger zu reparieren!“ Das haben wir uns ja auch nicht selbst ausgesucht!

Warum nicht einfach mal annehmen, und sei es nur für einen Moment, dass alle alles können. Im Prinzip?

Frage an Sie, lieber Leser: Was macht einen guten Mathematiker aus? Wie zeichnet sich ein typischer, erfolgreicher Verkäufer aus? Was ist das Besondere an einem Piloten, an der Software-Entwicklerin oder dem Konzert-Impresario? Und könnte jeder den Job der anderen übernehmen, unter welchen Bedingungen vielleicht?

Für das Auftreten der erblichen Voraussetzungen im Verhalten eines Menschen gilt, dass sie in der Sprache des Statistikers normalverteilt sind; d. h. es gibt im Prinzip nur sehr wenige Personen, die zu einer bestimmten Eigenschaft extrem befähigt sind oder so gut wie keinen Zugang haben; die Mehrzahl gruppiert sich mehr oder weniger um einen Mittelwert, mit anderen Worten, sie haben einen durchschnittlich ausgeprägten Zugang dazu. Hier sprechen wir auch von unterschiedlichen Talenten, sozusagen auf der „Grundstufe“ der Kompetenz.

Und selbst die Intelligenz, definiert als das Vermögen, neue Anforderungen und Aufgaben schneller und leichter zu bewältigen als jemand anders, folgt diesem Prinzip der Verteilung; bezogen auf alle Menschen einer bestimmten Kultur sowie geordnet nach Geschlecht und Alter. Allerdings ist man selbst hier mit Blick auf die sozialen Einflüsse inzwischen bescheidener geworden: Man spricht heute nicht mehr davon, dass Intelligenz gänzlich unbeeinflusst von äußeren Lernbedingungen wäre.

Um noch einmal auf die eben gestellte Frage zurückzukommen, ob vielleicht – und unter ganz bestimmten Umständen – alle alles könnten: Das erscheint nahezu ausgeschlossen! Nach allen Erkenntnissen könnten sie das aufgrund der unterschiedlichen Kernkompetenzen natürlich nicht, auch wenn es in den Randbereichen einzelner Kompetenzen Überschneidungen geben mag. Dazu ist die Vielfalt menschlicher Eignungsaspekte einfach zu groß.

Selbst wenn wir in der Lage sind, über ein sehr breites Fähigkeitsspektrum zu verfügen, wird die Pilotin wohl nicht den Job des Finanzmanagers übernehmen! Es sei denn, sie brächte tatsächlich gleichzeitig die erblichen Voraussetzungen für derart komplexe Leistungen wie Zahlenverständnis, analytische Tiefenschärfe und absolute Genauigkeit, gepaart mit einer hoch ausgeprägten Belastbarkeit unter physisch-psychischen Extremsituationen mit; von Kreativität und Fantasie einmal ganz abgesehen.

Im Übrigen macht auch eine Spezialisierung im Interesse des persönlichen Erfolgs nur da Sinn, wo es sich lohnt, auf andere Eigenschaften zu verzichten nach der Devise „Stärken stärken und Schwächen schwächen!“. Letztlich kommt es aber auf das Zusammenwirken der beiden Teilkomponenten von „Können“ und „Wollen“ an:

- **Liegt die angestrebte Spezialisierung tatsächlich im Eignungsrahmen eines Menschen?**

Wenn beispielsweise jemand mit einer ausgesprochen hohen körperlichen Koordinationsfähigkeit gesegnet und damit befähigt ist, schon als kleines Kind ohne größere Schwierigkeiten auf einem Einrad Slalom zu fahren, Flickflack zu turnen oder auf einem dünnen Stahlseil zu jonglieren oder mit den kleinen Fingern winzige Dinge mit großer Leichtigkeit in geringfügig größere Behälter zu manövrieren wie einen dünnen Faden in ein Nadelöhr? Dann liegt die Vermutung nahe, dass dieser Mensch irgendwann in der Lage wäre zu lernen, wie man zu einem hervorragenden Ski-Abfahrtsläufer wird oder wie man mit einer Mikropinzette die Unruh an einer kostbaren Armbanduhr repariert. Wenn auf der anderen Seite jemand ein natürliches Interesse daran entwickelt, seltene Pflanzen, Falter, Steine und Ähnliches zu beobachten, zu untersuchen, zu archivieren und vieles mehr, dann spricht gleichfalls einiges dafür, dass dieser Jemand später wissenschaftliche Experimente durchführen und seine Theorien schriftlich weitergeben kann und auch möchte. Dazu muss man schon sehr genau, beharrlich und auf theoretisch-abstrakte Aufgaben orientiert sein.

- **Entscheidender Auslöser für Verhalten ist die persönliche Motivation!**

Sollte dieser Mensch ganz einfach kein Interesse an der jeweiligen Aufgabe entwickeln, auch wenn er dazu befähigt wäre (sprich: sollte er/sie nicht dazu motiviert sein), dann wären alle weiteren Bemühungen vermutlich umsonst. Motivation bedeutet jedoch nicht nur ein sehr wechselhaftes Spannungsverhältnis von Aktivität und Neutralität im täglichen Leben, sie hat ebenfalls ihre Wurzeln gleichzeitig in erblichen und sozialen Bedingungen: Die Auswahl dessen, worauf ich mich konzentriere, was mir Spaß macht, wofür ich mich einsetze, hat letztlich ebenfalls mit meiner genetischen Grundausstattung zu tun, wie wir ja bereits am Beispiel der spielenden Kinder aufzeigen wollten. Umgekehrt gilt allerdings auch: Wenn dem brennenden Wunsch

keine ausreichende Befähigung entspricht, sind die Aussichten ebenfalls gering, eine gewünschte berufliche Laufbahn zu verwirklichen. Dass auch die Auswahl einer beruflich erfüllenden Tätigkeit vor diesem Hintergrund ganz entschieden nicht beliebig zu sehen ist, das erkennen wir an den unzähligen missglückten Versuchen von Menschen, trotz vorhandener Motivation dennoch erfolglos an einem bestimmten Berufsziel zu arbeiten. Es gibt schließlich Legionen von Abbrechern, Aufgebern und verzweifelten Wiederholern, von denen nur ein Teil ihr Ziel dann doch noch erreichen – aber zu welchem Preis? Außenstehende sehen ohnehin immer nur den Erfolg, vom Ergebnis her präsentiert. Im Dunkeln bleibt dabei der mühevollen Weg, von der Idee über die harte Arbeit der Selbstfindung mit allen Selbstzweifeln bis zum bejubelten Erfolg.

Sei dein eigener Mentor! Mit anderen Worten: Sorge für ausreichenden Schutz, aber hole auch das Optimum aus dir heraus!

■ Alles beginnt mit der Frage: Was weiß ich, was ich weiß – was weiß ich, was ich kann?

Diese Frage beinhaltet zweierlei: Zum einen geht es um die Inhalte. Was zeichnet mich aus, was sind meine Eigenschaften, welche unverwechselbaren – förderlichen oder hinderlichen – Charakteristika unterscheiden mich von allen anderen? Zum anderen stellt sich die Frage, wie finde ich mein persönliches Eignungsprofil heraus?

„Es war einmal ...“ – Zwei Beispiele zum Einstieg:

Beispiel 1: Da ist der hoch qualifizierte Wissenschaftler im Unternehmen mit der Funktion des Geschäftsführers. Sein Aufstieg ist geradlinig-linear, er kann auf der Karriereleiter einen Erfolg an den anderen reihen, bevor es zu der fatalen Fehlentscheidung kommt: Aufgrund seiner immensen Verdienste in der Produktentwicklung und Anwendungstechnik beim Kunden empfiehlt man ihn in die Leitungsposition. Das Unternehmen wächst und gedeiht.

Überaus beliebt und als versiert eingeschätzt, sagt er nicht rechtzeitig „Nein!“, sondern lässt sich, ohne weiter darüber nachzudenken, darauf ein, die Ebene seiner Erfolgskompetenzen zu verlassen, und landet damit in der Sackgasse. Jetzt dreht sich das Verhältnis um: Er hat plötzlich keine Erfolge mehr. Scheint wie vom Pech verfolgt. Jetzt hangelt er sich von Misserfolg zu Misserfolg und von Fehlschlag zu Fehlschlag, und der Ruf gerät dabei zunehmend in Misskredit. Kollegen, Mitarbeiter und Förderer gleichermaßen lernen ihn als inkompetent und geradezu für den Bestand des Unternehmens gefährlich kennen. Man macht ihn für den Niedergang des Unternehmens verantwortlich. Um es kurz zu machen: Vor lauter guten Ideen zeigt er nicht die Geschäftstüchtigkeit, die so dringend benötigt wird. Es kommt, wie es kommen muss: Man stellt ihn vor die Wahl, sich ein neues Berufsfeld zu suchen.

In der Folge bewirbt er sich um die Position des hochkompetenten Forschers und Entwicklers in einem neuen Unternehmen. Die andere Seite erkennt seine Stärken, erkennt aber gleichzeitig, dass hier – möglicherweise aus einer Notsituation heraus – ein Konflikt vorliegen könnte: Man stellt die einzig richtigen Fragen: Ist dieser Mann überqualifiziert für die Position und wird er imstande sein, die Rückschritte im Vergleich zu seiner früheren Aufgabe – in Bezug auf Gesamtverantwortung und finanzielle Ausstattung – zu verkraften? Er selbst reagiert auf die Fragen „cool“:

„Nein, nein, das ist kein Problem, ich freue mich auf die neue fachliche Orientierung, ich komme wieder zurück zu dem, was mich wirklich erfüllt, ich benötige keine Führungsaufgaben, um mich zu verwirklichen. Meine Frau ist ebenfalls einverstanden mit dem beruflichen und örtlichen Wechsel.“ Es bleiben Zweifel. Und die Gefahr einer erneuten Fehlbesetzung.

Beispiel 2: Da ist die brillante Aufsteigerin. Hoch intelligent, mit besten Sprachkenntnissen (Englisch, Französisch, Spanisch, Weißbrussisch); hat sich längere Zeit im Ausland aufgehalten und dort auch gearbeitet. Sie ist von der Schulausbildung mit vorgezogenem Abschluss über ein ultra-kurzes, erfolgreich abgeschlossenes Studium der Betriebswirtschaft und Rechtswissenschaften zunächst in einem Großunternehmen als Assistentin des Vorstandes eingestiegen. Es folgten in schneller Abfolge verschiedene Berufungen auf Posten im In- und Ausland, Herausforderungen, die die ganze Person mit vollem Risiko des Scheiterns beanspruchten. Unter anderem sollte eine Unternehmenseinheit unter schwierigsten Bedingungen restrukturiert werden, die kurz vor der Auflösung stand. Mit klarem Blick, klugem Sachverstand und der nötigen Härte, sich durchzusetzen, bestand sie alle diese Aufgaben mit Bravour.

Dann landet sie auf einem verhältnismäßig konventionellen Führungsposten im Top-Management, anfangs mit großem Einsatz und Spaß an der Sache. Hier braucht sie nicht lange, um gründlich durchzufallen. Sie stößt auf zunehmenden Widerstand, der sich darin äußert, dass sie von einigen mit System ausgebremst, behindert, vorgeführt, von anderen mit eisigem Schweigen bedacht, geradezu gemieden wird.

Ja doch, sie hat ihre Erfolge. Operativ gesehen erreicht sie ihre Ziele: kostenmäßig ist die Firma auf Vordermann, die Zahlen stimmen; aber der Preis ist menschlich inakzeptabel hoch. Schließlich bricht sich die Aggression offen Bahn: Von den Betriebsräten über die engsten Kollegen bis in verschiedene Interessengruppen hinein wirft man ihr offen Führungsunfähigkeit vor. Sie gehe über Leichen, verhalte sich blind und gefühllos für die berechtigten Interessen der Menschen in ihrer Umgebung und nutze jede Gelegenheit, ihre Macht auf Kosten anderer auszuspielen. Es bleibt ihr keine Wahl, als den Rückzug anzutreten: Sie legt ihr Amt nieder und verlässt das Unternehmen.

Diese Beispiele sollen Folgendes verdeutlichen:

- Ohne eine detaillierte Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen ist es schwer, die geeignete Berufswahlentscheidung zu fällen;
- es bereitet dann auch Schwierigkeiten, unterwegs die richtigen taktischen Entscheidungen zu treffen zwischen Angriff und Anpassung, vor allem aber, diese richtig zu kommunizieren;
- auch wenn zu Beginn der Laufbahn alles quasi von selbst läuft, stellen sich mit der Zeit immer wieder kritische Entscheidungssituationen ein, die entweder auf die nächste Entwicklungsstufe führen oder die bisherigen Erfolge wieder zunichtemachen können;
- unter den meisten Arbeitsbedingungen reicht es nicht aus, nur seine Lieblingsstärken zu kultivieren: Diese Einseitigkeit könnte auf Dauer fatale Folgen haben: Der „Panoramablick“ ist öfter gefragt als der „Tunnelblick“;
- es ist immer gut, ein gesundes Netzwerk im Arbeitsumfeld aufzubauen, das einem im Ernstfall ermöglicht, Fehler zu tolerieren, Fehlentscheidungen gegenzusteuern, zumindest aber erfolgreich darüber zu verhandeln;

- die Entwicklung der eigenen Kompetenzen sollte mit den laufenden Anforderungen Schritt halten: Stillstand kann bedeuten, dass man hinter die bereits erreichten Standards zurückfällt. Es hilft, für sich einen längerfristigen Entwicklungsplan zu entwerfen, der die laufenden Veränderungen kontinuierlich erfasst und anhand dieser Fortschritte in regelmäßigen Abständen angepasst wird.

Übung „Selbstgestaltung“

Machen Sie sich die Konsequenzen an Ihrem eigenen Beispiel deutlich, anhand des Szenarios zur „Selbstgestaltung“ auf Seite 147: Dort finden Sie entsprechende Hinweise und Anregungen.

2.2 Sei dein eigener Mentor!

Wenn ich mich erst einmal in den Steinbruch meiner beruflichen Eignung begeben habe, stehen mir grundsätzlich folgende Möglichkeiten offen:

- der Weg über die Selbstexploration
- der Einsatz von wissenschaftlich entwickelten Testverfahren
- unterschiedliche Instrumente zur Selbst- und Fremdeinschätzung
- Rückmeldungen aus Gesprächen mit anderen Menschen (Kapitel 3)

Diese unterschiedlichen Wege stehen im Prinzip jedem zur Verfügung, nicht zuletzt Online im Internet. Schauen wir uns die entsprechenden Hilfsmittel einmal genauer an.

Phase 1: Rekonstruktion der Biografie

Selbstexploration bedeutet zunächst, die eigene **Geschichtsschreibung** vorzunehmen. Es geht um die gezielte Erforschung der eigenen Vergangenheit anhand von Zeitzeugen, Dokumenten und Erinnerungen.

Wie bin ich so geworden, wie ich heute bin? Welche Leute, Ereignisse, Erfahrungen waren dabei wichtig? Wer hatte einen wesentlichen Einfluss, bewusst oder unbewusst auf meine Entwicklung? Welche Modelle spielten dabei eine Rolle? In welchem Familienumfeld bin ich aufgewachsen, welche Familienkultur wurde vorgelebt? Kann ich mich noch erinnern, wen ich schon als Kind bewundert oder verachtet habe?

Gleichzeitig nehmen wir Akteneinsicht: Was ist mir geblieben aus früheren Zeiten? Welche schulischen Arbeitsergebnisse kann ich noch zurückverfolgen, welche Produkte aus meiner Freizeit wie handwerklich-kreative Gegenstände sind noch verfügbar oder erinnerlich? Was waren damals meine Hauptinteressen, wer waren meine Freunde und Freundinnen, wie haben wir unsere Zeit zusammen verbracht, welche Geheimnisse hatten wir miteinander? Gibt es noch Fotos aus der Zeit?

Was können **Zeitzeugen** darüber berichten, Familienangehörige, aber auch Bekannte. So mancher hat sich heute im Internet über eine der Kontaktbörsen wiedergefunden. Das könnte auch Anlass für eine aktive Suchstrategie sein: Mal herausfinden, ob der oder die, an

die ich mich zwar noch erinnere – das ist aber lange her – sich noch wieder auffinden lassen; was ist aus denen geworden und vor allem: Was können die mir über mich erzählen?

Beobachten – Beschreiben – Bewerten. Die Reihenfolge ist wichtig: Versuchen Sie zunächst, so viele Informationen über Ihre Kenntnisse und Erfahrungen zu sammeln wie möglich, diese so genau und detailliert zu beschreiben, wie Sie können. Möglicherweise benötigen Sie dazu mehrere Durchgänge. Das kann geschehen mithilfe von Tagebuchaufzeichnungen („Logbuch“), Videobändern, Filmen, schriftlichen Dokumenten, Fotos, Erinnerungen, Gedanken, Gefühlen und vielleicht Gegenständen, die Ihnen einmal sehr wichtig waren bzw. aus Ihrer Vergangenheit geblieben sind. Manches hatten Sie fast vergessen. Erstellen Sie einen Fragenkatalog, den Sie im Laufe der Zeit abarbeiten, präzisieren, laufend erweitern. Was wollen Sie über sich herausfinden?

Im Verlauf der Beschäftigung mit sich selber stellen Sie fest, dass vieles, was bereits von aktuelleren Ereignissen überlagert war, wieder an die Oberfläche tritt. Damit schärft sich der Blick auf das, was Sie ausmacht. Gehen Sie erst dann daran, diese Informationen zu gewichten. Bewerten bedeutet, den Dingen eine bestimmte Richtung zu geben, auch wenn es nur darum geht, hervorzuheben (wichtiger, hilfreicher, prägender) oder wegzulegen (loslassen, aufgeben, nach hinten stellen).

Wenn Sie mit dem letzten Schritt beginnen, riskieren Sie, die Recherche zu früh zu beenden, bedeutsame Informationen zu übersehen, darauf zu verzichten oder neutralen Beobachtungen den Stempel des Werturteils aufzudrücken. Damit könnte aber Ihre Zielplanung beeinträchtigt werden.

Allerdings sollten wir uns überhaupt von der Vorstellung verabschieden, dass es sich dabei um objektive Aussagen handelt. Da wir unsere Welt im Wesentlichen selbst schaffen, können wir davon ausgehen, dass praktisch jede Erfahrung, jedes persönliche Ereignis in unserem Leben von uns in irgendeiner Weise konstruiert wird. Das beginnt bereits in dem Augenblick, wo sich etwas ereignet, vollzieht sich über die Erinnerung, das Gespräch mit anderen bis hin zu einem Moment, in dem man vielleicht gezwungen ist, auf Anfrage zu berichten, was denn nun wirklich geschehen sei.

Wir definieren uns buchstäblich selbst und unser ganzes Leben unterliegt einer solchen Konstruktion. Verantwortlich dafür sind vor allem unsere Gefühle und Emotionen, die es praktisch unmöglich machen, ein bestimmtes Ereignis objektiv wahrzunehmen, zu speichern oder wiederzugeben. Verantwortlich sind aber auch die Zeit und unsere Merkfähigkeit, die, noch dazu unter dem Einfluss von Wünschen und Erwartungen, manchmal ganz eigenartigen Veränderungen unterliegt.

Folgende Beispiele verdeutlichen diesen Zusammenhang:

Auf einer Kreuzung hat sich ein Unfall ereignet. Aus verschiedenen Richtungen kommend, sind ein Lastwagen, ein Motorrad, ein Personenwagen und ein Erntefahrzeug kollidiert. Eine Frau konnte den Vorfall von ihrem Balkon aus beobachten. Sie sagt vor der Polizei aus, das rote Cabrio sei mit großer Geschwindigkeit bei Rot in den Kreuzungsbereich eingefahren; einen Motorradfahrer hat sie nicht gesehen. Der junge Mann von der anderen

Straßenseite aus hat erlebt, wie der Motorradfahrer auf einer Ölspur ins Schleudern geriet und unter das Erntefahrzeug rutschte. Ein alter Mann, der mit seinem Enkelkind aus der Richtung des Lastwagens vorbeikam, berichtet, das Motorrad habe die schwarze Luxuslimousine „geschnitten“ und sei dann zügig weitergefahren. Die Polizei ist ratlos: Was soll man mit solchen Zeugenaussagen anfangen? Gehen wir davon aus, dass die schockartige Gleichzeitigkeit der Ereignisse alle Beteiligten emotional aufrüttelt, ja mental überfordert, dann können wir unterstellen, dass alle Zeugen nicht nur von ihrer Sicht der Dinge überzeugt sind und niemand absichtlich die Unwahrheit gesagt hat. Alle haben auch irgendwie Recht, es passt nur nichts zusammen!

Eine älteres Ehepaar, seit Jahrzehnten verheiratet, streitet sich immer wieder in Gesellschaft anderer über die gemeinsamen Erlebnisse. Der Mann erzählt gerne sein Lieblingsgeschichte, wie er sich damals erfolgreich den Weg zu ihr gebahnt hat. Interessanterweise klingt die Geschichte jedesmal etwas anders – dramatisch aufgebaut und in allen Einzelheiten liebevoll inszeniert. Die Frau schüttelt immer wieder den Kopf, rollt mit den Augen und hält mit ihrer eigenen, etwas abweichenden Sichtweise dagegen. Beide haben für sich gesehen Recht, jeder aus seiner persönlichen Handlungsperspektive heraus, die der andere nicht direkt zur Kenntnis genommen hat! Aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven schon im Augenblick des Geschehens, der laufenden inneren Rekonstruktionen über die Jahre hinweg, unterschiedlicher Merkfähigkeit und vielem mehr, können die Ansichten objektiv wohl kaum zur Deckung gebracht werden. Man wird sich wohl weiter streiten, es sei denn, eine Partei würde irgendwie von der Absolutheit ihrer Ansichten abrücken, sodass beide besser differenzieren, die stimmigen Punkte in der Sicht des anderen erkennen und den Rest verhandeln könnten; damit bliebe auch die Kommunikation im Interesse der fortdauernden Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern aufrechterhalten.

Das soll aber keinesfalls bedeuten, dass die Selbstexploration insgesamt wertlos wäre. Sie beruht zwar auf subjektiven Wahrnehmungen, teilweise isolierten Erkenntnissen und Erfahrungen, ist also zunächst einmal anfällig für alle Arten von Verzerrungen; gleichzeitig stellt sie aber das Fundament unserer Arbeit an einem stimmigen beruflichen Lebensplan dar. Je mehr objektive Erkenntnismittel ich anschließend einbeziehe, umso nachvollziehbarer, schlüssiger und auch verlässlicher für mich selbst wird meine Konstruktion letztlich ausfallen: Eine bedeutsame kreative Gestaltungsleistung im gleichzeitigen Bemühen um Objektivität und Vermittelbarkeit.

Moments of Excellence

„Begeben Sie sich an einen ruhigen Ort, an dem Sie nicht gestört werden können. Das Licht sollte gedämpft, jegliche Lärmquellen sollten ausgeschaltet sein. Setzen oder legen Sie sich bequem hin, und schließen Sie die Augen. Atmen Sie langsam und regelmäßig ein und aus, bis Sie spüren, dass Ihre körperlichen Spannungen sich lösen und Ihre Aufmerksamkeit sich Ihrer inneren Welt zukehrt.“

Stellen Sie sich nun eine Situation vor, in der Sie ein für Sie bedeutsames Erlebnis persönlichen Erfolgs hatten, völlig im Einklang mit sich selbst waren. Ein angenehmes Gefühl der Ausgeglichenheit und des körperlichen Wohlbefindens durchströmt Sie. Sie erleben wieder, wie es ist, mit sich völlig im Lot zu sein. Führen Sie sich dieses Erlebnis innerlich so

deutlich wie möglich vor Augen: Was sehen Sie, was hören Sie, wie genau können Sie die äußeren Umstände beschreiben, welche Menschen sind anwesend, was wird gesagt, wie tritt man Ihnen gegenüber“

(Auszug einer Fantasiereise zu den eigenen Moments of Excellence)

Von entscheidender Bedeutung für unseren künftigen Erfolg ist die Erinnerung daran, dass wir auch in der Vergangenheit immer wieder persönliche Erfolgserlebnisse hatten. Auch kleine! Vielleicht finden Sie, dass die es nicht wert sind, erwähnt zu werden. Irrtum: Viele Menschen behindern sich, ohne es zu wissen, selbst, indem sie ständig negative Gedanken mit sich herumtragen und die positiven Erfahrungen unter den Tisch fallen lassen. Denken ist inneres Sprechen. Die Art, wie wir innerlich mit uns umgehen, beeinflusst einerseits unser Verhältnis zu den anstehenden Plänen, Absichten, Projekten; andererseits würden einige von uns nicht einmal ihren ärgsten Gegnern die Art von Abwertungen zumuten, die sie sich selber angedeihen lassen. Im Kopf. Und das Tag für Tag, rund um die Uhr. Wie soll man denn da bloß eine befreite Erfolgsorientierung entwickeln? Versuchen Sie es doch einmal anders: Wenn Sie sich morgens im Spiegel ansehen, dann sagen Sie sich – laut oder still:

„Ich bin von mir überzeugt und ich werde heute einen sehr erfolgreichen Tag haben!“ Mal sehen, was passiert, wenn Sie das wiederholt machen.

Das Anerkenntnis persönlicher Erfolgserlebnisse, selbst wenn sie noch so gering sein mögen, ist von Bedeutung. Je klarer Sie sich an derartige Erfahrungen erinnern können, umso eher versetzen Sie sich selbst in die Lage, auch in schwierigen Situationen diese Erlebnisse aufzurufen; damit versetzen Sie sich in einen positiven, weil erfolgsorientierten Zustand: Voraussetzung für eine entspanntes Auftreten, sei es zur Konfliktlösung, sei es zur Gehaltsverhandlung oder vor dem Gespräch mit einem lange vermiedenen Angstpartner.

Hier geht es aber noch um etwas ganz anderes, nämlich um die Frage, was macht denn nun ihre Erfolgskompetenzen aus. Wenn Sie sich auf die beschriebene Weise wohlwollend mit sich selbst auseinandersetzen, werden Sie an einen Punkt gelangen, an dem Sie genau beschreiben können, auf welche Weise und mit welchen Verhaltensweisen Sie den erlebten Erfolg bewirkt haben: der Schlüssel zu Ihren spontanen Schlüsselkompetenzen.

Bevor Sie sich mit der objektiven Verfahren wie Tests und Arbeitsproben befassen, könnte dies ein wirksamer Weg für Sie sein, sich im Gespräch mit sich selbst den Grundlagen anzunähern.

Phase 2: Potenzialermittlung: Subjektive und objektive Zugänge zu den eigenen Kernkompetenzen

Der Test

Eignungstests haben in Deutschland eine lange Tradition. Bereits in den 30er und 40er Jahren wurde aus militärischen Gründen über eine genaue Erfassung erforderlicher beruflicher Eigenschaften nachgedacht. Ergebnis waren zunächst Eignungstests für Piloten.

Später kam es zur Entwicklung so genannter Assessment Center. Hier wurden die Kandidaten mit einer Vielzahl von Aufgaben unterschiedlicher Art in Gruppen konfrontiert, die

allesamt möglichst nahe an den künftigen beruflichen Aufgaben angelehnt waren. Um die Komplexität der Führungsaufgaben in der Wirtschaft abzubilden, wurden daher nicht nur Papier- und Bleistifttests verwendet, sondern zunehmend auch Aufgaben zu Planung, Organisation, Zeitmanagement und Ähnlichem sowie Kommunikation in Gruppendiskussionen sowie Präsentationen.

Entscheidend für alle Arten von Testverfahren, die wissenschaftlich entwickelt und überprüft wurden, ist, dass sie einem sehr strengen Konstruktionsdesign unterliegen. Sie müssen nachweislich, und das wird in regelmäßigen Abständen immer wieder überprüft, den Kriterien Reliabilität, Validität und Objektivität genügen. Reliabilität bedeutet die Zuverlässigkeit, mit der ein bestimmtes Testergebnis auf den Punkt trifft; mit anderen Worten, macht man den Test noch einmal, zum Beispiel innerhalb eines halben Jahres, müsste ziemlich exakt dasselbe Ergebnis herauskommen: Ansonsten könnte dieser Test nicht als verlässlich gelten. Dieses Merkmal bezieht sich auch auf die Personen, die den Test vorgeben: Es muss absolut gewährleistet sein, dass, unabhängig von den Personen, die den Test beaufsichtigen, das Ergebnis zuverlässig für eine bestimmte Person gilt.

Validität sagt demgegenüber aus, dass ein Testverfahren genau das misst, was es zu messen vorgibt. Vereinfacht gesagt, bedeutet dies, dass der berufliche Eignungstest keinesfalls irgendwelche psychiatrischen oder psychosomatischen Erscheinungen wiedergibt, sondern sich ausschließlich auf das Arbeitsverhalten bezieht.

Neben dem Merkmal der Objektivität, das wir hier nicht weiter ausführen müssen, sollte ein Test noch solche Kriterien wie Fairness den Probanden gegenüber, Ökonomie (Zeit und Durchführungskosten) sowie Praktikabilität (Anwendungsfreundlichkeit) berücksichtigen.

So erfreulich es ist, dass ein Test solchen strengen Auflagen unterliegt, und damit ein Höchstmaß an Zuverlässigkeit gewährleistet, müssen wir aber doch feststellen, dass das gewisse Nachteile mit sich bringt: Zwangsläufig sind wissenschaftliche Test jeweils nur für einen sehr eingeschränkten Bereich gültig und damit anwendbar.

Als geschulter Eignungsdiagnostiker ist man sich der Vor- und Nachteile bewusst. Es ist sinnvoll und gut zu wissen, dass es Instrumente gibt, die von einer größtmöglichen Genauigkeit und reproduzierbaren Präzision in einem sehr eingeschränkten Bereich sind. Daneben existieren andere Instrumente, die auf ähnliche Weise verlässlich, aber wesentlich breiter angelegt sind und damit mehr Möglichkeiten zur Interpretation bieten, auch wenn dadurch bei Letzteren die Zuverlässigkeit nicht eben in demselben Maße wie bei den wissenschaftlichen Testverfahren gegeben ist.

Die „Kunst“ besteht darin, für eine bestimmte Person das treffende Instrumentarium zusammenzustellen, um genau das abzubilden, was untersucht werden soll, genau auf *die* Frage eine Antwort zu entwickeln, die – in unserem Fall – dem Umsteiger eine klare Aussage zu seinen Voraussetzungen bietet, bezogen auf eine bestimmte, angestrebte berufliche Laufbahn.

Aus demselben Grunde ist man inzwischen aber auch allgemein noch einen Schritt weiter in Richtung der umfassenden Beurteilung von Kompetenzen und Potenzial einer Person

gegangen. Ausschlaggebend dafür sind nicht zuletzt die Möglichkeiten einer computergestützten und noch dazu online erfolgenden Untersuchung. Das nennt sich „Profiling“, „Job-Match“ oder etwas neutraler „Assessment“.

Die Idee des Profilings beinhaltet, Bewerber zu finden, die von ihren beruflichen Eigenschaften her gesehen ideal mit dem Anforderungsprofil für einen bestimmten Tätigkeitsbereich übereinstimmen. Mit Profiling ist daher eine differenzierte Rundum-Analyse der Kandidaten gemeint, die beispielsweise nicht nur auf intellektuelle Leistungsmerkmale („Was macht er/sie?“) und Persönlichkeitseigenschaften („Wie macht er/sie das?“) abhebt, sondern auch die individuelle Motivation mit erfasst („Will er/sie überhaupt?“). Das wird dann jeweils auf ein sehr detailliertes Anforderungsprofil bezogen (Job-Match) und kann in gezielte Anregungen für ein Coaching sowie gegebenenfalls in verhaltensorientierte Fragen für ein Auswahlgespräch übersetzt werden. In der Praxis verschwimmen allerdings die Grenzen zwischen diesen unterschiedlichen Begriffen.

Der „Job-Match“ bietet zusätzlich die Möglichkeit, aus einer Vielzahl bereits vorliegender Anforderungsprofile zum Beispiel Vorgaben für den typischen Außendienstmitarbeiter in einer Pharmafirma, den Entwicklungsingenieur eines Lack und Farben Unternehmens oder die Marketingchefin eines Lebensmittelkonzerns herauszufiltern. Übereinander gelegt bilden dann beide Profile – das der Position und das andere der Person – die Voraussetzung für einen genauen Abgleich bezüglich der individuellen Passform. Damit, und natürlich untermauert durch ein eingehendes Auswertungs-/ Coaching-Gespräch mit der fraglichen Person, lassen sich prinzipielle Über- oder Unterforderungen von vorne- herein mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit ausschließen.

Assessment, wörtlich also Bewertung, Einschätzung, richtet sich allgemeiner auf die Frage, was eine bestimmte Person kennzeichnet: Wofür wäre jemand eigentlich hervorragend geeignet oder eher nicht? Hat jemand auch noch andere Möglichkeiten, etwas wirksam zu tun, ist jemand auch noch für andere Tätigkeiten als die bisher bekannten geeignet – weit über das hinaus, was wir bisher benötigten?

Frage: Ist jemand als Elektriker auch imstande, kundenorientiert zu beraten; kann ein Elektriker neben seiner bisherigen Tätigkeit als Starkstrom-Mann auch in einem Kernkraftwerk eingesetzt werden?

Als Berater ist man gleichzeitig immer wieder angenehm berührt von der zufrieden-verblüfften Reaktion der Kandidaten: „Wie können Sie das alles aufgrund so geringer Informationen über mich wissen?“ „Woher wissen Sie das – stimmt genau!“, „Sie haben mir die Augen geöffnet – ich weiß nur noch nicht genau, wo Sie das her haben!“ So oder ähnlich lauten immer wieder geäußerte Reaktionen, meistens am Beginn einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung.

Beim Assessment geht man schließlich noch einen Schritt weiter in Richtung einer vollständigen und damit natürlich auch fairen Potenzialbeurteilung: Man bindet dieses oder ähnliche Verfahren in eine umfassendere Struktur von Gesprächen, schriftlichen Untersuchungen und Arbeitsproben ein, die sich über mehrere Tage hinweg erstrecken können und

durchaus auch Gruppen von Probanden – zum Beispiel den ganzen Vorstand eines Unternehmens – einbeziehen (Management Audit).

Dabei ist auch festzustellen, dass sich inzwischen die Qualität dieser Verfahren wesentlich verbessert hat; und das bedeutet, dass heutzutage mit Einschränkungen jeder sozusagen im Einzelverfahren diese Instrumente auch für sich selbst nutzen kann. Man ist also keineswegs darauf angewiesen, erst ein Unternehmen zu finden, das einen durch den Assessment- Prozess schleust. Vielmehr kann ich auch hier die Fäden (zu Beginn) selbst in die Hand nehmen.

Dass sich die Qualität verbessert hat, zeigt sich an zweierlei: Zum einen gab es früher ausschließlich Methoden, die aus der klinischen (Psychotherapie; Psychiatrie) oder der pädagogischen Psychologie (Schule/Erziehung) stammten. Diese Verfahren waren und sind nur begrenzt auf die Anforderungen der Arbeitswelt übertragbar, finden aber nach wie vor Verwendung: Ob ich aber, um ein bestimmtes existierendes Instrument anzusprechen, das aus der psychoanalytischen Tradition um C. G. Jung stammt, ein roter, gelber, grüner oder blauer Typ bin, mag für mich von großem Interesse sein, insbesondere wenn ich die dahinterliegenden Persönlichkeitseigenschaften des Machers, Initiators, Teamsters und Analytikers berücksichtige. So beliebt wie diese Verfahren momentan sind, sie helfen mir jedoch relativ wenig weiter, wenn es darum geht, meine spezifische berufliche Eignung (vor allem in besonderen Arbeitssituationen) zu beschreiben. Und das schlägt insbesondere dann zu Buche, wenn man sich den hohen Differenzierungsgrad zeitgemäßer Eignungsdiagnostik ansieht.

Die Selbst- und Fremdeinschätzung

Wo ist der Spiegel, der mir zeigt? Die Macht der Fremd- und Selbsteinschätzung.

Hier handelt es sich streng genommen nicht um einen Test im eigentlichen Sinne: Sie müssen keinen Fragebogen zu Ihren persönlichen Einstellungen ausfüllen und auch keine Drahtbiegeprobe zur Beurteilung Ihrer handwerklichen Geschicklichkeit bearbeiten, werden nicht nach richtig oder falsch beurteilt, und auch nicht mit anderen Personen in einer möglichst realitätsgerechten Übungssituation verglichen.

Das alles entspricht auch nicht den festgelegten Konstruktionskriterien eines wissenschaftlichen Testverfahrens wie oben beschrieben. Was aber nicht bedeutet, dass diese Verfahren weniger akribisch von Wissenschaftlern in aller Welt entwickelt worden wären. Auch hier suchen wir schließlich nach Verlässlichkeit und Präzision der Aussagen, Fairness und Objektivität.

Grundsätzlich geht es um Folgendes: Eine Person wird gefragt, wie sie sich nach vorgegebenen Kriterien einschätzt. Gleichzeitig wird vielen anderen Personen dieselbe Frage gestellt, mit Blick auf die erstgenannte Person. Es geht um die Blickrichtung: „Wie schätzen Sie Herrn Müller/Frau Meier ein?“ Dann werden die Aussagen abgeglichen und auf ihre Übereinstimmung geprüft: Sehen die anderen mich grundsätzlich so wie ich selbst, wo liegen besondere Unterschiede und wie lassen diese sich erklären?

Es gibt dabei eine Vielzahl von Kriterien, die jeweils zur Auswahl stehen. „Führungsfähigkeit“, „Gerechtigkeit“, „Durchsetzungsstärke“, „Entscheidungsverhalten“, „Mitarbeiterori-

entierung“ und vieles mehr. Die Beurteiler bleiben anonym (sonst würde sich in der Regel wohl auch niemand äußern) und können sich im Verhältnis zur beurteilten Person auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens befinden. Es kann sich somit um Kollegen von derselben Ebene handeln, aber auch um Vorgesetzte, Unterstellte und sogar Kunden, wenn es sich um einen Mitarbeiter im Vertrieb handelt. Das nennt man dann 360 Grad-Bewertung/-Feedback.

Man erfährt auf diese Weise eine ganze Menge über sich, wenn man imstande ist, einiges auszuhalten und die Zeichen zu deuten. Auf diese Weise wurde schon so manchem Unternehmensvorstand dezent der Kopf gewaschen. Wie in früheren Zeiten, als sich der König zu Fuß und in Verkleidungen unter das Volk mischte, kann mit diesem Instrument auch heute noch dem „König“ ein unverfälschter Eindruck von der Stimmung im „Volke“ vermittelt werden.

Das Ganze dient zunächst einmal der Kommunikation von Einschätzungen und Wahrnehmungen: Zur Diskussion stehen meine eigene Sicht und die meiner Umgebung. Natürlich sind diese Aussagen auf beiden Seiten immer subjektiv gefärbt, das heißt verzerrt. Abweichungen und Widersprüche anschließend zu diskutieren, führt aber dazu, bisher festgefügte Meinungen zu revidieren, neue Einsichten zuzulassen, um daraus letztlich konkrete Verhaltensänderungen abzuleiten.

In Teilen hat das Verfahren außerdem einen verblüffend ganzheitlich-kreativen Charakter, aufgrund der spielerischen Vorgehensweise bei der Selbsteinschätzung; es bringt dadurch nach unserer Beobachtung auch den widerständigsten Testgegnern während der Bearbeitung jede Menge Spaß, vor allem aber neue Erkenntnisse über sich selbst ein. Ein subjektives Vorgehen zur Kompetenzanalyse, welches dennoch aufgrund seiner genial komplexen Anordnung – spontan/anonym/umfassend – ein hohes Maß an Objektivität gewinnt und dabei ohne die üblichen Festlegungen (Breite versus Tiefe) von Tests auskommt.

Auch hier gibt es grundsätzlich zwei Fassungen. Die eine beruht auf der schriftlichen Vorgabe von Merkmalen und Verhaltensweisen im persönlichen Gespräch, anhand derer eine Person ihre Stärken und Schwächen einschätzen soll. Wichtig ist dabei, dass die Anzahl der Eigenschaften genau festgelegt ist und auch die Zuordnung auf Stärken/Schwächen nach einem sogenannten „forced choice“-Verfahren erfolgt (Anweisung: „Legen Sie bitte genau 22 Karten auf den Stapel „Schwäche“ ... und 22 Karten auf den Stapel „Stärke““); man ist also gezwungen, sich für eine persönlich wichtige Auswahl zu entscheiden. Das wiederum verhindert, dass man sich ausschließlich positive Eigenschaften zuschreibt – oder sich rundherum abwertet. Beides kommt im Leben vor, bringt uns hier jedoch nicht weiter.

Andererseits ist die Auswahl vor Ort gar nicht so einfach. Ob jemand zur Selbstüberschätzung neigt oder die Tendenz zeigt, sich zu unterschätzen, ist dafür natürlich von Bedeutung; dies kommt aber bei der Bearbeitung ohnehin zum Ausdruck und wird im Gespräch thematisiert. Wir kommen immer zu einem aufschlussreichen Ergebnis – und sind dabei ganz zwanglos bereits mitten in einer authentischen Diskussion über Wünsche, Befürchtungen, Gedanken und Verhalten.

Im zweiten Schritt wird das Verfahren ggf. mit den externen Aussagen anderer Beurteiler abgeglichen, die auf ähnliche Weise zustande gekommen sind, wie oben beschrieben.

Die andere Fassung erfolgt überwiegend standardisiert im Computer bzw. online. Analog zu den bereits beschriebenen Tests im Internet, ist hier das Vorgehen stärker festgelegt oder beruht vollständig auf vor-formulierten Instruktionen und Auswertungs -Algorithmen. Es entfällt also die kreative Bearbeitung von Hand; dafür können aber fast zeitgleich wesentlich zahlreichere Beurteilungen berücksichtigt werden, was in betrieblichen Zusammenhängen von Vorteil ist, z. B. wenn es vor Umstrukturierungen darum geht, die Unternehmenskultur zu beschreiben. 360 Grad -Bewertungen erfolgen rund um die Person herum und über verschiedene Betriebsebenen hinweg.

Aber auch ohne diesen globalen Aufwand hilft die Selbst- und Fremdeinschätzung in verkürzter Form jedem Einzelnen, ein klares Bild von den eigenen Kompetenzen zu erlangen. Dazu muss man im Prinzip nur eine Reihe von (festgelegten) Merkmalen unter die Lupe nehmen und anhand der Fragen prüfen, ob und in welcher Weise die hier geschilderten Eigenschaften zutreffen oder nicht. Beurteilungskriterien rangieren zwischen „stark ausgeprägt“, „schwach ausgeprägt“, „übertrieben“, „weiß nicht“ usw.

Damit lässt sich eingeschränkt sogar eine Übertragung auf die künftigen Job -Merkmale (Job-Match), wie oben beschrieben, leisten. Dazu werden in einem zweiten Schritt die Beurteilungen, sei es der Person selbst, sei es der Beurteiler aus ihrem Umfeld, neben die eingeschätzten Merkmale der künftigen Tätigkeit gelegt und damit vergleichbar gemacht, priorisiert nach den Einschätzungskriterien „wichtig“, „mittelgradig“, „unwichtig“. Natürlich gibt es viele alternative Vorgehensweisen, die diese Verfahren immer wieder neu und interessant gestalten lassen, je nach Anlass der Beurteilung.

Wie bei jedem anderen Beurteilungsverfahren, handelt es sich auch hier ausschließlich um ein Mittel zum Zweck: nämlich Informationen zu generieren. Entscheidend sind daher die Erkenntnisse und deren Belastbarkeit, die das Verfahren über mich liefert, sowie die Ableitungen für ein zukunftsorientiertes Auswertungsgespräch: Was kann ich mit meinen neuen Erkenntnissen anfangen.

Ein fruchtbares Verfahren enthält daher auch detaillierte Anregungen, wie ich meine Entwicklung gezielt angehen kann. Dazu liegen hinsichtlich der Selbst-/Fremd-einschätzung teilweise umfangreiche Manuale vor. Anhand der vorgegebenen Eigenschaftskarten werden hier differenziert verhaltensbezogene Wege aufgezeigt, wie die persönliche Entwicklung gezielt und Schritt für Schritt vorangetrieben werden kann. Diese Fragensammlungen sind abgestuft vom Allgemeinen („Was hat die Person wo erlebt?“, „Welche Situationen sollten aufgesucht werden?“) zum Besonderen („Welche Hobbys/Ehrenämter bieten sich an/welche Bücher sollten gelesen werden/welche Filme sollte man sich einmal anschauen?“; „Begleiten Sie einen Außendienstler im Verkaufsgespräch!“).

Einige der wichtigsten Suchbereiche lauten:

- Best Practice: „Beobachten Sie erfolgreiche und weniger erfolgreiche Modelle, was machen diese Leute (anders) und wie machen Sie es?“

- Risikoverhalten: „Nehmen Sie an einer Tour im Hochseilgarten teil!“
- Entscheidungsverhalten: „Entscheiden Sie innerhalb einer halben Stunde, wo Sie Ihren nächsten Urlaub verbringen wollen – beginnen Sie sofort mit der Planung!“ „Blicken Sie im Restaurant kurz in die Speisekarte und suchen sich ein Gericht aus. Geben Sie der Bedienung Ihre Bestellung an, ohne noch einmal nachzuschauen!“
- Arbeitsproben: „Suchen Sie sich (befristete) Probeaufgaben in einem fehlertoleranten System, damit Sie Platz zum Experimentieren haben.“

Setzen Sie sich ein mittleres Anforderungsniveau: nicht unrealistisch hoch, so dass Sie sich die Zähne ausbeißen, nicht lächerlich gering oder allzu vertraut, dass Sie den Erfolg nicht mehr genießen können;

- Hobbys, Sozialengagement, ehrenamtliche Tätigkeiten: Suchen Sie nach Aktivitäten in Ihrer Freizeit, die Ihren Horizont erweitern, helfen Ihr Kontaktnetz laufend zu verstärken und Ihre Balance zwischen Beruf und Freizeit zu verbessern; nebenbei schaffen Sie sich damit Erlebnisse, die Ihre Kenntnis von und die Zufriedenheit mit Ihrem Kompetenzniveau steigern.

Phase 3: Die Arbeitsprobe

Nichts ist so wirkungsvoll, um herauszufinden, was jemand wirklich zu leisten vermag, wie die Ausführung der Tätigkeit selbst. Deshalb liefern Künstler vor der Aufnahme in die Akademie und Fotografen vor der Übernahme eines Auftrags grundsätzlich Proben ihres Könnens ab. Leider ist das nicht überall möglich, auch wenn das bereits genannte Assessment Center dem Ziel der Praxisnähe bei der Beurteilung schon sehr nahekommt.

Da, wo eine Probe aufgrund der mangelnden Fehlertoleranz eines Systems – zum Beispiel in der Luftfahrt oder in Atomkraftwerken – von vornherein nicht in Frage kommt, bietet sich als Lösung eine Simulation an.

Simulationen und Arbeitsproben sind in gewisser Weise vergleichbar. In beiden Fällen versucht man vorauszusagen, wie hoch die Erfolgswahrscheinlichkeit bei Aufnahme einer bestimmten beruflichen Position sein wird, und das aufgrund von realen Tätigkeits-ergebnissen einer Person oder aus der Beobachtung ihres konkreten Verhaltens in einer bestimmten Anforderungssituation.

Der entscheidende Unterschied zu unserem Beispiel besteht allerdings darin, dass sich die Arbeitsmappe des Künstlers quasi auf die Vergangenheit bezieht, während eine Simulation immer die Zukunft zum Gegenstand hat; was die Arbeitsprobe im eigentlichen Sinne angeht – und hier reden wir zum Beispiel von einem Betriebspraktikum oder einem Abschnitt in der dualen Berufsausbildung, in dem ein bestimmtes Werkstück von den Auszubildenden zu bearbeiten ist – geht es ausschließlich darum, die konkrete Leistungsfähigkeit in einer genau definierten Situation zu erfassen. Näher kommt man wohl nicht an die Kompetenzen einer Person heran. Lediglich das Potenzial ist auch auf diese Weise wohl kaum zu bestimmen.

„Hast Du nicht Lust, am Sonntag mit uns Segeln zu gehen?“ „Lust schon, aber das habe ich noch nie gemacht, das kann ich gar nicht!“ „Das macht doch nichts, das werden wir Dir schon zeigen – Du bist doch nicht schwer von Begriff: Jedenfalls siehst Du nicht so aus!“

So in etwa stellen wir uns auch das Vorgehen bei einer wirksamen Arbeitsprobe vor: Warum probieren Sie nicht einfach mal etwas Ungewöhnliches aus? Man müsste allerdings definieren, worin genau die Aufgabe besteht, unter welchen Rahmenbedingungen sie stattfindet, was festgestellt werden soll, damit vergleichbare Ergebnisse erzielt werden können und damit das Risiko des Misserfolgs nicht unübersehbar groß wird. Dazu werden wir in Teil III noch einige Informationen geben.

Viele machen das ja bereits. In diesen Zeiten begrenzter Arbeitsangebote ist der Andrang auf Praktikumsstellen, gerade für junge Akademiker, ungebrochen. Allerdings muss man dabei inzwischen ziemlich aufpassen, dass aus einem kurzzeitigen Verhältnis zur Probe nicht ein dauerndes Arbeitsverhältnis zum Schein wird. Praktika erfüllen grundsätzlich nur den einen Zweck, Kenntnisse über Anforderungen und Eignung zu vermitteln, und zwar idealerweise beiden Seiten, dem beruflichen Neulingen oder Umsteigern sowie den Unternehmen. Keinesfalls aber sollte das Angebot zum Praktikum missbraucht werden und als billiger Ersatz für ein reguläres Anstellungsverhältnis dienen.

Das Self-Assessment

Das ist die Methode der Selbstbeurteilung auf mehreren Ebenen. Unter dieser Bezeichnung fassen wir alles, was in diesem Abschnitt bisher aufgeführt wurde, um daraus einige Methoden zu einem Strauß zu bündeln, der Ihnen einen möglichst klaren Blick auf Ihre persönliche Ausstattung ermöglicht. Wie sie erkennen werden, lässt sich ein Teil sehr direkt, kurzfristig und mit geringem finanziellen Aufwand selbst anwenden. Davon soll an dieser Stelle die Rede sein; darüber hinaus gewinnen wir unschätzbare Einsichten und Hilfen im Gespräch mit anderen Menschen – dazu gehört der Aufbau eines Netzwerks, die Einbeziehung eines Mentors, gegebenenfalls aber auch die Zusammenarbeit mit einem professionellen Coach. Mehr dazu im Kapitel 3.

Ich weiß nicht, wie Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser bei dem Thema „Test“ zumute ist. Die meisten von uns haben aber noch aus ihrer Schulzeit eine gewisse Abwehrhaltung. Das hat natürlich mit der unangenehmen Erkenntnis zu tun, in aller Öffentlichkeit bewertet, mit Noten versehen, ausgewählt und damit auch abgelehnt zu werden. Das hat uns oft verletzt, das ist uns manchmal unfair vorgekommen.

Ich möchte dem entgegenwirken: Testen macht Spaß! Besonders dann, wenn Sie selbst mehr über sich erfahren wollen, und vor allem, wenn Sie das Ganze in die eigenen Hände nehmen können. Darüber hinaus werden Sie auch nicht danach beurteilt, wo Sie die meisten Fehler machen; im Gegenteil hilft dieses Defizitdenken gerade nicht weiter. Vielmehr suchen wir nach Ansätzen für Chancen und Potenziale – und die persönliche Mischung ist entscheidend: Wo sind für Sie die größten Erfolge zu erwarten, wo werden Sie sich am wohlsten fühlen, weil am ehesten befriedigende Ergebnisse möglich werden? Im Übrigen dürfen Sie beruhigt sein, niemand schaut Ihnen in die Karten, wenn Sie Ihr eigener Mentor sind. Die Daten sind in jedem Falle absolut vertraulich zu behandeln (Datenschutz).

Man kann sich leicht vorstellen, dass es inzwischen eine kaum noch überschaubare Flut unterschiedlicher Instrumente dieser Art am Markt gibt. Genauso wie es eine kaum noch überschaubare Flut an Beratern und Entwicklern gibt (google: „self assessment“). Helfen

werden Ihnen bei der Auswahl Industrie-und Handelskammern, Handwerkskammern, aber auch die Agentur für Arbeit.

Um Ihnen jedoch den Einstieg in die Recherche zu erleichtern, finden Sie hier beispielhaft einige private Anbieter:

- www.hoganassessments.de
- www.insights.de
- www.profilesinternational.de
- www.rekrytema.com

Wir bemühen uns als professionelle Berater um ein möglichst schlüssiges, breit gefächertes Gesamtbild der persönlichen Befähigung. Das zu erreichen, ist mit einem einzelnen Verfahren kaum möglich, macht auch nicht wirklich Sinn: Wenn wir nach Genauigkeit streben, geht das notwendig zulasten der Informationsbreite und umgekehrt führt die Vielfalt der Erkenntnisse möglicherweise zu einer gewissen Oberflächlichkeit.

Im Sinne eines objektiven und vielschichtigen Bildes sollte man daher auch verschiedene Quellen nutzen. Wir wollen ja nicht allein die individuellen Kompetenzen im engeren Sinne erfassen, sondern auch in Richtung der noch auszubauenden Spielräume gehen.

Leider handelt es sich bei den analytischen Verfahren um „erläuterungsbedürftige Produkte“, wie man im Marketing und Vertrieb sagt: Sie erklären sich nicht von selbst, schon aufgrund der Fülle an Interpretationen zwischen einzelnen Testwerten. Hier werden Sie nicht um ein Auswertungsgespräch mit einer Fachfrau oder einem Spezialisten vonseiten des Testkonstruktors herumkommen. Manche Untersuchungsergebnisse sind auf den ersten Blick widersprüchlich, schwierig zu interpretieren und würden ohne Zuhilfenahme des geeigneten Hintergrundwissens zu Missverständnissen führen. Sie wollen aber Klarheit haben! Außerdem verhindern Sie damit, dass die Ergebnisse durch ganz natürliche Vorgänge des Über- oder Unterschätzens verzerrt werden. Wunschenken oder Selbstabwertung haben schon so manchen auf ein falsches Gleis gebracht!

Schließlich stellt jedes methodische Hilfsinstrument immer nur ein Mittel zum Zweck dar. Hier erhalten Sie wertvolle Hinweise, die im weiteren Verlauf in eine klare Planung, aber auch konkrete Maßnahmen und Handlungen eingebettet werden müssen. All das braucht Zeit – Zeit, sich auf den Weg zu machen, neu zu orientieren, Veränderungen zuzulassen und bewusst zu erleben, Zeit aber auch, Wege auszuprobieren, die sich in keinem Lehrbuch der Welt darstellen lassen; Schmerzen zu ertragen, die da entstehen, wo ich erkenne, dass niemand außer mir die Verantwortung für mich übernehmen kann – ganz im Gegensatz zu dem, was ich bisher vielleicht angenommen habe.

Halten wir fest: Es ist heute möglich, mit Hilfe von Untersuchungsverfahren, Freunden und Kollegen, manchmal auch Vorgesetzten oder Karriereberatern, sich den notwendigen Überblick über die eigenen Ressourcen zu verschaffen. Daneben ist aber auch die gezielte Selbstbeobachtung, die Dokumentation und Reflexion solcher Erfahrungen zu einem stimmigen Gesamtplan zu verknüpfen. Dann ist noch zu klären, ob ich geeignete Ziele an der Hand habe oder wie ich diese für mich selbst entwickeln kann.

Im nächsten Schritt reden wir davon, ob man diese Frage ausschließlich mit sich allein klären kann oder ob, und wenn ja in welchem Ausmaß Andere hinzugezogen werden, die bei der Klärung in irgendeiner Weise behilflich sein können.

Manche werden sagen, selbstverständlich löse ich solche Themen einzig und allein mit mir selbst; andere wieder geraten in Panik, fühlen sich vollständig überfordert mit der Aufgabe, dieses „Ding“ vollkommenen allein angehen zu müssen.

Warum nicht einen vernünftigen Kompromiss herstellen: Ich kann tatsächlich alles allein machen – bin von niemandem abhängig, habe das Heft immer in der Hand; ich bin für mich selbst verantwortlich, weiß sehr wohl, was ich will und was für mich gut ist, und es stellt absolut keine Schande dar, sich aus strategischen Gründen hin und wieder auch einmal eine unabhängige Meinung einzuholen. Es würde mir sehr wohl auch gut tun, an einer ganz bestimmten Stelle meine individuelle Welt durch die neutralere Brille eines völlig fremden Menschen, noch dazu vielleicht eines Profis zu sehen, zu überprüfen, bereichern oder ganz einfach nur in Frage stellen zu lassen.

Für alle anderen: Niemand ist verpflichtet, immer alles allein zu machen, wenn es auch anders geht und noch dazu leichter und besser: Man darf sich auch Hilfe holen. Nach gewissenhafter Prüfung und Auswahl können Sie sich sehr wohl in die Hände eines geeigneten Gesprächspartners begeben, mit dem es Ihnen im Dialog gelingt, ganz leicht – wie von selbst – von Stein zu Stein zu springen, um in diesem Fischteich von A nach B zu gelangen.

Dieser grundlegenden Erkenntnis folgend, entwickeln wir einen Ansatz, der beiden Seiten gerecht wird; er erlaubt, die eigene berufliche Laufbahnplanung konsequent und systematisch voranzutreiben.

Hier hat sich das methodische Vorgehen des Vocating bewährt. Damit bin ich mein eigener Mentor – der Förderer und Sachwalter meiner ureigenen Interessen. Gleichzeitig ziehe ich – je nach meinem Bedarf – eine Vielzahl an Informationen, Förderern, Hilfsmitteln hinzu, die mich auf meinem Wege zur Laufbahnplanung unterstützen können. Damit steigt auch die Zielsicherheit, die Aussicht, meine beruflichen Wunschträume wirklich zu erreichen.

Beim Vocating durchlaufen Sie nun den gesamten Prozess der Laufbahnplanung:

- von der Idee am Ausgangspunkt über
- die klare und unmissverständliche Selbsteinschätzung,
- das transparente, auch für Außenstehende nachvollziehbare Planungskonzept und
- die individuelle Begleitung durch einen Mentor in der Praxis bis
- zur Auswertung der (vorläufigen) Ergebnisse, um dann zu einem neuen Zielhorizont aufzubrechen.

3. Im Ozean der Kompetenzen und keinen Rettungsring dabei?

3.1 Von Lotsen und anderen Wegbegleitern

Start-Veranstaltung der Arbeitsmarkt-Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ (pia) „Die Arbeitsmarkt-Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ eröffnet in Frankfurt das erste Büro in Hessen und stellt es am Montag der Öffentlichkeit vor. Stadträtin Daniela Birkenfeld begrüßt die Teilnehmer dieser Veranstaltung.

Ziel des Projektes ist es, Arbeitsuchende individuell und professionell bei ihrer Jobsuche zu unterstützen. Die bundesweite Initiative des Diakonischen Werkes setzt auf bürgerschaftliches Engagement und wendet sich an Manager, Führungskräfte und Personalentscheider in Wirtschaft und Gesellschaft, die zur Übernahme einer so genannten Jobpatenschaft bereit sind. Sachkompetenz, Kontakte in die Wirtschaft und Erfahrungen im Personalbereich bringen diese Job-Paten in ein kompetentes, zielführendes Coaching ein. Die Schirmherrschaft hat Oberbürgermeisterin Petra Roth übernommen.

(Internet-Pressemitteilung, September 2009,
<http://www.patenmodell.de/startseite-hessen/frankfurt>)

Diese Initiative ist eine wirklich hervorragende Idee. Der Weg führt weg von unspezifischen, ungerichteten und daher häufig unwirksamen Methoden der Beschäftigungsförderung, ausgeteilt mit der ganz großen „Kelle“. Was hier ganz aktuell als äußerst kreativer Ansatz ins Leben gerufen wird, um eine Brücke zwischen dem Arbeitsmarkt und den Arbeitssuchenden zu bauen, sagt auch etwas aus über die Aktualität der persönlichen Laufbahnplanung, wie sie in diesem Buch dargestellt wird. Der Unterschied besteht nur darin, dass wir insgesamt weg wollen von der staatlichen Versorgung. Im Gegensatz dazu wollen wir die Laufbahnplanung von Beginn an in die eigenen Hände nehmen.

Das geschieht teilweise, indem Sie sich vollständig eigenaktiv mit sich selbst beschäftigen. Wir wechseln jedoch an dieser Stelle die Ebene der Auseinandersetzung, um Begleitung auf dem Wege zu unseren beruflichen Zielen zu suchen.

Es gibt natürlich die Arbeitsagenturen, es gibt Berater und Coaches – und es gibt Freunde. Manchmal gibt es auch noch eine weitere Möglichkeit: Nämlich den Paten, jemanden, der mich begleitet, mich schützt und vor Fehlentscheidungen bewahrt und das, ohne mich zu entmündigen. Wir nennen das auch Mentoring. Ein Mentor, das ist jemand, der, ohne eine professionelle Ausbildung durchlaufen zu haben, nur aufgrund seiner breiten und tiefen Kenntnisse von Nutzen ist. Er oder sie müssen im Grunde lediglich neutral, also frei von eigenen Verwertungsinteressen an die Sache herangehen.

Wie oben dargestellt, nimmt der Mentor Sie sozusagen an der Hand und übernimmt damit eine Art Patenschaft: Er oder sie verpflichtet sich, sein/ihr Wissen zur Verfügung zu stellen, auf bestimmte Chancen und Gefahren hinzuweisen sowie gegebenenfalls Türen zu öffnen. Gleichzeitig übernimmt der Mentor die Rolle des Lotsen: Er/sie hilft Ihnen als Neuling bei der Navigation durch die Untiefen der Laufbahnplanung.

Auf unser Thema bezogen stellt sich hier die einfache Frage, wie Sie Ihre Möglichkeiten am leichtesten und am wirksamsten realisieren – ganz allein oder wenigstens an bestimmten strategischen Punkten mit der hilfreichen Unterstützung durch Außenstehende.

Nachdem wir uns nun verschiedene Anlässe ebenso wie die eigentlichen Inhalte unserer Veränderungen angesehen haben, geht es jetzt um die Entscheidung, was Sie mit der Fülle dieser Optionen eigentlich anfangen wollen, wenn Sie diese erst einmal entdeckt haben; und wie Sie daraus letztlich einen stimmigen Plan für Ihre Weiterentwicklung ableiten oder ihn darauf aufbauen können.

In dem Zusammenhang ist zu fragen, inwieweit Sie in der Lage sind, die Umsetzung Ihrer Ziele vollständig in die eigenen Hände zu nehmen; ab welchem Punkt ist es angeraten, sich der Unterstützung durch einen neutralen Helfer oder eine Helferin zu versichern?

Wo also liegt der Eigenanteil in der Veränderungsarbeit und wo kann man nur gewinnen durch die Einbeziehung eines Gesprächspartners bzw. durch den bereichernden Austausch mit verständnisvollen Zuhörern? Die „Schnittstelle“ sozusagen zwischen Ihnen und der lebendigen Ideenwelt der anderen.

Wenn wir uns im letzten Abschnitt mit der Selbstorganisation beschäftigt haben, geht es hier um den Aufbau eines Support-Systems. Wir stehen hier am Übergang von der Beschäftigung mit sich selbst zur Umsetzung eines Laufbahnplans in den beruflichen Alltag. Bindeglied ist die Vorwegnahme des eigentlichen „Stapellaufs“ in vertrauensvollen Gesprächen mit einem geeigneten Wegbegleiter. Man kann das als eine Simulation ansehen, die hilft, möglichst viele Unsicherheitsfaktoren im Vorfeld in den Griff zu bekommen, bevor man tatsächlich den Sprung ins kalte Wasser wagt. Im Übrigen kann Ihnen die Einbeziehung von Unterstützern auch später auf Ihrem Wege helfen, zu erwartende, aber auch unvorhergesehene Hindernisse zu bewältigen.

Und schließlich macht es einen Unterschied, ob ich mir selbst ein Bonbon in den Mund stecke oder ob das jemand anders für mich tut, damit ich dabei die Augen schließen und einfach nur genießen kann: Ich kann meine Kräfte und auch meine Aufmerksamkeit präzise fokussieren, indem ich mich auf die Sache konzentriere und dabei sanft anleiten lasse. Der schiere Luxus also.

Die Vorteile des Beratungsgesprächs liegen auf der Hand:

- Ich entlaste sozusagen meine Aufmerksamkeit: Der Zuhörer hält mir den Rücken frei, während ich meine volle Konzentration auf die Aufgabe richte und mich dabei sozusagen von einem Lotsen durch die Widerstände und Konflikte lenken lasse, die mir begegnen;
- Der Lotse macht mich als neutraler, emotionsloser Beobachter auf Widersprüche und Verzerrungen aufmerksam, die mich in die falsche Richtung lenken würden – das kann schmerzhaft sein;
- Ich reduziere meine Unsicherheit um viele Befürchtungen, indem ich mir quasi die „Erlaubnis“ zum Handeln durch eine unbeteiligte und wertfreie, in meinen Augen aber kompetente Beobachterin einhole;

- Ich lasse die Dinge stellvertretend durch eine andere Brille betrachten, um dadurch zu einer größeren Objektivität zu gelangen;
- Die Außensicht des anderen mache ich mir zunutze – reichere meine eigenen Ideen durch die Kreativität meiner Wegbegleiter an;
- all dies steigert Effektivität und Effizienz meines Vorgehens: Es hilft mir, auch durch das Probehandeln im Gespräch, mein Ziel schneller und leichter zu erreichen.

Die Sache hat nur einen Haken: Ich muss dazu meine Deckung aufgeben und dem anderen mein Vertrauen entgegenbringen! Damit setze ich mich notgedrungen einem gewissen Risiko aus, nämlich ausgenutzt zu werden oder mich abhängig zu machen.

Da liegt wohl auch der Grund, weshalb der eine oder andere intuitiv vielleicht lieber ganz allein und unbeobachtet mit seiner Entwicklungsfragen umgehen will, von den finanziellen Kosten eines professionellen Beratungskontaktes ganz zu schweigen.

Dennoch, die Frage der Realitätsprüfung ist nicht ausschließlich von mir allein, sozusagen aus dem eigenen Bauch heraus, zu bewältigen.

Es ist vielmehr positiv zu fragen: „Muss ich das denn alles alleine machen?“ Training oder Coaching – wie auch immer: Ich erweitere meine Kompetenzen, auch in Richtung kommunikativer Fähigkeiten – wenn ich klug bin, und der Arbeitgeber sogar mitspielt – warum dann nicht auch in Form eines persönlichen, zumal zeitlich befristeten Beratungsverhältnisses.

Während ich eine Gruppe als Forum nutzen kann, um meine ungeprüften Ideen in den Ring zu werfen und nach allen Seiten hin zu untersuchen, hilft mir die Zweierbeziehung zum Coach oder Mentor, sämtliche Schritte von der Idee bis zur „Qualitätsprüfung“ meiner Ergebnisse Hand in Hand zu durchlaufen. Die Gruppe bietet mir eher die Möglichkeit, in der Debatte meine Argumente zu schärfen, auf logische Widerspruchsfreiheit hin zu prüfen, um meine Interessen letztlich besser vertreten zu können – auch vor mir selbst. In der Gruppe gibt es allerdings immer einen Überschuss an konträren Einzelmeinungen beziehungsweise Konkurrenz und einen Mangel an Zeit für die persönliche Bearbeitung. Gerade die gegensätzlichen Interessen und Sichtweisen der Teilnehmer lassen Gruppensitzungen spielerisch, manchmal stürmisch verlaufen oder in Nebensächlichkeiten versanden.

Nichtsdestotrotz können beide genutzt werden, um zu mehr Klarheit zu kommen. Es lassen sich auch beide Wege miteinander verbinden, indem man sich einerseits von den unterschiedlichen Strömungen in einer Gruppe fordern und fördern lässt; andererseits die größere Dichte des Kontakts zu einem einzelnen Wegbegleiter sucht.

Zugegeben: Die Suche nach dem geeigneten Wegbegleiter ist nicht immer ganz leicht. Lassen Sie uns das also in aller Ruhe genauer betrachten, es geht immerhin darum, eine angemessene Transferhilfe für Ihre eigene Zukunftsplanung zu erhalten.

„Beraten ist eine Kunst, den Ratschlag anzunehmen, eine andere...“, soll John F. Kennedy einmal gesagt haben. Wenn es schon nicht leicht ist, sich als „normaler Mensch“ im Gespräch mit seinen Meinungen, spontanen Gefühlsregungen und konkreten Handlungstipps zurück-

zuhalten, so gilt das umso mehr, wenn man als Ratsuchender Rückmeldungen eines anderen aus der Beraterrolle heraus entgegennimmt. Es ist sehr leicht, sich verletzt zu fühlen, die neutralen Anmerkungen, Aussagen und Wahrnehmungen anderer abzuwerten, umzuinterpretieren, als Angriff auf die eigene Person zu definieren und damit sogar ohne es zu merken im eigenen System der verzerrten Sichtweisen steckenzubleiben. Dies wird umso eher und auch gravierender der Fall sein, wo es sich in den Rollen von Beraterin und Ratsuchenden nicht um professionell ausgebildete Gesprächspartner handelt.

Zudem sagt die Erfahrung, dass ich eher bereit bin, den Rat und die Deutungen eines Profis anzunehmen – der wird ja wohl recht haben und hat ja schließlich auch Geld von mir dafür bekommen – als mich auf den gesunden Menschenverstand eines Freundes oder Familienangehörigen einzulassen: Aber warum habe ich mich dann überhaupt für diesen Gesprächspartner entschieden, wenn nicht aus dem Bedürfnis heraus, mehr Klarheit für mich zu gewinnen.

Und in dieser Lage helfen tatsächlich auch die Intuitionen eines ganz normalen Menschen weiter. Ich sollte das allerdings prüfen und bin nicht verpflichtet, jede fremde Meinung als unveränderliche Wahrheit anzunehmen, bloß weil sich dieser Jemand bereit erklärt hat, mir zuzuhören. Es hilft dagegen sehr, zunächst zu schweigen, sich möglichst jeden Kommentars zu enthalten und dafür genauestens die eingehenden Tipps und Rückmeldungen aufzunehmen, zu prüfen, was an diesen Äußerungen daran sein könnte. Auch wenn es noch so schwerfällt.

3.2 Die Vereinbarung mit dem Wegbegleiter

Das reicht aber natürlich nicht. Was sind denn dann die unabdingbaren Kriterien für den Aufbau einer funktionierenden Beziehung zwischen Ratsuchenden und Beratern?

- Vertraulichkeit und Datenschutz
- Vermeidung von Abhängigkeiten
- Distanz und Nähe
- Aktives Zuhören
- Auftragsformulierung
- Nachweise einer Qualifizierung

Vertraulichkeit und Datenschutz

Oberstes Anliegen der Ratsuchenden ist der Schutz ihrer Persönlichkeitsrechte. Dazu gehört das Recht auf freie Meinungsäußerung, in diesem Zusammenhang von ganz besonderer Bedeutung. Es muss ohne Ausnahme gewährleistet sein, dass die ungeschützten Aussagen der Ratsuchenden auf den Kontakt mit ihrem Gesprächspartner/Berater beschränkt bleiben. Das mag sich sogar in der Wahl des Ortes niederschlagen. Entscheidend ist, dass das Gespräch unter vier Augen stattfinden kann. Darüber hinaus unterliegen Berater denselben Anforderungen an die Schweigepflicht wie zum Beispiel Ärzte und Juristen. Ein professioneller Beratervertrag wird daher auch immer eine entsprechende Klausel zur Vertraulichkeit und zum Umgang mit den Personendaten der Ratsuchenden enthalten. Schwieriger ist dies

im persönlichen Kontakt zwischen zwei Privatpersonen zu bewerten: wie steuere und kontrolliere ich als Ratsuchender den Gebrauch meiner Aussagen, um nicht nach einiger Zeit feststellen zu müssen, dass mir Teile dieser Informationen von dritter Seite vorgehalten werden. Je nachdem, wie sensibel ich selbst meine Aussagen einschätze wird es vermutlich nicht ausreichen, einfach nur auf die Einhaltung der Verschwiegenheit durch meinen Gesprächspartner zu vertrauen.

Vermeidung von Abhängigkeiten

Der Beratungskontakt, so wie wir ihn verstehen, ist vollständig unabhängig zu sehen von jedem weiteren Austausch zwischen denselben Personen. Er sollte auch im privaten Bereich freigehalten werden von jedem sekundären Anliegen nach der Devise „eine Hand wäscht die andere“.

Es geht wirklich darum, in diesen äußerst sensiblen Zusammenhängen wertfrei, vertrauensvoll und unabhängig miteinander zu kommunizieren, einzig und allein zu dem Zweck, dass der oder die Ratsuchende Wege zur Lösung ihrer Probleme und/oder zur Erweiterung ihrer Möglichkeiten entdecken. Jeder Anschein, dass aufseiten der Beteiligten noch andere, unterschwellige Motive eine Rolle spielen könnten, wird das Verhältnis in Frage stellen oder sogar zerstören. Nur wenn ich selbst als Ratsuchender davon ausgehen kann, dass alle Interaktionen auf diesen Rahmen beschränkt bleiben und somit keine negativen Folgewirkungen für mich haben können, werde ich mich im Gespräch öffnen, um schrittweise auf die Verwirklichung meines Beratungsanliegens zugehen zu können. Und es käme einer absoluten Katastrophe gleich, falls dieser Vertrauensvorschuss im Nachhinein entwertet würde.

Distanz und Nähe

Gleiches gilt auch für den Umgang zwischen den beiden Parteien während des Beratungskontaktes: Einerseits kann man sich kaum einen Austausch zwischen Fremden vorstellen, der intimer und vor dem Hintergrund gegenseitiger Wertschätzung abläuft; andererseits dürfen die Grenzen zwischen Beratern und Ratsuchenden nicht verwischt werden. Um es ganz deutlich zu formulieren: Ein noch so intensiver Kontakt zwischen den beiden Parteien darf nicht verwechselt werden mit einer freundschaftlichen Beziehung zwischen Privatpersonen oder Kollegen auf einer ganz anderen Alltagsebene. Es geht hier letztlich um das Thema Macht und Autonomie sowie den verantwortungsvollen Umgang damit. Zwei Aspekte stehen bei diesem ungleichen „Macht“-Verhältnis im Vordergrund: die Rolle des Zuhörers/Beraters als anerkannter „Lösungs-Spezialist“, aber auch der ungleiche Austausch von Informationen, nämlich die Preisgabe äußerst sensibler Angaben, deren missbräuchliche Bekanntgabe den Ratsuchenden durchaus schwerwiegend schädigen könnten.

Aktives Zuhören

Ganz gleich, ob es sich um einen Profi handelt oder einen einfachen zwischenmenschlichen Kontakt, die wichtigste Eigenschaft des Gesprächspartners besteht darin, aktiv zuhören zu können. Das hat auffordernden Charakter. Zum einen verschafft sich der Zuhörer ein klareres Bild von den Fragestellungen, Beweggründen und Bedürfnissen des anderen, indem er zunächst kommentarlos aufnimmt, was ihm dargeboten wird. Er lässt damit aber gleichzeitig den Ratsuchenden in seiner ganzen Person zu – enthält sich jeder Bewertung – und gibt damit die Erlaubnis, sich völlig frei zu definieren. Erst danach holt der Berater durch Rück-

fragen weitere Informationen ein, macht sich weitere Notizen, verdichtet seine Erkenntnisse, korrigiert Missverständnisse, schärft seinen Blick für das Gesamtinteresse und die Details.

Auftragsformulierung

„Was ist Dein Anliegen?“ So lautet häufig die erste Frage am Beginn einer professionellen Beratungssitzung. Es handelt sich immerhin nicht um einen fröhlichen, belanglosen Gesprächsaustausch. Je klarer das Anliegen formuliert ist, umso höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit des Kontakts. Ob nun schriftlich fixiert im Rahmen einer professionellen Vereinbarung oder eher lose als Arbeitsgrundlage zu einer Sitzung: Entscheidend ist die gute geistige Voreinstellung und schließt selbstverständlich den Ratsuchenden mit ein: Auch dieser sollte sich vor Beginn des Gesprächs am besten schriftlich darüber Klarheit verschaffen, worin sein Anliegen besteht: Was sehe ich als problematisch an, wie könnte eventuell eine Lösung aussehen, und was habe ich bisher bereits getan, um zu einer eigenständigen Bewältigung zu gelangen?

Nachweise einer Qualifizierung

Professionelle Beratung hat eine lange Tradition. Sie beruht auf wissenschaftlicher Forschung, allgemein akzeptierten Fachstandards und ethischen Traditionen. Dazu gehört auch der unumstößliche Grundsatz, den Nutzen des Klienten zu mehren und jeden Schaden von ihm fernzuhalten. Professionelle Berater zeichnen sich nicht allein durch ein großes Wissen in ihrem Fachgebiet aus. Sie sind in der Regel auch durch eine langjährige Schule gegangen, haben sich selbst differenzierten Tests und Prüfungen unterzogen, um sich der eigenen menschlichen Schwächen bewusst zu werden und diese zum Nutzen ihrer Klienten auszugleichen. Dieser Werdegang ist ablesbar anhand von Zertifikaten, die Berater im In- und Ausland erworben haben. Es gehört sicherlich zu meinen Rechten als Ratsuchender, im Vorfeld eines Gesprächskontaktes mit Beratern einen so genannten Reference Check durchzuführen: Auf verschiedenen Wegen wie Kontaktnetz, Internetauftritt, Berufsverband, werde ich versuchen, mir ein deutlicheres Bild von den Qualitäten meiner Berater zu verschaffen, bevor ich mich selbst im persönlichen Gespräch von der Passform überzeuge.

Wenn wir hier von „Mentor“ reden, so bedeutet das noch etwas anderes: Mentor ist jemand, der aufgrund seiner Erfahrungen, der persönlichen Klarheit und einer möglichst großen Wertfreiheit im Umgang mit Ratsuchenden, kurz: aufgrund umfassender Vertrauenswürdigkeit, sich das Verdienst erworben hat, die Aufgabe des Wegbegleiters zu übernehmen. Das geschieht über eine gewisse, genau definierte Zeit hinweg, am besten mit klar umschriebenen Anforderungen an beide Seiten.

Diese Kompetenz zum Mentor kann, muss aber nicht unbedingt mit dem Alter eines Menschen in Verbindung gebracht werden. Zwar sind in der Tat lebenserfahrene, ältere Menschen eher in der Lage, spontan in der Kommunikation den anderen stehen zu lassen, Informationen zu vermitteln und geduldig zuzuhören. Es gibt aber durchaus integrierte, klarsichtige Mentoren unter 70 Jahren, die sich aufgrund ihrer Gesprächskompetenz als vertrauensvolle Ansprechpartner eignen. Die Schwierigkeit liegt insgesamt eher darin, die Richtigen auszuwählen. Das ist zunächst einmal absolute Vertrauenssache. In der Rolle des Ratsuchenden muss ich mir also die Mühe machen, „Shopping“ zu gehen, zu prüfen, ob der „Nasenfaktor“

stimmt, bevor ich mich eventuell auf eine länger dauernde und/oder intensive Gesprächsbeziehung einlasse.

Die Auswahl der Instrumente habe ich in der Hand. Von meinem täglichen Log-Buch angefangen, über unspezifische, breit gestreute Gesprächskontakte jedweder Art, die mir mosaikartige Teilinformationen eröffnen, bis hin zu einem programmatisch strukturierten Beraterverhältnis stehen mir eine Vielzahl an Informationsquellen zur Verfügung.

Hier greift, wie grundsätzlich in allen Fragen des Zeit-Managements das Prinzip der Schriftlichkeit. Es ist von entscheidender Bedeutung, bereits die Fragen schriftlich zu formulieren, die für mich von Bedeutung sind, und zwar für jede einzelne Begegnung. Ebenso ist es erforderlich, im Gespräch kurze Notizen zu machen, um den Verlauf der Unterredung zu dokumentieren; schließlich gehört zu einer sauberen Informationsverarbeitung, dass ich mir ausreichend Zeit nehme, nach dem Gespräch meine Ergebnisse auszuwerten, die Eindrücke festzuhalten und zu einer abschließenden Gesamtbewertung zu kommen.

Diese Vorgehensweise ist vollständig unabhängig von der Art des Gesprächspartners zu sehen – und sehr gewöhnungsbedürftig. Fangen wir also gleich damit an!

Sehen wir uns das noch genauer an. Nehmen wir einmal an, Sie würden sich für eine vertrauensvolle Person in Ihrer Umgebung entscheiden, dann ist besonderer Wert auf deren Fähigkeit zu legen, genau zuzuhören und sich mit noch so sinnvollen Vorschlägen („Vorschlagswesen“) weitestgehend zurückzuhalten: Wir sind hier nicht im Reisebüro und es gibt auch kein festgelegtes Produktangebot, aus dem man nur, sozusagen mit einem Mausklick, auswählen müsste. Auch erübrigen sich anfangs alle noch so wohlmeinenden Wertvorstellungen von der Art „man sollte, müsste, dürfte“ o. Ä.

Dennoch bleibt hier ein gewisses Restrisiko bestehen: Wir können einfach nicht erwarten, dass diese hehren Ansprüche von einem ganz „normalen Menschen“ ohne jede fachliche Vorbildung eingehalten werden. Man sollte also an dieser Stelle eher dem Lotsen einen Bonus für unverfälschten „gesunden Menschenverstand“, Vertraulichkeit, sowie Verschwiegenheit geben.

Ein aktiver Ratsuchender wird mit gezielten und gut vorbereiteten Fragen das Heft in die Hand zu nehmen suchen und sich Klarheit verschaffen: Als Ratsuchender steuere ich den Kontakt. Es ist mein Anliegen, so viele hilfreiche Informationen zu sammeln wie möglich. Ich verschaffe mir die noch so fragmentarischen Hinweise, um auf meinem Wege zu mir selbst weiterzukommen. Gleichzeitig akzeptierte ich keinerlei Abwertungen meiner Person, Versuche, mich in irgendeiner Weise abhängig zu machen oder auf eine bestimmte Linie einzuschwören: Autonomie des Ratsuchenden – also die Selbstgestaltung ist auch hier das Kernthema einer fruchtbaren Beratungsbeziehung.

Kommen wir wieder zurück zu den professionellen Beratungspartnern. Bei diesen kann ich davon ausgehen, dass die aus jahrzehntelanger Forschung der Zunft abgeleitete und aus mühsamer eigener Ausbildungspraxis (auch in der Auseinandersetzung mit sich selbst) gewonnene professionelle Identität nach bestem Wissen und Gewissen zum Nutzen der

Ratsuchenden eingesetzt wird. Zumindest aber kann ich mich darauf verlassen, dass nachprüfbare Standards eingehalten werden: wiederum im wohlverstandenen Interesse der Ratsuchenden. Letztlich geht es einzig und allein darum, dass derjenige, der meine Hilfe sucht, einen umfassenden menschlichen Vorteil aus dieser Beziehungen ableiten kann – ohne Beeinträchtigungen seiner Persönlichkeit, grobe Behinderungen auf dem notwendigen Weg oder ein sonstiges, klar nachvollziehbares Fehlverhalten des Beraters. Und dazu gibt es auch Berufsverbände wie den Bundesverband Deutscher Psychologen und Psychologinnen (BDP), die im Zweifelsfall nicht nur einen geeigneten Berater/eine Beraterin nach Maß vermitteln können, sondern auch als Ansprechpartner bei Unstimmigkeit dienen.

Übung „Mentoring“

Das passende Szenario für Ihr eigenes „Mentoring“ finden Sie auf Seite 148. Legen Sie damit eine Pause zum Denken ein, bevor Sie im Text fortfahren!

Persönliches Change Management

Neue Berufswege erschließen, planen und gestalten

Studt, J.

2013, XXIV, 137 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00575-7