

Dr. Jutta Anna Kleber

Torsten Liemandt (Hg.)

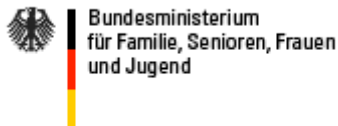
JobPATEN schreiben für JobPATEN

Ein umfassender Erfahrungsschatz aus dem ehrenamtlichen Engagement für langzeitarbeitslose Menschen

Erschienen zum zehnjährigen Bestehen der Initiative

„Arbeit durch Management / PATENMODELL“

am 12. September 2009



Gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Impressum:

Arbeit durch Management/PATENMODELL

Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz e.V.

Paulsenstr. 55-56

D-12163 Berlin

Tel. 49|30|68088511

verantwortlich i.S.d.P.: Dr. Jutta Anna Kleber

kleber@patenmodell.de

www.patenmodell.de

Vorwort

Die Initiative „Arbeit durch Management / PATENMODELL“ kann auf zehn erfolgreiche Jahre zurückblicken. In diesem Zeitraum haben mehrere Tausend ehrenamtliche JobPATEN 6.851 Arbeitsuchende in ganz Deutschland beraten. Von diesen konnten insgesamt 2.176 auf den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden. Gegründet 1999 in Fürstenwalde, engagieren sich derzeit über 600 ehrenamtliche JobPATEN an über 60 Standorten im Bundesgebiet.

Hinter den nüchternen Zahlen steht nicht allein herausragendes bürgerschaftliche Engagement, sondern in jeder Patenschaft wirkt und entsteht ein Schatz. Es sind die Erfahrungen, das Wissen und die Kenntnisse unserer JobPATEN, die Arbeitsuchende der drei Zielgruppen unserer Initiative – (Langzeitarbeitslose, schwerbehinderte Arbeitsuchende, sowie Haupt- und RealschülerInnen in der Berufsorientierung und auf Ausbildungssuche) professionell und unentgeltlich unterstützen.

Warum, so fragten wir uns, sollten wir nicht aus Anlass des zehnjährigen Jubiläums dieses Archiv der umfangreichen, professionellen Erfahrungen und Kenntnisse, über das wir im Netzwerk unserer Initiative verfügen, anderen Interessierten und besonders allen unseren JobPATEN, auch den zukünftigen PATEN, zugänglich machen? Aus dieser Idee wurde Wirklichkeit. Wir konnten für diese Publikation 26 Autorinnen und Autoren gewinnen, die zusätzlich zu ihrem aktiven ehrenamtlichen Engagement eigene Beiträge verfasst haben. Dafür möchten wir ihnen allen herzlich danken!

Mithilfe der PATEN entstand ein Kompendium, das aus zwei Teilen besteht. Im **Teil I** sind Texte vereint, die sich u.a. mit den immer sehr konkreten Fragen der Vorbereitung des Arbeitssuchenden auf die Bewerbungssituation beschäftigen. Sie finden hier zum Beispiel Texte, die den „ersten Eindruck“, die „Sprache und das Selbstbild“ bei dem Bewerbungsgespräch oder den Bewerbungsprozess als einen Fall der „Projektarbeit“ analysieren. Weiter wird die Technik des „Reframing“ dargestellt, mit deren Hilfe die oft verzweifelt Suchenden ihre vorhandenen aber verschütteten Stärken erkennen können. Die Autoren setzen sich weiter mit den Fragen der „Entscheidungsfindung“ oder der „Zielvereinbarungen in JobPATENSCHAFTEN“ auseinander. In dieser Spannweite der Themen werden entscheidende Grundsätze der Arbeit der Initiative „Arbeit durch Management“ deutlich: Die ganzheitliche Betrachtung des Arbeitssuchenden, die Konzentration auf alle seine Stärken und Schwächen, sowie seine Aktivierung durch konkrete, auf ihn zugeschnittene Unterstützung durch die JobPATEN.

Der Beitrag „Ganzheitliches Lebenstraining von Körper, Geist und Seele für mehr Lebensfreude und Leistungsfähigkeit“ schließt folgerichtig diesen Teil der Publikation ab.

Im Sinne der konkreten Hilfestellung bleiben die Autoren aber nicht bei allgemeinen Analysen stehen. Sie geben Ratschläge, sehr praktische Anregungen und stellen konkrete Übungen mit dem Arbeitssuchenden dar, die sie in ihrer beruflichen Praxis und der Tätigkeit als JobPATEN selbst ausüben. Dadurch wird die gesamte Publikation, wie es unser Ziel von Anfang an war, auch zu einer Art Ratgeber oder Handbuch für JobPATEN **und** Arbeitssuchende. Dieser Umstand wird im **Anhang zum Teil I** deutlich, in dem Sie Arbeitsmaterialien wie u.a. einen „Leitfaden zur Erkennung von Umsetzungsbarrieren durch Ratsuchende“ u.a.m. finden.

Steht im Teil I der Arbeitssuchende, die Möglichkeiten seiner Aktivierung, seiner bewussten Entscheidungen, seiner zielgerichteten Suche im Mittelpunkt, richtet sich im **Teil II** der Fokus auf den JobPATEN selbst. Hier finden Sie weitgehend in der Form von Statements u.a. die Darstellung der „Einstiegserfahrungen als JobPATE“, eine Beschreibung des Umgangs mit den „Erwartungen des Arbeitssuchenden“ oder ein Beispiel für „Motivation und Beratungsansatz als JobPATE“.

Im Folgenden wird Ihnen die Publikation „JobPATEN für JobPATEN“ zur Verfügung gestellt. Sie können sie als Ganzes, aber auch jeden einzelnen Beitrag als PDF herunterladen.

Wenn Sie einen ersten Überblick haben möchten, können Sie zudem auf die **Kurzversion** zugreifen. Zunächst finden Sie das Inhaltsverzeichnis. Dabei bezieht sich die erste Seitenangabe auf die Kurzversion, die in Klammern befindliche auf die Gesamtpublikation. Zu jedem längeren Beitrag erfolgte eine inhaltliche Zusammenfassung, die mit einer Kurzbiographie des Autors und einem Auszug aus dem Text von ein bis zwei Seiten erweitert wurde. Bei Statements und Kurzbeiträgen finden Sie den Gesamttext vor und die Kurzbiographie des Autors.

Wenn Ihr Interesse geweckt ist, können Sie auf den Homepages der Initiative „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ sowohl die Einzelbeiträge (liegen als PDF-Datei vor) als auch das Gesamtmanuskript (1,3 MB als PDF) beziehen: www.patenmodell.de, www.ausbildungsbruecke.patenmodell.de, www.jobbruecke.de.

Berlin, 12. September 2009

Dr. Jutta Anna Kleber und Torsten Liemandt

Inhalt Teil I

Ulrike Dorsch,	
Drei...Zwei...Eins...: Dieser Job ist meins. Der erste Eindruck entscheidet über Ja oder Nein	8
Klaus Kohler	
Selbstbild und Sprache im Vorstellungsgespräch	21
Peter Mescher	
Entscheiden und entscheiden lassen	39
Tilmann Beichert	
Reframing diskontinuierlicher Erwerbsbiographien: Chance zur Entwicklung beruflicher Flexibilität und anderer Schlüsselqualifikationen	53
Jörg E. Krauß	
Arbeitsbericht eines JobPATEN oder Erfolg ist planbar!	62
Hans Freerk	
ARBEITSBUCH / SELBSTHILFEBUCH	70
Katja Riedel	
Mit Projektarbeit zum Projekt „Arbeit“?	
Die Übertragung von Projektmanagement-Standards auf die berufliche Neuorientierung	89
Torsten Liemandt	
Zielvereinbarungen in JobPATENSCHAFTEN	94

Marion Rädisch
Vom Beruf zur Berufung. „Wenn nichts mehr geht, wird alles möglich!“ 116

Lynn Henning - Heilpraktikerin - Trainerin - Coach -
Ganzheitliches Lebenstraining von Körper, Geist und Seele für mehr Lebensfreude
und Leistungsfähigkeit 125

Anhänge

Ausführliche Übungen zu den einzelnen Kapiteln

Arbeitsmaterial zum Beitrag von Lynn Henning: „Ganzheitliches Lebenstraining von Körper,
Geist und Seele für mehr Lebensfreude und Leistungsfähigkeit“ 158

Methoden, wie Sie sich Ihrer Berufung annähern können

Arbeitsmaterial zum Beitrag von Marion Rädisch „Vom Beruf zur Berufung“ 171

Arbeitsblatt zur Erfassung von Entwicklungsprofilen

Arbeitsmaterial zum Beitrag von Tilmann Beichert „Reframing diskontinuierlicher
Erwerbsbiographien: Chance zur Entwicklung beruflicher Flexibilität und anderer
Schlüsselqualifikationen“ 175

Leitfaden zu Erkennung von Umsetzungsbarrieren durch den Ratsuchenden

Arbeitsmaterial zum Beitrag von Torsten Liemandt „Zielvereinbarungen in JobPATENSCHAFTEN“ 177

Inhalt Teil 2

Edelgard Boettner	
Auch Beraterinnen und Berater brauchen manchmal Rat, auch Unterstützerinnen und Unterstützer brauchen Unterstützung	180
Andreas Tischmeyer	
Einstiegserfahrungen als JobPATE	185
Werner Stegmüller	
Meine Motivation als JobPATE	189
Andrea-Caroline Prexl	
Werte im ACP Coaching	190
Peter Keller	
Die Erwartungen der Arbeitssuchenden	193
Eva Geierhos	
Das Vorstellungsgespräch- erhofft und gefürchtet zugleich	195
Dr. Ulrich Bender	
Fallstudie zu Selbstständigkeit von Arbeitslosen	197
Stefan Knöferle/ Ursula Sammel	
Der erste Eindruck ist entscheidend	200
Jürgen von der Heyde	
Aller Anfang ist nicht immer so schwer...	203

Robert Plasberg	
Fachberatung oder Prozessbegleitung: Der „richtige“ Beratungsansatz im PATENMODELL	206
Christoph Schlachte	
Was mir in der Beratung besonders wichtig ist	210
Sebastian Bings	
Meine Motivation und Beratungsansatz als JobPATE	212
Jacqueline Lösch	
Lebensfreude kann man nicht kaufen	216
Wolfgang Kundler	
Immer einmal mehr aufstehen als hinfallen!	219
Kludia Spickermann	
Elevator Pitch	221

Teil 1

Ulrike Dorsch

Drei...Zwei...Eins...: Dieser Job ist meins

Der erste Eindruck entscheidet über Ja oder Nein

„Du bekommst keine zweite Chance, um einen ersten Eindruck zu hinterlassen.“ (ein amerikanischer Werbeslogan für „Head & Shoulders“, 1991)

Der erste Eindruck ist zwar nicht immer der richtige, und dennoch ist er entscheidend. Drei, zwei, eins... das heißt: In ziemlich genau DREI !!! Sekunden bilden wir uns eine Meinung über das Gegenüber. Dies haben amerikanische Studien ergeben. Drei Sekunden, die für viele Arbeitsuchende alles entscheidend für ihren weiteren Lebensweg sein können.

Drei Sekunden für einen gelungenen ersten Auftritt.

Drei Sekunden für einen guten Eindruck.

In kürzester Zeit entscheidet das Gehirn, ob ein Fremder sympathisch wirkt oder nicht.

Nachdem die „Generation Golf“ von der „Generation Arbeitslos“ und von der „Generation Praktikum“ abgelöst wurde, ist eines klar: Der Arbeitslosenmarkt ist voll von gut ausgebildeten Menschen, von Jungakademikern und Berufserfahrenen, die allesamt ein gutes Zeugnis haben und trotzdem keinen Beruf. Das überraschende Ergebnis einer Studie der Universität Darmstadt: Das Auftreten, der Habitus und eine natürliche Souveränität sind für die Karriere wichtiger als alle Zeugnisse!

Deshalb ist es für einen Bewerber überaus bedeutsam zu wissen, wie er einen gelungenen ersten Eindruck hinterlässt. Hier muss die richtige Strategie ansetzen: Wie kann ich dafür sorgen, dass der erste Eindruck sitzt, dass ich mich gut verkaufe, meine Qualitäten geschickt in

den Vordergrund rücke. Wie kann ich dafür sorgen, positiv aufzufallen, sei es nun mit einer Bewerbung oder bei einem persönlichen Auftritt?

Manche besitzen ihn einfach so, diesen unwiderstehlichen Charme, der sofort alle Blicke auf sich zieht: Dieses Lächeln, der offene Blick, mit dem man sofort Sympathiepunkte sammelt. Was ist aber mit denen, die nicht über jene sympathische Ausstrahlung verfügen? Die schüchtern sind und nicht so recht wissen, wie sie sich „gut verkaufen“ können?

Die sollten ein paar wichtige Regeln beherzigen, damit die verborgenen Stärken ins rechte Licht gerückt werden und der mögliche Einstieg ins Berufsleben nicht an den ersten drei Sekunden scheitert:

„Augenscheinlich“ zum Erfolg

Es klingt banal, ist aber wissenschaftlich nachgewiesen: Wir werden zu 90 Prozent über unsere nonverbalen Signale wahrgenommen:

- Haben Sie gelächelt ?
- Wie war der Händedruck?
- War die Haltung aufrecht, Ihr Gang - oder besser Ihr „Auf-Tritt“ sicher?
- War der Kopf gerade - also „ein erhobenes Haupt“ - oder etwa zur Seite geneigt?

Nur vier Prozent des Inhaltes sind wichtig für eine Meinungsbildung. Und mit sechs Prozent ist die Klangfarbe der Stimme und die Redegeschwindigkeit für die Entscheidungsfindung prägnant.

„Wer den Tag mit einem Lächeln beginnt, hat ihn bereits gewonnen.“ (Cicero)

Ein freundliches Lächeln kann Barrieren einreißen und bereits der Schlüssel zum Erfolg sein. Da sind sich Psychologen, Berufsberater und Benimm-Experten einig.

Allerdings sollte man es auch hier nicht übertreiben: Überfreundliches Auftreten mag bei den Amerikanern gut ankommen, nicht so sehr jedoch in Deutschland. Genauso verhält es sich mit dem Blickkontakt: Ein offener, interessierter Blick ist wünschenswert, aber bitte nicht anstarren!

Tipps für den richtigen Blickkontakt:

** Wechseln Sie im Einzelgespräch die Augen beim Blickkontakt: Schauen Sie einige Sekunden ins rechte Auge des Gesprächspartners, wechseln Sie dann auf das linke Auge und so weiter und sofort.*

** In kleiner Runde: Alle ansehen, nach und nach. Es ist erwiesen, dass jeder Mensch einen Winkel hat, den er mit seinem Blick „nicht bedient“. Üben Sie das!*

** Falls es Ihnen schwer fällt, Blickkontakt zu ertragen: Fokussieren Sie Ihren Blick auf die Nasenwurzel zwischen die Augen und sehen Sie auch mal auf die Stirn! Dies merkt kein Mensch. Sie selbst aber brauchen den eventuell kritisch-prüfenden Blick im Bewerbungsgespräch nicht auszuhalten.*

Der richtige Auftritt

Wie präsentiere ich mich nun aber richtig? Wie kann ich meine Körpersprache optimal einsetzen? Erkundigen Sie sich, ob es Bewerbungsseminare in der Agentur für Arbeit oder im Diakonischen Werk gibt, in denen Sie unter fachkundiger Anleitung das richtige Auftreten in Vorstellungsgesprächen lernen. Ansonsten: Üben Sie Ihren Auftritt. Stellen Sie sich das gesamte Gespräch vor. Üben Sie vor dem Spiegel: Stehen Sie gerade, gehen Sie aufrecht, Bauch raus, Po rein, leicht geknickte Knie, gerade Schultern, der „aufrechte Mensch“ eben, die richtige Haltung. Gehen Sie spazieren und üben Sie den aufrechten Gang.

Mann oder Frau, das ist die Frage

Und noch etwas hat die Wissenschaft herausgefunden: Ob der Personalchef eine Frau ist oder ein Mann, prägt die Wahrnehmung ganz erheblich. Während Männer eher auf die fachliche Kompetenz achten, spielt bei Frauen offenbar intuitiv der Konkurrenzgedanke eine Rolle, besonders wenn ihr eine Bewerberin gegenüber sitzt. Wenn Bewerberinnen den Eindruck erwecken, sie seien topfit in ihrer Branche, und wenn sie dann ihr Wissen eloquent und selbstbewusst präsentieren, könnte die Chefin möglicherweise eine Rivalin in ihr sehen. Chefs stören sich weniger daran, dass ein Bewerber ehrgeizig ist, viel weiß und noch mehr fragt. Erkennbares Engagement wird meist als Gewinn für das Unternehmen betrachtet.

Gut informiert

Um einen wirklich gelungenen Auftritt zu erreichen, ist es immer auch gut, etwas über das Unternehmen, die Firma zu wissen, bei der man sich beworben hat. Wer weiß, wie eine Firma entstanden ist und was die Zielsetzung ist, wer etwas über Vorlieben und Antipathien des Chefs/der Chefin weiß, ist eindeutig im Vorteil und fühlt sich sicherer. Es erleichtert selbstbewusstes und dabei natürliches Auftreten. Wer gut vorbereitet ist, muss nicht ständig auf der Hut sein vor Überraschungen, geht geschickt um mögliche Fettnäpfchen herum und kann sich auf andere Sachen konzentrieren, auf seinen eigenen Auftritt zum Beispiel!

Bodyfeedback: Mit Leib und Seele zum Erfolg

„Was vor uns liegt und was hinter uns liegt, ist wenig im Vergleich zu dem, was in uns liegt. Wenn wir das nach draußen dringen lassen, geschehen Wunder.“ (Henry David Thoreau)

Den größten Teil unseres Auftritts bestimmt unsere Körpersprache, was Kommunikationsforscher herausgefunden haben. Unsere Gestik, Mimik, unser Ausdruck, unsere Art, wie wir stehen, sitzen oder umherlaufen wird in erster Linie von unseren Gefühlen und Stimmungen gesteuert. „Hängeschultern“ oder „die rechte Haltung“ seien hier kurz als Beispiel am Rande erwähnt. Menschen, die sich in „Auftrittssituationen“, sei es nun in einem Bewerbungsgespräch oder vor einer Gruppe, nicht wirklich gut fühlen, können sich und ihr Wissen nur eingeschränkt präsentieren. Und dies bedeutet, dass sie „schlechter rüberkommen“ als sie es in Wirklichkeit könnten.

Wir haben schon oben dargestellt, dass Personalchefs/innen bei Vorstellungsgesprächen nach eindeutigen Signalen suchen, um das Gegenüber zu entlarven, da sie wissen, dass die Körpersprache mit ziemlich eindeutigen Zeichen verrät, wie der Bewerber denn so „tickt“.

„Zuerst die innere Haltung, dann die äußere Form.“ (Konfuzius)

Weltweite wissenschaftliche Untersuchungen zeigen immer häufiger: Körper und Geist beeinflussen sich gegenseitig. Nicht zuletzt daher rührt der Wellness-Boom, die Body-Balance-Welle, der Wunsch nach Ganzheitlichkeit.

Schon Hebbel hat es gewusst: „Und der ich bin, grüßt traurig den, der ich könnt sein“. Auch Charly Brown war sich sicher: Man muss den Körper nur richtig einsetzen, dann erhält man genau das gewünschte Gefühl. Allerdings hat er in seinem Fall Peppermint Patty darin unter-

wiesen, wie man sich so richtig schön schlecht fühlen kann: „ Wenn Du deprimiert sein willst, ist es ungeheuer wichtig, eine ganz bestimmte Haltung einzunehmen. Das Verkehrteste, was Du tun kannst, ist aufrecht und mit erhobenem Kopf dazustehen, weil Du Dich dann sofort besser fühlst. [...] Wenn Du also etwas von Deiner Niedergeschlagenheit haben willst, musst Du so dastehen.“ (Dabei lässt Charly Brown den Kopf hängen und die Schultern nach unten sacken...) Da sind sie wieder, die berühmten Hängeschultern!

Übung: Nehmen Sie Haltung an!

- *Gehen Sie an die frische Luft, in Ihren Garten oder in einen Park, suchen Sie Ihren Lieblingsbaum und lehnen Sie sich an. Spüren Sie die Kraft, den aufrechten Wuchs des Baumes und verinnerlichen Sie das.*
- *Lehnen Sie sich vor wichtigen Terminen, vor Bewerbungsgesprächen oder Präsentationen an eine Wand, an einen Türrahmen, atmen Sie durch und spüren Sie, was es heißt, „Halt zu haben“.*
- *Erinnern Sie sich an gelungene Lebensabschnitte, an Zuspruch, den Sie in Ihrem Leben erfahren haben und denken Sie daran. Wie sahen Sie da aus? Was haben Sie gefühlt? Was hat wer zu Ihnen gesagt?*
- *Stellen Sie einen Spiegel vor sich und verändern Sie Ihre Haltung im Stehen und im Sitzen. Beobachten Sie dabei, wie sich das auf Ihren Gemütszustand auswirkt.*
- *Sagen Sie sich in gebückter Haltung „Ich bin stark“ und sagen Sie es sich in gerader, ausgestreckter Haltung und verinnerlichen Sie den Unterschied.*

„Der Körper ist der Übersetzer der Seele ins Sichtbare.“ (Christian Morgenstern)

Wie stark der Einfluss des Körpers auf Gehirn und Psyche ist, wurde in jüngster Zeit auch in Bodyfeedback-Untersuchungen gemessen. Die beiden Personal-Coaches Kay Hoffmann und Gabriele Müller haben diesen Zusammenhang in ihrem Buch mit den Worten „authentisch“ und „erfolgreich“ beschrieben: Demnach erhält das Gehirn über Gesichtsausdruck, Körperhaltung und bestimmte Bewegungen positiv-offene oder aber negativ-abwehrende Signale. Dabei ist es völlig gleichgültig, ob Ihnen das bewusst ist oder nicht. Wird beispielsweise dem Gehirn gemeldet, dass Sie gerade mit gerunzelter Stirne am Schreibtisch sitzen, so bereitet es sich auf

eine anstrengende und unangenehme Aufgabe vor. Lächeln Sie aber, signalisiert das einen positiven Gefühlszustand, selbst wenn das Lächeln mechanisch, oder besser gesagt, nicht echt ist. Wenn Sie lächeln, wird dem Gehirn mitgeteilt: Hier macht etwas Spaß, die Aufgabe geht gerne und leicht von der Hand. Dabei ist es nicht erheblich, ob sie es auch so meinen. Tun Sie es einfach, das Gehirn erledigt den Rest!

Probieren Sie es am besten aus. Lachen Sie!

Übung: Suchen Sie sich jemandem, der gerne lacht und imitieren Sie ihn!

**Sagen Sie ihm: „Tun Sie mir einen Gefallen? Sie haben ein phantastisches Lachen, und ich möchte es Ihnen gerne nachmachen. Helfen Sie mir dabei?“*

Atmen Sie genauso wie ihr Vorbild.

Ahmen Sie seine Körperhaltung, seine Bewegungen und die Geräusche nach, die er dabei von sich gibt. Am Anfang werden Sie sich vielleicht etwas albern vorkommen. Aber, wenn Sie es wirklich versuchen, ist nahezu garantiert, dass Sie beide einen Lachkrampf bekommen, weil Sie und ihr Gegenüber so albern aussehen. Ich versichere Ihnen, dass Sie beide dabei vor Lachen fast platzen werden. Und Lachen steckt bekanntlich an... Probieren Sie diese Übung ruhig vor Publikum aus, das verstärkt den Effekt in der Regel.

Und machen Sie diese Übung ruhig öfter. Sie werden sehen: Es wird ihnen immer leichter fallen, richtig ausgelassen zu lachen. Und auch hier läuft es wieder auf die Erkenntnis hinaus, dass Geist und Körper eine Einheit bilden.

Überlisten Sie Ihre Gefühle!

Sie wollen Erfolg haben und selbstsicher auftreten? Dann treten Sie im wahrsten Sinne des Wortes sicher auf, mit flachen Schuhen, ganz in Ihrer Mitte. So werden Sie durch einen bewussten Körpereinsatz handlungsfähig und präsent und können den ersten Eindruck einer Geschäftsbegegnung für sich ideal nutzen. Was Ihr Körper aussendet, ist machtvoller als das, was Sie sagen oder was in der Bewerbungsmappe steht. Ihr Körper kann Ihnen nämlich im wahrsten Sinne des Wortes „ganz augenscheinlich“ helfen, die buchstäblich „richtige Haltung“ zu finden und einen guten „Eindruck“ zu machen.

Kleider machen Leute

„Wer das erste Knopfloch verfehlt, kommt mit dem Zuknöpfen nicht zu Rande.“ (Johann Wolfgang von Goethe)

Großes Augenmerk sollten Bewerber auf ihr Outfit legen: Sind die Haare gewaschen und gut frisiert, sind die Fingernägel sauber? Ist der Bart rasiert? All das kann wiederum in den ersten Sekunden eine Entscheidung auslösen. Nichts ist fataler, als bei einem Vorstellungsgespräch schmutzig und ungepflegt zu wirken. Deutlicher kann der Bewerber nicht zur Schau stellen, dass er dem Unternehmen / Gesprächspartner nicht den nötigen Respekt entgegenbringt.

Eine der wichtigsten Grundregeln für ein richtiges Bewerbungs-Outfit lautet: Immer etwas schicker als im Alltag erscheinen. Grundsätzlich sollte die Kleidung dem Job angemessen sein. Eindeutig ist der Kleidungskodex bei Führungskräften, Bankern, Außendienstmitarbeitern etc: Männliche Bewerber tragen einen Anzug in schlichten Farben, grau oder anthrazit. Frauen liegen mit einem Blazer und einer Stoffhose nicht falsch. Sowohl die Strümpfe als auch die Lederschuhe sollten einen Tick dunkler als der Hosensaum sein.

Ebenfalls relativ eindeutig ist die Situation bei handwerklichen Berufen: Mit einem Anzug wirkt man hier eher deplaziert, und es könnte die Frage auftauchen, ob sich der Bewerber überhaupt die Finger ‚schmutzig‘ machen möchte. Aber auch hier gilt: Die Fingernägel und Schuhe sind geputzt, die Haare gewaschen.

Etwas mehr Farbe und Individualität dürfen hingegen Bewerber in kreativen Branchen zeigen. Doch auch hier verbieten sich allzu grelle und auffällige Kombinationen.

Die einfache Grundregel heißt: Lieber dezent elegant als zu originell und ungewöhnlich. Miniröcke, Dekolletes und wirklich hohe High-Heels haben in Bewerbungsgesprächen nichts zu suchen. Durchsichtige oder extrem figurbetonte Sachen, Tops mit Spaghetti-Trägern und auch Outfits in Pastellfarben: Alles ist tabu!

Noch ein paar wichtige Facts für das richtige Outfit:

- Auf zu enge Kleidung verzichten.
- „Schwitzstoffe“ meiden, damit Sie einen „kühlen Kopf“ bewahren können und auch nicht unangenehm riechen - auch das Parfum oder Aftershave bitte sehr dezent dosieren.
- „Sicheres Schuhwerk“ anziehen, auch als Frau: Ein Business- Schuh ist nie hoch. Zudem wurde herausgefunden, dass die „richtige Haltung“ und auch eine sonore Stimmlage am besten in flachen Schuhen gelingt.
- Dezente Farben wählen.

- Die Kleidung muss sauber und gebügelt sein.
- Die Schuhe sind selbstverständlich geputzt.

Seien Sie pünktlich!

Unpünktlichkeit wirkt sich äußerst negativ aus und kann im schlimmsten Fall zu einer Absage führen. Deshalb: Planen Sie ausreichend Zeit für die Anfahrt ein, nehmen Sie lieber den früheren Bus oder fahren Sie rechtzeitig mit dem Auto los. Wenn Sie unsicher sind, wie viel Zeit Sie für die Anfahrt benötigen, fahren Sie die Strecke ab. Und planen Sie auch „Pannen“ ein. Der Rush-Hour-Stau oder womöglich ein Streik der Regionalbahnen sind keine Gründe, zu spät zu kommen. Wer sich verspätet, hat den ersten Eindruck quasi ganz ohne eigenes Zutun ‚verpatzt‘. Es gilt die Regel: Lieber fünf Minuten zu früh als fünf Minuten zu spät. Sollten Sie in Ihrer Übereifrigkeit jetzt eine Stunde zu früh da sein: Machen Sie noch einen kurzen Spaziergang um den Block, konzentrieren Sie Ihre Gedanken auf eine positive Erfahrung, in der Sie schon mal ‚richtig gut‘ waren oder laufen Sie für Ihren Herzenswunsch. Kommen Sie dann genau fünf Minuten vor dem vereinbarten Termin dort an.

Mein Freund, ich selbst

„Wichtiger als alles andere ist Deine eigene Entscheidung, erfolgreich zu sein.“ (Abraham Lincoln)

Die beste Vorbereitung, das perfekte Outfit und stundenlange Übungen werden also erst dann richtig wirken, richtig ankommen, wenn wir mit Leib und Seele dahinterstehen, wenn unser Körper unsere ganze Überzeugung und unsere ganze Begeisterung auch zum Ausdruck bringen kann.

Wie können wir es aber nun erreichen, dass unser Körper zu unserer Heimat wird, zum Freund, zum gern gewollten ständigen Begleiter?

Zwei Seelen und mehr

„Zwei Seelen wohnen, ach! In meiner Brust“: Der auch in den Büchern von Schulz von Thun zitierte Satz aus Goethes Faustmythos zum hintergründigen Sinn der menschlichen Existenz zeigt die Zerreißprobe des Menschen zwischen hellen und dunklen Mächten auf. Der Kommunikationspsychologe Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun hat festgestellt, dass der

Mensch nicht nur aus einem Ganzen besteht, sondern dass sich unsere Persönlichkeit aus vielen verschiedenen Team-Teilen bildet. Wenn wir in uns hineinhorchen, dann stellen wir fest, dass mehrere Seelen in unserer Brust schlagen. In Form von inneren Stimmen, die sich zu einem bestimmten Vorfall oder Thema zu Wort melden, die selten miteinander einig sind und die alles daran setzen, auf unsere Kommunikation und unser Handeln Einfluss zu nehmen. Da gibt es beispielsweise das Kind, die Gouvernante, den Kritiker und Besserwisser, die Märchenerzählerin oder den Teufel in uns. Und diese verschiedenen Teile sind sich untereinander gar nicht einig. Häufig führt dieses Stimmengewirr dazu, dass unsere „inneren Teile“ zu einem zerstrittenen Haufen werden, was bis zur Lethargie führen kann. Sie kennen dieses Gefühl vielleicht: Sie wollen etwas richtig gerne tun, aber da kommt bereits Ihre innere kritische Stimme zu Wort und bremst Sie aus, macht Sie klein.

Auch wenn es paradox klingt: Gerade diese „innere Pluralität“ ist wünschenswert! Gelingt Ihnen, aus dem zerstrittenen Haufen ein inneres Team zu machen, dann können Sie der Welt mit vereinten Kräften begegnen, ganz allein von innen heraus.

Unser „inneres Team“ sollten wir daher gut aufstellen:

Zum Bewerbungsgespräch lassen wir die Gouvernante (Sei brav, benimm Dich und zügele Dich!), den Kritiker (Das kannst Du doch gar nicht, Du hast nicht genug Erfahrungen, da sind doch tausend andere besser als Du!) zuhause. Wir nehmen stattdessen unseren PR-Berater mit (Du weißt, wie Du auftreten musst, Du setzt Dein faszinierendes Lächeln ein, und mit dem richtigen Outfit wird alles zu Deiner vollsten Zufriedenheit klappen!). Wir schicken unseren „Archivar“ in unserem Inneren los, um uns positive Erfolgserlebnisse zu hervorzuholen, an die wir aufbauend vor dem wichtigen Termin denken. Auch der Partner / Partnerin oder der Freund / Freundin, die „große Stücke“ auf uns halten, können gerne intern mit dabei sein und uns mit ihren Worten unterstützen (Ich wusste es von Anfang an: Du hast das drauf, Du packst das!).

Positive Formulierungen

Im Gespräch mit sich selbst, im inneren Dialog, sollten Sie Ihr Ziel immer mit positiven Formulierungen beschreiben, anstatt von Fehlern zu sprechen: Machen Sie Ihr Unterbewusstsein zu Ihrem Freund. Schließlich gibt es Untersuchungen, die belegen, dass wir 85 Prozent unserer Entscheidungen ganz unbewusst treffen, dass also das Unterbewusstsein die Entscheidung getroffen hat. Es ist folglich besser zu sagen: „Hoffentlich bin ich heute ruhig und souverän“, statt zu formulieren: „Hoffentlich bin ich nicht wieder so aufgeregt und zittrig“.

Wissenschaftler haben herausgefunden, dass das Unterbewusstsein - übrigens genauso wie bei Kindern - in Bildern denkt und daher das Wort NICHT nicht versteht, denn NICHT gibt es in Bildern nun einmal nicht!

Formulierungen mit NICHT:

** Bitte denken Sie jetzt gerade mal NICHT an den Eiffelturm!*

** Bitte stellen Sie sich jetzt NICHT den leckeren Eisbecher vor, garniert mit frischen Früchten, und Sie können auch NICHT die herrlich duftende Schokoladensoße sehen, die langsam über die saftigen Erdbeeren gleitet und sich in dem frischen Sahnebettchen ausbreitet.*

Na, woran haben Sie gedacht...?

Alles klar?

Daher sollten Sie auf Negationen mit NICHT verzichten, es sei denn, sie sind beabsichtigt:

Wenn Sie also NICHT in wenigen Minuten wieder ganz konzentriert bei der Sache sein wollen, dann müssen Sie jetzt NICHT tief durchatmen und kurz frische Luft holen. Das Unterbewusstsein funktioniert so. Wenn Sie das wissen, dann können Sie Ihr Unterbewusstsein mit positiven Formulierungen zu Ihrem wirklichen Freund machen, einem Freund, der Sie 24 Stunden unentgeltlich und gerne begleitet - und zwar Ihr ganzes Leben lang.

„Wer einmal sich selbst gefunden hat, kann nichts auf dieser Welt mehr verlieren.“ (Stefan Zweig)

Wer weiß, dass ihm sein Unterbewusstsein einfach immer zuhört, dass es Tag und Nacht für ihn da ist, der wird ihm vielleicht jetzt mehr Aufmerksamkeit schenken. Je mehr Sie sich selbst Aufmerksamkeit schenken, je mehr Sie auf sich achten, desto achtvoller wird auch der Umgang mit Ihnen.

Wenn Sie vor Prüfungssituationen Angst haben oder sich einfach „unwohl in Ihrer Haut“ fühlen, wenn Sie in Bewerbungsgesprächen meist nur Ihr eigenes Herzklopfen hören und dabei nahezu blockiert sind: Machen Sie sich nicht zuviel daraus, denn 80 Prozent aller Menschen, die im Aufmerksamkeitsfokus einer Gruppe oder in einer Prüfungssituation stehen, reagieren

mit Anspannung, Nervosität und Angst. Solche Situationen wirken wie ein Vergrößerungsglas für persönliche Unsicherheiten und Selbstzweifel.

Ein Tipp: Aktiv und konzentriert im Hier und Jetzt

Legen Sie Ihren Aufmerksamkeitsfokus auf die Situation: Konzentrieren Sie sich voll und ganz auf das Hier und Jetzt!

Bei Rückfragen seien Sie fokussiert allein auf die Frage. Gedanken wie „Oh, wie sehe ich wohl aus?“ oder „Hoffentlich kann ich die Frage beantworten“ oder „Hoffentlich sieht man mir meine Nervosität nicht an“ streichen Sie.

Manchmal kann es allein schon hilfreich sein, sich an das eigene, reale Alter zu erinnern. Wenn Sie das Gefühl haben, Sie fühlen sich „ganz klein“, dann kann es schon ausreichen, sich klar zu machen, dass man beispielsweise 35 Jahre Lebenserfahrung hat oder 10 Jahre Berufserfahrung. Der gedachte Satz „Ich bin 35“ oder eine aufgemalte „35“ auf dem Zettel können Wunder bewirken und Sie in Ihre eigentliche, erwachsene Verfassung zurückholen.

Fangen Sie an, sich selbst richtig gerne zu mögen und: Gehen Sie wertschätzend mit sich selber um.

Gerade bei Fehlern und Problemen gilt: Bestrafen Sie sich nicht, sondern akzeptieren Sie, wenn etwas nicht wie gewünscht verlaufen ist. Jedem ist schon mal ein Fehler passiert.

„Erfahrung ist nicht, was einem Menschen widerfährt, sondern vielmehr, was er daraus macht.“ (Aldous Huxley)

Ein Verlierer ist eben nur einer, der nach dem Sturz, dem tiefen Fall nicht wieder aufsteht. Wenn Sie in aktiver, gestaltender Haltung auftreten, wird Ihnen das zusätzlich helfen. Verharren Sie nicht in Passivität (das ist die Opferposition), sondern stellen Sie selber Fragen, gehen Sie gleich zu Beginn des Gesprächs auf Ihren Gesprächspartner zu und drücken Sie ihm bestimmend die Hand. Aktive Gestaltung fühlt sich einfach besser an. Wenn Sie darüber hinaus mit einer positiven Erinnerung an einen ehemaligen Erfolg auftreten, sind Sie quasi schon auf der Gewinnerseite: Das gut gehaltene Referat in der Schule / im Studium ist besser als das Vorstellungsgespräch in der vergangenen Woche, wo Sie einen echten Patzer ‚hingelegt‘ haben.

Denken Sie positiv und üben Sie!

Und last but not least: Auch, wenn Sie sich auf das Gespräch bestens vorbereitet haben: Sagen Sie sich das auch! Reden Sie mehrfach vor dem entscheidenden Termin mit sich selbst: „Ich bin gut vorbereitet. Es wird gut laufen.“ Stellen Sie sich das entscheidende Gespräch in Ihren Gedanken so vor, als ob es schon wunderbar verlaufen ist. Allein ein imaginärer positiver Durchlauf bewirkt in den meisten Fällen, dass das Gespräch wirklich deutlich besser wird, als wenn Sie sich vorher „panisch“ geredet haben.

Beurteilen Sie sich mehrfach am Tage wohlwollend:

„Ich will diesen Job! Er passt zu mir; ich kann das. Ich bin gut, so wie ich bin.“

„Ich freue mich auf diese Herausforderung.“

„Ich bin gespannt auf die neue Erfahrung.“

Coachen Sie sich selbst.

Machen Sie sich Mut. Und üben Sie. Üben, üben, üben!

Spannkraft statt Anspannung

Wenn Sie an Stress denken, denken Sie an „positiven Stress“. Stress bedeutet eben auch Leben, denn Spannungen erzeugen Kraft, eben Spannkraft. Energie ist ein guter Partner bei einer Präsentation, auch wenn man sich selbst präsentiert. Seien Sie flexibel. Bereiten Sie sich gut vor, aber akzeptieren Sie, dass Sie nicht jede Situation kontrollieren können.

Die goldene Regel zum Schluss: Bleiben Sie authentisch!

Bleiben Sie authentisch: Egal, wie schnell Sie reden, wie piepsig Ihre Stimme ist, wie groß oder klein, wie dick oder dünn Sie sind: Versuchen Sie nicht, ein/e andere/r zu sein. Sie können zwar ein bisschen „schauspielern“, aber auch Schauspieler sind am besten, wenn sie authentisch mit ihren eigenen Möglichkeiten arbeiten.

Seien Sie nett zu sich selbst. Akzeptieren Sie sich so wie Sie sind. Sprechen Sie gut mit sich und üben Sie das. Dann wird nicht nur der erste Eindruck sitzen. Dann können Sie Ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen und dafür Sorge tragen, dass Ihre Stärken im rechten Licht erscheinen.

*„Erfolg ist die Bewegung des Potenzials in die richtige Richtung.“ (Andreas Tenzer, * 1954, deutscher Philosoph und Pädagoge)*

Zur Autorin:

Ulrike Dorsch ist auf vielfältigen Gebieten als Kommunikationstrainerin, Coach, Team-Coach, NLP-Lehr-Trainerin, Diplom-Journalistin, PR- und Unterhaltungsexpertin tätig. Die Diplom-Journalistin arbeitete sie 16 Jahre für den überregionalen Sender Sat.1 u.a. als Leiterin der Cross Promotion-Abteilung im Unterhaltungsbereich. Ulrike Dorsch erhielt durch jahrelange Interviewerfahrungen mit nationalen und internationalen Stars sowie durch die Arbeit als Kinoredakteurin und Redakteurin für das Sat.1-Frühstücksfernsehen umfassende Einblicke in die Welt des Fernsehens, des Marketings und der PR-Arbeit. Seit zwei Jahren ist Ulrike Dorsch selbstständig und hat ihren Traum verwirklicht, als Kommunikationstrainerin und Coach auch andere Menschen dabei zu unterstützen, ihre Potentiale zu leben und eine Arbeit, die für sie „passt“, zu finden. Ulrike Dorsch ist des Weiteren Buchautorin und Mutter der natürlich zwei tollsten Kinder der Welt.

Literatur

- Boothmanns, Nicholas: So kommen Sie auf Anhieb gut an
- Business Knigge. Der erste Eindruck zählt, in: Focus online, Stand vom 26.01.2007
- Croos-Müller, Claudia: überzeugend auftreten
- Hanisch, Horst: Knigge für junge Leute und Berufseinsteiger
- Hoffmann, Kay, Müller, Gabriele: authentisch und erfolgreich
- Robbins, Anthony: Das Robbins Power Prinzip;
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden
- Thomas, Jens, Schmidt-Tanger, Martina, Tschepp, Christian: Milton

Selbstbild und Sprache im Vorstellungsgespräch

I. Einführung

In jedem Vorstellungsgespräch geht es um die Frage, ob Sie fachlich und persönlich geeignet sind, eine bestimmte Position in einem Unternehmen auszufüllen. Diese Frage entscheidet in der Regel der Personalverantwortliche¹ zusammen mit dem zukünftigen Vorgesetzten nach einem oder mehreren Gesprächen. In den Köpfen der Entscheider vermischen sich objektive Fakten (z. B. konkret bestimmbare Fähigkeiten, Ausbildung) und subjektive Eindrücke zu einer untrennbaren Einheit. Das Vorliegen formaler Abschlüsse ist häufig nur eine notwendige Voraussetzung für eine positive Entscheidung und hat das Unternehmen dazu veranlasst, Sie einzuladen. Interessanter und schwieriger zu beantworten sind Fragen, die sich um Ihre Persönlichkeit drehen.

„Was motiviert Sie? Welche Ansprüche stellen Sie an sich? Können Sie auch gegen Widerstände arbeiten? Sind Sie verlässlich? Passen Sie in das Team?“ Je komplexer die zu erfüllenden Aufgaben werden, desto wichtiger wird die ausgewogene Präsentation der eigenen Persönlichkeit. Die klare Darstellung der eigenen Person mit ihren zahlreichen Facetten macht Bewerbern oft Schwierigkeiten. Da wir im Alltag selten beschreibend und werbend über unsere Persönlichkeit sprechen und wir alle „blinde Flecken“ in Bezug auf uns selbst haben, geraten wir in einem Vorstellungsgespräch schnell an die Grenzen unseres sprachlichen Ausdrucksvermögens.

Die intensive Auseinandersetzung mit sich selbst und der eigenen Sprache ist damit Voraussetzung für den Erfolg bei Bewerbungen und im späteren Berufsalltag. Wenn Sie sich nur kurz mit der Darstellung Ihrer Person im Vorstellungsgespräch beschäftigen, besteht die Gefahr, dass Ihnen in der Stresssituation des Gesprächs antrainierte Antworten entfallen und sich in Ihren Formulierungen sowie Ihrer Sprechweise Unsicherheiten über die eigenen Stärken zeigen. Es ist möglich, durch Selbstanalyse und achtsame Verwendung der eigenen Sprache die eigene Person plastischer und geschlossener darzustellen, dem gefürchteten „Nasenfaktor“

¹ Gemeint ist immer die weibliche und die männliche Form des Wortes

etwas von seiner Unberechenbarkeit zu nehmen. Im Folgenden stelle ich einige Elemente eines Vorstellungsgesprächs dar und gebe Tipps zur „Selbstdarstellung“. Vielleicht wird der Text für Sie eine Anregung zur vertieften Beschäftigung mit dem Thema „Selbstbild und Sprache“.

II. Die sprachliche Darstellung der eigenen Person

Wie können Sie über sich selbst sprechen und ein möglichst positives Bild im Kopf des Gegenübers entstehen lassen? Bei komplexen Sachverhalten ist es hilfreich, diese zunächst in überschaubare Einheiten zu zerlegen, sie zu analysieren und danach möglichst passend wieder zusammensetzen. Um ein Vorstellungsgespräch zu trainieren, können Sie Ihre Persönlichkeit in kleine Themenblöcke aufteilen – immer im Bewusstsein, dass diese zu einer untrennbaren Einheit gehören. Wenn es um die Beurteilung von Menschen geht, gilt es als verpönt, „Menschen in Schubladen“ zu stecken. Wenn Sie aber Ihre Persönlichkeit in der Stresssituation eines Vorstellungsgesprächs selbstbewusst darstellen wollen, ist es hilfreich, sich bestimmte sprachlich konstruierte Persönlichkeitsaspekte („Stärken“, „Interessen“, „Fähigkeiten“) als Schubladen in Ihnen selbst vorzustellen, die Sie nach Bedarf aufziehen können.

Vergangenheit (Lebenslauf), Gegenwart (Persönlichkeit und aktuelle Selbsteinschätzung des Bewerbers) und Zukunft (Zukunftspläne) sind ein passendes Gerüst, häufig folgt die Choreographie von Vorstellungsgesprächen diesem Aufbau. Die Aufteilung dient nur der Orientierung. Ihre Vergangenheit und Zukunft gehören natürlich zu Ihrer Persönlichkeit und finden in der Gegenwart statt, nämlich in der Art, wie genau Sie Ihre Vergangenheit betrachten und in Ihre Zukunft blicken. Wie Bewerbungstrainings gezeigt haben, eröffnet diese offenkundige Tatsache eine große Chance, sich im Rahmen von Bewerbungsprozessen intensiv mit der Blickweise auf das eigenen Leben, seinem Selbstbild und seinen Lebenszielen zu beschäftigen.

1. Vergangenheit

Die gängigste Frage lautet hier schlicht: „Was haben Sie bisher gemacht?“ Der Interviewer möchte herausfinden, wie Sie Ihren Lebenslauf darstellen und bewerten. Im Ergebnis möchte er eine „gute Story“ hören und zumindest im Ansatz einen roten Faden sehen. Dabei sieht er

Brüche im Lebenslauf nicht unbedingt als negativ an. Wichtig ist, dass Sie Ihre Lebensentscheidungen sinnvoll begründen und damit eine „runde Persönlichkeit“ präsentieren.

Welche Varianten gibt es, den eigenen Lebenslauf zu schildern? Hier beispielhaft einige Extreme:

Chronologisch und faktenorientiert:

„Nach meinem Studium der Geschichte, Germanistik und Romanistik von 1998 bis 2003 habe ich im Januar 2004 als Volontär im Verlag A angefangen. Dann bin ich als Redaktionsassistent zur Zeitschrift B gewechselt, dort dann vom Ressort X ins Ressort Y.“

Viele Bewerber ziehen sich auf eine exakte Schilderung der Etappen ihres Lebenslaufs zurück und verpassen dabei die Chance, die Geschehnisse mit persönlicher Bedeutung aufzufüllen, indem sie ihre Gefühle, Motive und Bewertungen einflechten. Dem Interviewer helfen sie so nicht. Der Lebenslauf steht in der schriftlichen Bewerbung, für nähere Informationen muss er nachfragen.

Detailverloren und sprunghaft:

„Ich habe in Münster im April 1998 mit meinem Studium der Geschichte begonnen, und zwar am Lehrstuhl von Prof. X, den ich übrigens heute noch kenne. Geschichte hatte ich als Leistungskurs. Mein damaliger Lehrer hat mir empfohlen, Geschichte auf Lehramt zu studieren. Das war auch das Ergebnis einer Beratung durch Berufsberater des Arbeitsamtes, die einmal bei uns in der Schule waren. Ich hatte mich auch über BWL informiert, weil meine Geschwister BWL studieren, dann aber doch...“

Diese Art der Selbstdarstellung ist dann möglich, wenn sich Bewerber nicht auf die Schilderung ihres Lebenslaufes vorbereitet haben. Häufig wird die Notwendigkeit dazu nicht gesehen, schließlich weiß man ja, was man wann gemacht hat. Bewerbern fallen während des Sprechens plötzlich die Dinge ein, die sie spontan mit den Ereignissen assoziieren. Eine sprunghafte Schilderung zeigt dem Interviewer, dass der Bewerber in seiner Erinnerung kramt und keine Prioritäten setzt.

Verkürzend und abstrakt:

„Nach dem Abitur habe ich Germanistik und Romanistik studiert und erst beim Verlag A, dann bei der Zeitschrift B gearbeitet.“

Dieser knappe Stil ist bei unsicheren Bewerbern anzutreffen. Hier hilft nur, sich auf das Interesse des Interviewers einzustellen und mehr von sich preiszugeben. Mit etwas mehr „Fleisch“ im Gerüst des Lebenslaufes kann er Vertrauen schaffen und wiederholtes Rückfragen vermeiden.

Spontan und ehrlich:

„Eigentlich wollte ich mal Lehrer werden, habe aber nach vier Semestern Geschichte an der Uni Münster gemerkt, dass mir das Lehramt nicht liegt. Dann hat es mich nach München verschlagen, wo ich Germanistik und Romanistik auf Diplom studiert habe. Zwischendurch war ich auch mal für ein Semester in Madrid. Das Studium war o k, zuerst wusste ich danach nicht, was ich damit machen sollte. Dann konnte ich aber durch einen glücklichen Zufall beim Verlag A als Volontär anfangen.“

Diese Art der Darstellung ist nicht selten, birgt aber die größten Gefahren für den Bewerber. Wer mit seinen bisherigen Leistungen und Lebensentscheidungen nicht wirklich zufrieden ist und offen sowie wahrhaftig seinen Werdegang berichtet, verwendet häufig unbewusst Formulierungen, die eben diese Unzufriedenheit offenkundig machen. Aus dem oben genannten Satz könnte ein Interviewer heraushören: Studium war Verlegenheitslösung, berufliche Zukunft wurde kaum geplant. Wenn Sie dieses Beispiel lesen, mögen Sie denken: „So würde ich das doch nie sagen!“ Wer aber selber im Sprechfluss ist, hat nicht die reflektierende Rolle eines Lesenden – und damit kann einiges zum Vorschein kommen, was wir eigentlich nicht oder nicht in dieser Weise sagen wollten. „Aber wenn es doch so war? Warum sollte ich schauspielern?“, könnten Sie auch denken. Dieser Punkt ist sehr problematisch, denn er berührt die Spannung zwischen Authentizität und „Selbstmarketing“. Wie Sie sich hier positionieren, ist eine ganz persönliche Entscheidung. Wenn Sie den Job wirklich haben wollen, lohnt es sich aber, noch einmal in sich zu gehen und jede Lebensetappe genau zu betrachten und dann die bestmögliche Perspektive darauf einzunehmen – dazu später mehr.

Welche Darstellung wäre nun nützlich? Proben Sie die Schilderung Ihres Lebenslaufs anhand folgender Kriterien:

1. Mischen Sie Fakten, persönliche Bewertungen, Gelerntes und Selbstbeschreibung.
2. Setzen Sie klare Prioritäten und schildern Sie Ihren Lebenslauf möglichst zusammenhängend.
3. Stellen Sie insbesondere Niederlagen oder Brüche im Lebenslauf so dar, dass sie zu bestimmten positiven und beruflich verwertbaren Erfahrungen geführt haben. Sie können Ihr Leben auch als „Heldenreise“ ansehen, bei der Sie gerade durch Krisen oder Niederlagen beruflich verwertbare Kompetenzen erworben haben.

Beispiel: „Ich habe 1998 in Münster das Studium der Geschichte mit dem Ziel Lehramt begonnen. Ich hatte mich schon während meiner Schulzeit mit meinen Lehrern häufig über den Lehrerberuf unterhalten. Lange Zeit habe ich jüngeren Schülern Nachhilfe gegeben und auch einmal ein Praktikum in einer Berufsschule absolviert. Für mich schien der Lehrerberuf sehr attraktiv zu sein, da es mir viel Freude macht, anderen Menschen etwas beizubringen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass ich anderen komplizierte Dinge ganz gut erklären und schmackhaft machen kann. Außerdem sah ich die Möglichkeit, dadurch meinem Interesse an Fremdsprachen und Literatur nachgehen zu können. Daher war für mich nach meinem Abitur in Münster klar, dass ich Lehrer werden wollte.“

Der Bewerber hat seine Studienwahl schlüssig begründet, indem er Interessen, Fähigkeiten und außerschulische Aktivitäten schilderte.

„Nach vier Semestern und einem weiteren Schulpraktikum habe ich einen anderen Blick auf den Lehrerberuf gewonnen. In der Rolle des Lehrers vor einer Klasse zu stehen, war für mich ganz anders, als ich es mir als Schüler vorgestellt hatte. Da musste ich ehrlich zu mir sein und habe mir gesagt: Das ist nichts für Dich. Ich habe dann intensiv überlegt und mich von verschiedenen Personen beraten lassen. Im Ergebnis fand ich einen besseren Weg, wie ich mein Interesse für Literatur und Fremdsprachen beruflich umsetzen konnte: Ich habe in München Germanistik und Romanistik studiert. In dieser Zeit begann ich, Artikel für verschiedene Studentenzeitschriften zu schreiben. Da mich Spanien fasziniert, habe ich für ein Semester in Madrid studiert. Das war eine besondere Zeit für mich. Ich konnte mein Spanischkenntnisse perfektionieren, habe weitere Artikel für deutsche und spanische Studentenzeitungen geschrieben und konnte sogar einen bei einer deutschen Lokalzeitung platzieren. In dieser Zeit habe ich gemerkt: Meine Fähigkeit, bestimmte Sachverhalte verständlich und interessant darzustellen, kann ich viel besser durch Schreiben als durch Sprechen vor einer großen Gruppe realisieren [...].“

Der Bewerber hat seinen Studienwechsel schlüssig begründet. Er zeigt, dass er über seine zukünftige berufliche Rolle reflektiert hat, drückt seine Kompetenzen klar aus und schildert seine Überlegungen darüber, wie er seine Kompetenzen am besten beruflich verwerten kann.

Interviewer haben gelegentlich die für Bewerber unangenehme Eigenschaft, nach Schwachpunkten und „Leichen im Keller“ zu fahnden. Daher gibt es für die Darstellung Ihres Lebenslaufs eine einfache Regel: Sagen Sie möglichst alles und schildern Sie das Ergebnis Ihrer Biografie in der Gegenwart möglichst positiv.

2. Gegenwart (Fragen zur Person des Bewerbers)

Der Interviewer möchte Ihre Persönlichkeit und Kompetenzen kennen lernen. Die allgemeine Frage lautet hier: „Was sind Sie für ein Mensch?“ Sie kann je nach Zielrichtung beliebig ausgebaut werden und sich auf Persönlichkeit, Kompetenzen, das Selbst- oder Fremdbild beziehen:

- „Wann laufen Sie zur Hochform auf?“
- „Woran erkennen Sie, dass Sie eine gute Arbeit gemacht haben?“
- „Was ist Ihnen bei der Arbeit wichtig?“
- „Was motiviert Sie?“
- „Was können Sie gut?“
- „Was sind Ihre Stärken und Schwächen?“
- „Wie würden Ihre Freunde Sie beschreiben?“ etc.

Die Fragen sind zahlreich, noch zahlreicher sind die Möglichkeiten, auf diese zu antworten.

Persönlichkeit und Kompetenzen

Im Folgenden möchte ich die unterschiedlichen Aspekte dieses Themas darstellen und mögliche Fragen dazu erläutern.

a) Kenntnisse und Fähigkeiten

Der Unterschied zwischen Kenntnissen und Fähigkeiten ist fließend. Mit Kenntnissen wird in der Regel das Wissen über ein bestimmtes Sachgebiet, als eine aus dem Gehirn abrufbare Ressource, angesehen. Sie ist nicht zu verwechseln mit Fähigkeiten oder dem „Know-how“. Der Unterschied zwischen Fähigkeiten und Kenntnissen können Sie mit dem aktiven und passiven Wortschatz vergleichen. Wenn Sie tatsächlich 10.000 englische Wörter im Gespräch einbringen können, ist das eine Fähigkeit. Ihr passiver Wortschatz, Ihre Kenntnis des Englischen, mag aber viel größer sein. Sie können Ihre Kenntnisse „operativ“ machen, wenn Sie etwas in Ihrem Gedächtnis kramen oder Ihr Wissen auffrischen. Darauf kommt es letztlich in Vorstellungsgesprächen an: Dem Interviewer klar zu machen, dass man über abrufbare Kenntnisse verfügt.

Wissensfragen wie z. B. „Was ist der Unterschied zwischen einer Reportage und einer Meldung?“ zielen darauf ab, Sach- und Fachwissen, Gedächtniskraft und Formulierungsfähigkeit des Bewerbers zu erfragen. Diese etwas theoretischen Fragen sind zwar weniger bedeutsam als Fragen zu konkreten Fähigkeiten, Sie sollten sie aber nicht unterschätzen. Der Interviewer will wissen, ob Sie in Ihrem Fachgebiet zuhause sind und fachlich fundiert darüber sprechen können (was wieder eine Fähigkeit ist). Sich sprachlich als Experte darstellen zu können, ist im Berufsleben nun einmal eine wichtige Fähigkeit. Bei diesen Fragen kommt es darauf an, gut strukturierten Inhalt zu liefern und Wissenslücken einigermaßen geschickt zu überbrücken.

Bei Fragen nach Fähigkeiten („Was können Sie gut?“) sollten Sie darauf achten, mit Verben zu antworten und einen konkreten Bezug zur Position herzustellen. Antworten wie „Ich habe zahlreiche Praktika bei Lokalzeitungen gemacht“ oder „Ich bin Journalist mit Leib und Seele“ sind nun mal keine direkten Fähigkeiten; vielleicht lassen sie auf solche schließen. „Ich kann packende Reportagen schreiben“, wäre eine passende Antwort. Geschickt ist, sowohl Kenntnisse als auch Fach- und Methodenkompetenzen sowie soziale Kompetenzen gebündelt dar-

zustellen und mit konkreten Beispielen zu belegen. Die Übergänge zwischen Kenntnissen, Fach- und Methodenkenntnissen sind häufig fließend.

Beispiel:

„Ich kann sehr gut Berichte über mein Spezialgebiet Kommunalpolitik schreiben (Kenntnis/Fachkompetenz). Es fällt mir leicht, mit Kommunalpolitikern zu sprechen, wichtige Informationen von Ihnen zu bekommen und daraus in kurzer Zeit einen Text zu schreiben (Methodenkompetenz). Ich habe die Erfahrung gemacht, dass ich durch meine Art zu sprechen und mein Wesen Vertrauen erwecke. Die meisten Menschen sprechen gerne mit mir (Sozialkompetenz). Zum Beispiel habe ich einmal bei meiner Zeit bei der Zeitung xy in München mit dem Vorstand des Vereins xy über das Thema xy gesprochen (konkretes Beispiel).“

b) Bedürfnisse, Motive, Werte

Dieses Themenfeld berührt Ihre Gefühle. Fragen nach Bedürfnissen zielen in der Regel darauf herauszufinden, unter welchen Umständen Sie am besten arbeiten.

- „Was hat Ihnen an Ihrer letzten Arbeit gefallen?“
- „Was brauchen Sie, um gut zu arbeiten?“
- „Arbeiten Sie lieber im Büro oder von unterwegs aus?“
- „Sind Sie lieber allein oder zu zweit im Büro?“

Mit solchen und anderen Fragen wird versucht, das für Sie optimale Arbeitsumfeld herausfinden.

Bei den Fragen nach Motiven möchte der Interviewer erfahren, wonach Sie streben, was Ihnen Lust bereitet, und was Sie vermeiden – Ihre persönliche Lust-Schmerz-Prägung. Weitere Beispiele wären: „Wann laufen Sie zur Hochform auf?“; „Wann waren Sie das letzte Mal wirklich wütend?“.

Der Zusammenhang mit Werten ist fließend. Werte sind Zustände, die unseren Bedürfnissen und Motiven entsprechen und die wir sprachlich verallgemeinernd ausdrücken.

Beispiel:

Wenn Sie zahlreiche positive Erinnerungen zu den Themen Zusammenhalt, Rücksichtnahme und Beistand gemacht haben, entwickeln Sie im beruflichen Kontext vielleicht den Wert „Loyalität“. Fragen zu diesem Thema könnten sein: „Was ist Ihnen bei Ihrer Arbeit wichtig?“ „Welche Eigenschaften bewundern Sie an einem Menschen am meisten?“.

In diesem besonders mit Unklarheiten behafteten Bereich ist es empfehlenswert, für sich deutliche Formulierungen zu finden und dem Interviewer verständliche Botschaften zu übermitteln.

Beispiel:

„Ich arbeite am liebsten mit einem anderen Kollegen in einem Zweierbüro, weil ich den unmittelbaren Austausch schätze. Mich motiviert, wenn ich Fakten recherchieren und Licht in unklare Zusammenhänge bringen kann. Ich mag es, einen konkreten Beitrag zur Information der Öffentlichkeit leisten zu können. Mich motiviert auch, meinen Bericht physisch in der Zeitung mit einer möglichst hohen Auflage in einem ansprechenden Layout zu sehen. Mit dieser Aussicht kann ich sehr hartnäckig an einem bestimmten Thema arbeiten. Mich macht wütend, wenn es im Redaktionsteam keine gute Zusammenarbeit gibt und mein Chef sich nicht für mich einsetzt. Mir sind Kooperation und Loyalität im Team sehr wichtig.“

c) Persönlichkeitseigenschaften

Wenn wir unsere Persönlichkeit beschreiben, verwenden wir meist Adjektive. Auf die in einem Vorstellungsgespräch nicht unbedingt angenehme Frage „Beschreiben Sie sich doch einmal, wie sind sie als Mensch?“ könnten wir antworten: „Ich bin ehrgeizig, handlungsorientiert und kontaktfreudig.“ Wir können praktisch ein Wörterbuch aufschlagen und uns diejenigen Adjektive herausuchen, die am besten unserem Selbstbild entsprechen und die uns vorteilhaft erscheinen. Es leuchtet ein, dass wir unsere Persönlichkeit mit solchen sprachlichen Konstruktionen nicht unbedingt erhellen. Die Zuschreibung von Persönlichkeitseigenschaften ist nur im Vergleich zu anderen Menschen und in bestimmten Kontexten sinnvoll. Im Vergleich zu Buchhaltern erscheinen Sie vielleicht als sehr kontaktfreudig, im Vergleich zu Profis im Direktvertrieb eher weniger. Außerdem kann es sein, dass Sie in privaten und ungezwungenen Situationen gerne auf fremde Menschen zugehen, sich aber bei einem öffentlichen Empfang, auf dem Sie Ihren Arbeitgeber repräsentieren müssen, eher unwohl fühlen.

In einem Vorstellungsgespräch haben Sie mehrere Möglichkeiten, dem Interviewer bei diesem Thema ‚Brot statt Steine‘ zu geben. Sie können in einem Vierschritt vorgehen:

1. Sagen Sie, wie Sie sich selber sehen.
2. Geben Sie Ihre Definition Ihrer Selbstbeschreibung.
3. Stellen Sie eine oder generelle Situationen dar, in der oder in denen Sie die bestimmte Eigenschaft gezeigt haben.
4. Versuchen Sie, ein Fremdbild anzuführen.

Beispiel:

„Ich bin ein ziemlich kontaktfreudiger Mensch. Ich gehe gerne auf andere Menschen zu. Bei völlig fremden fühle ich mich aber am wohlsten, wenn es ein bestimmtes Thema bzw. einen bestimmten Anlass für den Kontakt gibt. Wenn ich z. B. als Lokalreporter auf einer Veranstaltung bin, spreche ich sofort jeden an, der mir für meinen Auftrag als interessant erscheint. Privat bin ich mehr abwartend und spreche nicht spontan fremde Menschen an. Mir sind gute Gespräche mit wenigen Freunden z. B. lieber als häufiger Small Talk mit immer anderen Menschen. Für meinen Beruf heißt das: Ich kann gut berufliche Kontakte knüpfen und halten, die sich um meine Rolle als Journalist drehen. Unter meinen Kollegen gelte ich auch als Netzwerker und werde schon mal um meine zahlreichen Kontakte beneidet.“

d) Identität und Rolle

Hier geht es um die Frage, als wen Sie sich in Ihrem Berufsfeld sehen. In diesem Bereich können Sie mit Fragen rechnen, die sich auf Ihre soziale Rolle beziehen. Der Interviewer möchte verstehen, wo Sie sich im Vergleich zu anderen positionieren, welcher „Typ“ Sie sind? Die Fragen könnten z. B. lauten: „Sehen Sie sich eher als Organisator, Kommunikator oder Macher?“; „Sehen Sie sich als Führungskraft?“. Hier ist es wichtig, nicht zu zögern und „Farbe“ zu bekennen – auch wenn Sie Sorge haben, dass Sie sich durch diese „Etikettierung“ zu sehr festlegen. Bedenken Sie, dass der Interviewer eine Gedächtnisstütze braucht und Sie noch zahlreiche andere Gelegenheiten im Gespräch haben, Ihre Person facettenreich darzustellen. Überlegen Sie sich eine für Sie zutreffende Rolle und geben Sie diese mit großer Überzeugung wieder. Sprachlich können Sie, wie folgt, vorgehen:

„Ich bin ein generalistischer Journalist, der fest in seiner Region verwurzelt ist.“ (Um- und Beschreibungen)

„In meinem Team bin ich der Kommunikator und Netzwerker.“ („Soziales Etikett“)

Bei Rollenzuschreibungen können, wenn es die Situation erlaubt, auch kleine Überzeichnungen und Metaphern nützlich sein. Schließlich wollen Sie nach dem Gespräch nicht vergessen werden:

„Als Journalist bin ich eher der investigative Typ.“

„Meine Kollegen nennen mich schon mal „Die Spinne“.

e) Meinungen und Überzeugungen

Ein Interviewer möchte so weit wie möglich herausfinden, wie Sie sich in Zukunft verhalten könnten. Je besser seine Prognose ist, desto eher „rechnet“ sich die Investition in Ihre Einstellung. Aus diesem Grund will er erfahren, wie Sie Ihre Umwelt wahrnehmen, wie Sie sich und die Welt sehen, wovon Sie überzeugt sind – kurz, wie Ihr „internes Steuerungssystem“ aussieht, mit dem Sie durch die Welt gehen. Der Interviewer interessiert sich für Erfahrungen, die sich so tief in Sie eingegraben haben, dass Sie daraus sprachlich eine Regel erzeugen. Denn was wir als Regel erkannt zu haben glauben, bestimmt unser Verhalten. Sind Sie jemand, der grundsätzlich von sich und seiner Leistungsfähigkeit überzeugt ist? Dann haben Sie sich zum Beispiel die Haltung „Im Ergebnis werde ich alles schaffen, was ich mir vornehme!“ zu eigen gemacht.

Ihre Grundüberzeugungen zu erfahren, ist für einen Interviewer nicht einfach. Selten wird er Sie direkt danach fragen („Was glauben Sie, was ist die Welt für ein Ort? Kann man Menschen trauen?“). Diese Fragen sind sehr unspezifisch und eher für einen Beratungskontext geeignet. Der Interviewer wird eher mittelbar fragen und aufgrund Ihrer sonstigen Ausführungen zu Ihrer Person auf Ihre Grundüberzeugungen schließen. Zum Beispiel könnte er Sie fragen, wie Sie mit besonders schwierigen Situationen in Ihrem Leben umgegangen sind und welche Lehren Sie daraus gezogen haben. Oder er stellt Ihnen bestimmte Fallbeispiele aus dem Arbeitsleben vor und bittet Sie, diese zu bewerten.

Sie können den Interviewer bei seiner Suche unterstützen, indem Sie ihm direkte Aussagen über Ihre Grundüberzeugungen anbieten, wie z. B. „Ich habe bisher in meinem Leben die Erfahrung gemacht, dass mein Vertrauen anderen Menschen gegenüber in aller Regel erwidert wurde. Daher ist meine Arbeitsweise von Offenheit und Vertrauen geprägt“ oder „Ich habe

schon häufiger Widerstände und Durststrecken erlebt. Ich habe aber die Erfahrung gemacht, dass ich diese mit Selbstvertrauen, Durchhaltefähigkeit und der Hilfe anderer gut meistern konnte. Im Ergebnis bin ich durch diese Situationen stärker geworden“.

Für sich allein genommen, können solche persönlichen Aussagen wie Allgemeinplätze oder Leerformeln erscheinen. Wenn Sie diese aber mit Schilderungen konkreter Situationen und Erlebnisse verknüpfen, entfalten Sie eine große Wirkung. Viele Bewerber scheuen sich leider, direkte persönliche Aussagen zu machen. Hier erreichen Sie einen deutlichen Unterschied zu den Mitbewerbern!

f) Zusammenfassung

Wie gelingt es, diese Aspekte zusammenzuführen? Sie sollten sich nicht auf einzelne Interviewfragen punktuell vorbereiten, weil Sie sonst leicht aus dem Konzept gebracht werden können. Wenn Sie sich hingegen zu allen oben genannten Punkten Gedanken gemacht und trainiert haben, über diese zu sprechen, werden Sie sehr flexibel auf die unterschiedlichsten Fragen reagieren – je nachdem, welcher Inhalt und welcher Tonart Ihnen gerade sinnvoll erscheint. Sie können z. B. auf die Frage „Was sind Ihre Stärken?“ mit einer Persönlichkeitseigenschaft („Ich bin ein wissbegieriger und mitteilbarer Mensch“) oder mit einer Fähigkeit antworten („Ich kann gut viele verschiedene Informationen recherchieren, zusammenführen und für andere verständlich aufbereiten“) – der Situation folgend, ob Ihr Gegenüber gerade den Fokus auf Ihre Persönlichkeit oder Ihre Kompetenzen legt.

Sie können dann auch – und dies ist noch sinnvoller - eine Antwort geben, mit der Sie in der gebotenen Kürze verschiedene „Schubladen“ zu Ihrer Person öffnen und dem Interviewer so ein breiteres Spektrum Ihrer Person anbieten. Auf die oben genannte Frage könnten Sie z. B. auch antworten:

„Ich kann gut viele verschiedene Informationen recherchieren, zusammenführen und für andere verständlich und interessant aufbereiten - z. B. in Form von Zeitungsartikeln (Fähigkeit). Es motiviert mich zu sehen, dass meine Artikel veröffentlicht werden, andere sie interessant finden und für Ihre Zwecke z. B. im Beruf nutzen können (Motivation; Interesse am Nutzen der eigenen Arbeit für andere). Ich denke, das kommt daher, dass ich ziemlich neugierig und mitteilbar bin (Persönlichkeitseigenschaften, Selbstbild) – so beschreiben mich auch Freunde, Kollegen und mein Chef (Fremdbild). Ich halte mich für einen generalistisch ausgerichteten Journalisten, der ein breites Publikum anspricht (Rollenverständnis). Das sehe ich als meine Stärke an.“

Wenn Sie als geschlossene, „runde“ Persönlichkeit gesehen werden wollen, sollten Sie sich fragen: „Was möchte ich von mir erzählen? Wie möchte ich gesehen werden?“ und nicht: „Was will der Interviewer von mir hören?“. Finden Sie die Mitte zwischen der gebotenen Kürze und einer plastischen Schilderung Ihrer Person. Im obigen Beispiel bannen Sie die Gefahr des Abschweifens dadurch, dass Sie am Ende Ihrer Antwort den Bogen zur Frage schlagen. Sie werden vor allem dann als Persönlichkeit wahrgenommen, wenn Sie ganz bewusst die Deutungshoheit über Ihre Person einfordern. Dies tun nur die allerwenigsten Bewerber. Sie antworten auf die gestellten Fragen und überlassen dem Interviewer die Interpretation. Sie können auch während oder am Ende des Gesprächs deutlich machen, wie Sie gesehen werden wollen. Dies kann mit folgenden Sprachmustern geschehen:

„Ich sagte ja zu Beginn unseres Gesprächs, dass ich einige Erfahrung mit Kommunalpolitik habe. Es ist mir wichtig, Ihnen diesen Aspekt meiner Arbeit zu erläutern...“

„Mir ist wichtig, Ihnen meine drei Kernkompetenzen vermitteln zu können: 1...2...3...“

„Ich bin zufrieden, wenn Sie morgen an unser heutiges Gespräch zurückdenken und sich sagen: Herr/Frau xy wäre ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin, der/die...“

Mit diesen direkten Aussagen und Aufforderungen können Sie natürlich nicht bestimmen, was der Interviewer tatsächlich über Sie denkt. In jedem Fall aber zeigen Sie, dass Sie wissen, wer Sie sind und wie Sie wahrgenommen werden wollen.

3. Zukunft (Fragen zu Zukunftsplänen und Erwartungen des Bewerbers)

Wir alle wissen nicht, was in der Zukunft geschehen wird. Wir alle haben aber irgendeine Einstellung zu ihr. Diese kann sich im Spektrum von massiven Sorgen, totaler Indifferenz, freudiger Erwartung bis hin zu fester Gewissheit triumphaler Ereignisse bewegen. Die einen planen weit im Voraus, die anderen lassen das meiste auf sich zukommen. Für einen Interviewer sind Fragen zu diesem Bereich besonders wichtig. Denn hier zeigt sich, ob und mit wie viel Energie und Zuversicht Sie Ihre Zukunft planen, Träume, Visionen, Lebensziele haben und was genau Sie von Ihrer Zukunft erwarten. Eine bekannte Frage in diesem Bereich lautet: „Wo möchten Sie in 5 Jahren stehen?“

Bereiten Sie sich auf diese Frage vor, indem Sie sich fragen, was für eine Geschichte Sie sich in dem kommenden Jahr, in fünf, zehn oder zwanzig Jahren über Ihr eigenes Leben erzählen wollen. Wenn Sie den Gedanken weiterentwickeln, führt er Sie bis zu der Frage, was für ei-

nen Sinn Sie Ihrem Leben überhaupt geben wollen – und wie Sie darüber am Ende Ihres Lebens denken werden. Dies die wichtigste Frage, die Sie sich im Zusammenhang mit Ihrer beruflichen Entwicklung stellen können.

Eine realistische, dosiert detailreiche und optimistische Schilderung Ihrer Zukunftspläne macht dem Interviewer Hoffnung. Bedenken Sie, dass der Abschluss eines Arbeitsvertrages eine Wette auf die Zukunft ist. Auch wenn der Vergleich etwas deplaziert ist: Wie Anleger von einer Aktie, so erwartet der Arbeitgeber vom Bewerber eine „gute Story“, die Wachstumsphantasien und Vertrauen erzeugt. Schließlich muss der Interviewer seine Entscheidung seinen Vorgesetzten gegenüber rechtfertigen. Nicht alle Bewerber erfassen, dass es hier weniger um die Darstellung konkreter Karrierewege und schon gar nicht um Scherze geht wie „In fünf Jahren möchte ich auf Ihrem Platz sitzen.“ Vielmehr ist Emotionalität gefragt. Zeigen Sie, dass Sie etwas mit Energie anstreben, sich darauf freuen und Erfolg erwarten. Der Interviewer ist auch nur ein Mensch, der von Enthusiasmus erst angesteckt und dann überzeugt wird.

III. Sprachmuster

Im Folgenden möchte ich einige Sprachmuster aufführen, die bei Einstellungsgesprächen häufig auftauchen und geeignet sind, bestimmte Eindrücke entstehen zu lassen.

1. Unpersönliche Ausdrücke

Beispiel: „Man versucht ja alles.“

Mit unpersönlichen Ausdrücken, wie „man“, distanzieren Sie sich von Ihren Aussagen. Sie verstecken Ihre Person und Ihre Aussagen verlieren an Kraft. Verwenden Sie konsequent die erste Person, wenn Sie von sich erzählen.

2. Verallgemeinerungen

Beispiel: „Nein, also Vertrieb ist nichts für mich, mit Klinkenputzen komme ich nicht so zurecht.“

Meinungen und Überzeugungen sind verallgemeinerte Erfahrungen, wie oben schon dargestellt. Sie können auf verschiedene Art und Weise ausgedrückt werden: „Man kann (nicht)...“,

„Man darf (nicht)...“, „Es ist ja so, dass...“, „XY ist ja nun mal...“. Die Grundstruktur lautet: „A = B“ (Vertrieb = Klinken putzen) oder „Wenn A dann B“ („Wenn man als Mann Elternzeit beantragt, ist Schluss mit der Karriere.“).

Wir alle benutzen Verallgemeinerungen, um aus der täglichen Informationsflut sinnvoll erscheinende Regeln zu erzeugen. Achten Sie aber darauf, wie oft und welche Verallgemeinerungen Sie verwenden. Wenn Sie zu viele Sprachmuster dieser Art nutzen, könnten Sie als festgefahrener Menschen erscheinen, der Schwierigkeiten hat, sich auf neue Umstände einzustellen und seine Annahmen zu revidieren, wenn diese nicht mehr zutreffen. Außerdem wirken Verallgemeinerungen belehrend („Wie Sie sehen, habe ich gerade selber eine verwendet“). Verzichteten Sie nach Möglichkeit ganz auf diese Ausdrücke oder benutzen Sie „Weichzeichner“ wie häufig, manchmal, in bestimmten Situationen, vielleicht etc.

3. Starke Zurückhaltung und Vorsicht

Beispiel: „Da würde ich mal sagen...“ Das vorsichtige Konditional schleicht sich häufig in Gespräche ein. Wer es verwendet, will möglicherweise keine Angriffsfläche bieten, nicht dominant oder überheblich erscheinen. Wie das unpersönliche „man“ ist es aber ein sog. „*Energieräuber*“, der Tempo aus Ihren Ausführungen nimmt. Sie sollten es also nur dann einsetzen, wenn Sie tatsächlich einen vorsichtigen und überlegten Eindruck machen wollen. Dies könnte zum Beispiel sinnvoll sein, wenn Sie zu Ihrer Meinung und Lösungsvorschlägen zu hypothetischen Situationen im Arbeitsleben gefragt werden („Wie würden Sie in folgender Situation reagieren: Sie sind seit kurzer Zeit Teamleiter und haben die Aufgabe: Ein Mitarbeiter aus Ihrem Team kommt immer wieder zu spät...“).

4. Substantive

Beispiel: „Auf Hinweis meines Schwagers kam dann der Entschluss zur Bewerbung.“ Der Nominalstil ist ein Klassiker, wenn es darum geht, schlechten Sprachstil zu zeigen. Gerade im Deutschen haben wir zudem viele Möglichkeiten, mehrere Substantive zu verknüpfen und damit noch länger zu machen („Bewerbungsmappeneingang“). Zu viele Substantive wirken wie eine Buckelpiste. Sie machen nur dann Sinn, wenn Sie komplexe Sachverhalte verkürzen müssen. Sonst sollten Sie Verben benutzen („Mein Schwager hat mich auf Ihre Stellenausschreibung hingewiesen. Daraufhin habe ich mich sofort entschlossen, mich bei Ihnen als Redakteur zu bewerben“).

5. Passiv

Beispiel: „Mir wurde dann gesagt, dass ich die Abteilung wechseln solle.“ Mit vielen passiven Ausdrücken geraten Sie schnell in der grammatikalischen „Opferfalle“. Sie sagen, dass etwas mit Ihnen gemacht wurde oder dass Sie nicht wissen, wer etwas entschieden hat („Es wurde beschlossen, die Abteilung aufzulösen“). Häufig gebraucht der Bewerber unbewusst Passivformen, weil er tatsächlich das Gefühl von Machtlosigkeit hat und er auch wirklich von höherer Stelle angewiesen wurde, etwas zu tun. Auch wenn dies der Wahrheit entspricht, sollten Bewerber die Passivform meiden. Sie empfiehlt sich z. B. dann, wenn Sie über bestimmte Situationen beim alten Arbeitgeber sprechen müssen und dabei vermeiden wollen, dass Sie schlecht über ihn berichten oder bestimmte Personen nicht nennen wollen („Die Abteilung wurde dann aufgelöst. Diese Entscheidung wurde damals im Unternehmen nicht von allen geteilt“).

6. Unbestimmte Bezüge

Beispiel: „Da bin ich dann zu dem Projektteam gewechselt. Wir haben danach an dieser Ausschreibung teilgenommen.“

Das Spiel „Ich weiß etwas, was Du nicht weißt“ verlangt vom Interviewer einige Geduld – was in einem Vorstellungsgespräch sich nicht als günstige Strategie erweist. Bewerber verwenden unbestimmte Bezüge und Pronomen, wenn sie lange Ausführungen vermeiden wollen. Sie sollten sich beim Sprechen immer vor Augen führen, was der Kenntnishorizont des Interviewers ist und aus dieser Perspektive Ihre Ausführungen gestalten.

7. Völliger Verzicht auf Stilmittel

Beispiel: „Dann bin ich zu Firma A. Danach zu Firma B. Dort dann von Abteilung X in Abteilung Y.“

Die „Faktenfalle“ wurde schon unter dem Punkt „Vergangenheit“ (siehe oben) beschrieben. Sie können ihr entgehen, indem Sie sich zu jeder Station in Ihrem Leben fragen, was sie Ihnen bedeutet hat und wie Sie diese sprachlich möglichst interessant darstellen. Dazu eignen sich alle Sprachmittel, die Sie guten Gewissens verwenden und an die jeweilige Gesprächssituation anpassen können: Bilder, Vergleiche, kleine Übertreibungen, kurze Anekdoten etc.

8. Abschwächungen, Abwertungen

Beispiel: „Das war mal so eine Idee von mir. Es hat sich dann aber nicht ergeben.“ Wenn Sie mit einigen Aspekten Ihres Lebens nicht zufrieden sind, können sich subtile Abwertungen in Ihre Sprache einschleichen, ohne dass Sie dies wollen oder bemerken. Davon war bereits oben - ebenfalls unter dem Punkt „Vergangenheit“ - die Rede. Es gibt ein Mittel dagegen: Schreiben Sie die wichtigsten Stationen Ihres Lebens auf, wie Sie diese in einem Vorstellungsgespräch vortragen würden. Achten Sie auf den „Dreiklang“ von Fakten, Gefühl und Bewertung bzw. interpretierender Erfahrung.

Beispiel: „1995 habe ich ein Praktikum bei der Zeitung A gemacht. Das war interessant. Im Ergebnis habe ich aber nicht so viel daraus mitgenommen, weil ich eher Handlanger-Aufgaben hatte.“

Nehmen Sie sich jetzt diesen Satz und fragen Sie sich: Welche Perspektive könnte ich noch auf dieses Ereignis einnehmen und wie gestalte ich es sprachlich positiver, schöner, bereichernder, ohne unglaublich zu werden? Eine Möglichkeit wäre folgende Sichtweise: „1995 habe ich ein Praktikum bei der Zeitung A gemacht. Das war sehr interessant für mich. Ich hatte zwar überwiegend sehr einfache Aufgaben zu erfüllen, aber durch diesen ersten Einblick in einen Verlag habe ich wertvolle Informationen gewonnen.“

Oder auch: „1995 habe ich ein Praktikum bei der Zeitung A gemacht. Das war eine großartige Zeit. Ich konnte alle Ressorts bei Ihrer Arbeit unterstützen und alle Funktionen eines Verlages von A bis Z kennen lernen. Nach dieser Zeit war mir klar, dass ich für eine Zeitung arbeiten möchte.“

Auf diese Weise können Sie ganz bewusst so viel Positives wie nur möglich aus Ihrer Vergangenheit gewinnen und sprachlich konkret darstellen. Ihre Vergangenheit findet heute statt, in der Art, wie Sie sich an sie erinnern.

Zum Autor:

Klaus Kohler hat Rechtswissenschaften mit Schwerpunkt Arbeitsrecht in Münster, Paris und Ferrara studiert. Er war fünf Jahre Personalmanager bei der Bertelsmann AG und Tochterfirmen. Seine Tätigkeiten umfassten Personalgrundsatzfragen, operative Personalarbeit sowie die Durchführung internationaler Projekte zu den Themen Führung, Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur. Klaus Kohler ist gegenwärtig mit einem Partner als Personalberater

und Trainer in Berlin tätig. Sie entwickeln Personalmarketingkonzepte für mittelständische Unternehmen und halten Seminare zu den Themen Karriereberatung und Berufskompetenzen.

Weitere Informationen unter www.diekarrierepartner.de

Entscheiden und entscheiden lassen

Wir treffen täglich viele Entscheidungen, die „über den Tag“ oft weit hinausreichen: Im Beruf, bei der Arbeitssuche (oder Nichtsuche) und im Privatleben. Diese Entscheidungen beeinflussen im besten Fall nur uns selbst, oft aber sind andere genauso mit betroffen.

Aber viele Menschen „lassen“ lieber entscheiden und wundern sich später, dass sie nicht mehr Gestalter ihres Lebens, sondern Spielball anderer sind.

Untersuchungen haben ergeben, dass den meisten Menschen bei Entscheidungen nur ein (oft sehr kleiner) Teil ihres Wissens und ihrer Energie zur Verfügung steht. In diesem Beitrag soll aufgezeigt werden, wie nachhaltig tragende Entscheidungen zustande kommen, die nicht ein neues Problem, sondern die Lösung von Problemen in sich tragen. Sie führen dazu, dass wir unser Leben wieder selbst in die Hand nehmen können.

Arten und Mechanik von Entscheidungen

Entscheidungen hat man bislang grob in sechs Gruppen eingeteilt:

- a. Logik-Entscheidungen, die nach Abwägung aller Alternativen getroffen werden
- b. Routine-Entscheidungen, die getroffen werden, ohne lange nachzudenken
- c. Emotionale Entscheidungen, bei denen das Gefühl in der Ausgangs- oder Zielsituation ausschlaggebend ist
- d. Intuitive Entscheidungen, die „aus dem Bauch“ oder aus einem Instinkt heraus fallen
- e. Ungewisse Entscheidungen, bei denen die Ausgangs- und/oder Zielsituation unklar sind und/oder - um sie treffen zu können - Informationen fehlen; bzw. Entscheidungen, hinter denen man nicht wirklich steht
- f. Gefälligkeits-Entscheidungen, die in erster Linie mit Blick auf die (vermuteten) Erwartungen anderer getroffen werden

In der Literatur der letzten Jahre wurde besonders ein situationsbezogener Entscheidungsstil propagiert: Entscheidend sei, dass man sein Entscheidungsverhalten der jeweiligen Situation anpassen kann.

Neuere Forschungen zum Thema zeigen jedoch ein deutlich anderes Bild. Danach sind Entscheidungen am erfolgreichsten und tragfähigsten, wenn sie Logik und Emotion in sich vereinen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass – betrachtet man beispielsweise nur die Logik – das Ausblenden eines wesentlichen Bereiches (hier der Emotion) dazu führt, dass Entscheidungen zwar sachgerecht, aber nicht menschengerecht fallen. Solche Entscheidungen führen dann z. B. nicht dazu, dass die Menschen sich gerne an ihrer Umsetzung beteiligen - was auch für Entscheidungen gilt, die menschen- aber nicht sachgerecht getroffen werden.

Die Psychologie der Entscheidungen

Entscheidungen stehen an, weil eine bestehende Situation Änderungen erfordert: Weil wir mit einer Situation nicht mehr zufrieden sind (uns also aus einem gewissen Handlungsdruck heraus in Bewegung setzen wollen), weil wir uns eine neue Situation wünschen (also in gewisser Weise eine Zugwirkung in einen neuen Zustand hinein entsteht) oder weil andere uns vor die Entscheidung stellen (also ein externer Anreiz für die Entscheidung gesetzt wird).

Die Psychologie von Entscheidungen ist nun maßgeblich davon bestimmt, dass der Nutzen, den ich in einer Veränderung vermute, attraktiver ist als der Zustand, den ich heute habe.

Sonst setze ich mich eben einfach nicht in Bewegung und bleibe, wo und wie ich bin. Oberflächlich ausgedrückt könnte man nun sagen, ich hätte keine Entscheidung getroffen, alles bleibt ja, wie es war. Wir werden später sehen, dass auch dies eine Entscheidung ist. Nämlich die, nichts zu verändern. Auch diese Entscheidung hat ihren Preis – alles bleibt, wie es war! Es sei denn, das Umfeld verändert sich maßgeblich. Wehe, wenn dann nicht neue Entscheidungen getroffen werden!

An dieser Stelle sei ein Modell von solchen Mechanismen genannt und kurz skizziert, wobei es als Modell ein Abbild der Wirklichkeit und nicht die Wirklichkeit selbst ist.

Das Komfortzonen – Modell

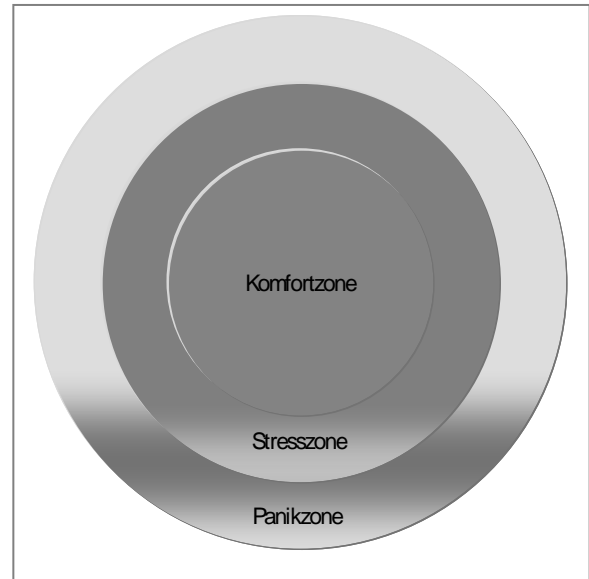
Wie der Name schon vermittelt, ist es in der Komfortzone gemütlich, ja behaglich, sicher und vertraut. Jeder Mensch strebt tendenziell in diese Komfortzone. In ihr gibt es Routine, wiederkehrende und vertraute Abläufe, gibt es Erholung und Entspannung. Sie ist also ohne Frage sehr wichtig.

Leider findet man eines in der Komfortzone nicht: Entwicklung. Ein Mensch, der nur in seiner Komfortzone verharrt, probiert nichts aus und lernt demzufolge nichts Neues dazu. Er entwickelt sich nicht weiter. Weiterentwicklung aber ist der Motor für Lebenszufriedenheit und Lebens-Erfolg schlechthin, wie wir aus vielen Untersuchungen wissen. Entwicklung bedeutet, die Komfortzone zu verlassen und Neues zu denken, auszuprobieren und zu tun. Damit betritt man die Stresszone.

Jeder kennt diesen Effekt: Wenn man etwas Neues ausprobiert oder lernt, ist das oft beschwerlich. Nicht selten hat man Lust, einfach alles zur Seite zu legen und alles einfach sein zu lassen. Viele Menschen tun genau dies (denken Sie nur an die vielen tollen „Neujahrsvorsätze“ und ihr Schicksal). Aber wenn man „dranbleibt“, kommt der Punkt, wo man „auf einmal“ Zusammenhänge versteht. Sie werden dadurch klarer: Dann ist man auf dem Weg der Veränderung. Dann kann man Neues ausprobieren und in die eigenen Verhaltensweisen und Strategien einbauen. Der Wechsel von der Komfort- in die Stresszone ist also die notwendige Voraussetzung für Entwicklung.

Lebt man danach mit neuen Strategien und Verhaltensweisen, werden auch diese allmählich zur Routine und „man kehrt in die Komfortzone zurück“ (in Wirklichkeit gibt es ja keine Rückkehr in die alte Komfortzone, sondern diese weitet sich aus). Diese Zone ist in aller Regel nun etwas größer geworden. In dieser Weise bildet die Weiterentwicklung von Menschen ein beständiges Wechselspiel zwischen Komfort- und Stresszone. Dabei gibt es Messungen zur Produktivität von Menschen: Sie erreicht immer dann die höchsten Werte, wenn der Mensch auf dem Rückweg aus der Stresszone in die Komfortzone ist.

Nur kurz sei erwähnt, dass ein Aufenthalt in der sogenannten „Panikzone“ keinerlei wünschenswerte Wirkungen zeitigt. In der Panikzone geht die Produktivität gegen null; man sagt



auch, dies sei die Zone, in der nichts mehr geht. Hier landet ein Mensch, der bei seinen Veränderungen den Überblick völlig verliert, der alleine aus seinen Instinkten und Reflexen heraus re-agierte, sich maßlos übernommen hat oder die Summe seiner Themen und Probleme einfach nicht mehr erfolgreich handhaben kann.

Entscheidungen als Folge eines permanenten „Preisvergleiches“

Einer Entscheidung geht immer ein interner Preisvergleich voraus: Ich habe heute eine bestimmte Situation, die ich kenne. Die Folge einer Entscheidung wäre eine neue Situation, die ich (noch) nicht kenne. Der viel gelesene Autor Reinhard K. Sprenger hat dieses Bild eingeführt:

Wenn ich vor einer Entscheidung stehe, habe ich quasi eine Waage mit Waagschalen in der Hand. Jede Entscheidung, die ich treffe, hat ihren Preis. Und weiter mit einer etwas sperrigen Denkfigur: Auch Alternativen, die ich abwähle, haben Konsequenzen. So wäge ich also Nutzen, Preise und Konsequenzen gegeneinander ab, um zu einer Entscheidung zu kommen. Vielen Menschen ist es nicht bewusst: Am Ende dieses Prozesses steht immer eine Entscheidung (ironischerweise auch bei denen, die sich entschieden haben, sich nicht entscheiden zu können, denn sie wählen den „Status quo“).

Von ganz herausragender Bedeutung ist, dass ich bewusst entscheide. In Kenntnis aller Preise und Konsequenzen gilt es die Variante herauszufinden, die ein bestehendes Problem (in der heutigen Kenntnis aller Aspekte) vermutlich am besten löst oder einen gewünschten Zielzustand am ehesten befördert.

Manchmal begegnet einem an dieser Stelle das Argument, es habe keine Wahlmöglichkeit gegeben. Bezogen auf die hier in Frage stehenden Lebensbereiche kann man dem entgegenhalten: Es gibt immer eine Wahl! Und es gibt auch immer mehr als zwei Alternativen, die zur Wahl stehen.

Was Sie heute haben, ist das Ergebnis ihrer Entscheidungen. Wenn Sie das nicht zufrieden stellt, können Sie sich neu entscheiden. Diese Entscheidungen haben natürlich wiederum – ihren Preis.

Vielfach wird man auch „an der Nase herumgeführt“: Dann heißt es etwa, man sei gezwungen gewesen, diese oder jene Entscheidung zu treffen. Ein schönes Beispiel ist die Formulierung: „Es täte einem leid, man habe keine Zeit für dies oder jenes“. Interpretieren wir diese Aussage

im Sinne der bisherigen Gedankenführung, wird daraus: „Ich habe mich entschieden, mir dafür keine Zeit zu nehmen“. Das hört sich völlig anders an und ist in jedem Fall ehrlicher.

Überhaupt ist die Frage interessant, welche Sachzwänge es eigentlich gibt. Oder die, ob wirklich Sachzwänge bestehen? Ist es ein Sachzwang, wenn ein Staat mit einem anderen Krieg führt? Oder hat „jemand“ entschieden, Krieg zu führen? Steckt hinter der Sparpolitik einer Bundesregierung ein Sachzwang? Oder hat „jemand“ entschieden, das Geld für dies, aber nicht für jenes auszugeben?

„Am Ende des Geldes ist noch so viel Monat übrig“, lautet ein Bonmot über die monatlich wiederkehrende Ebbe in vielen Portemonnaies. Ist das fehlende Geld ein Sachzwang? Oder hat man eben entschieden, es für den Hund, das Auto, das Mobiltelefon oder das Konzert auszugeben?

Sachzwänge ins Feld zu führen, ist häufig eben nur ein Sich-Drücken davor, die Wahrheit auszusprechen. Wer häufig mit Sachzwängen argumentiert, verdummt im „besten Fall“ die anderen. Und im schlimmsten Fall glaubt er sich und verdummt sich damit selbst.

Was an nachhaltigen Entscheidungen hindert

*Wer glaubt, was er immer geglaubt hat,
und entscheidet, wie er immer entschieden hat,
wird bekommen, was er immer bekommen hat.*

Vielleicht ist die Situation, wie sie jetzt ist, gut für Sie. Dann haben Sie diesen Beitrag bis hierher aus Interesse gelesen, worüber sich jeder Schreibende natürlich freut. Wenn das also so ist, dann entscheiden Sie weiter, wie und was Sie bisher entschieden haben, damit Sie immer wieder das bekommen, mit dem Sie auch heute schon zufrieden sind.

Allen anderen wird folgende Denkfigur vorgeschlagen: Wenn Sie mit einer Situation, wie sie heute besteht, nicht zufrieden sind, *müssen* Sie methodisch und inhaltlich andere Entscheidungen als bisher treffen. Andernfalls bekommen Sie immer wieder die Situation, die Sie nicht (mehr) wollen. So einfach ist das – jedenfalls ist es einfach gesagt. Es ist logisch. Und es ist praktisch, so zu denken. Denn die Umkehrung dieser Denkfigur macht einfach keinen Sinn.

Was also hindert Menschen an nachhaltig wirksamen Entscheidungen? Die wichtigsten Gründe seien im Folgenden kurz beschrieben:

Kopfmenschen, Bauchmenschen

Da ist zunächst einmal das Märchen von den „Kopf-“ und den „Bauchmenschen“. „Ich bin eben ein Bauchmensch und entscheide emotional. Da kann man nichts machen!“, hört man immer wieder Menschen sagen. Dabei nicken alle im Umkreis Stehenden wissend.

All diese Menschen verfallen dabei einer begrifflichen Verwirrung, die aber gravierende Auswirkungen hat. Sie besteht darin, dass Rationalität und Emotionalität gegenübergestellt werden. Und diese Gegenüberstellung ist schlichtweg falsch.

Der Gegensatz von „rational“ ist nämlich keinesfalls „emotional“ sondern „irrational“, weist damit nicht auf Gefühle, sondern bedeutet fehlenden Verstand. Und das Gegenteil von „emotional“ ist „emotionslos“, was nicht den Verstand betrifft sondern die Gefühlskälte.

Gefühl und Verstand schließen sich nicht aus. Jeder Mensch kann begründete Entscheidungen auf der Basis von Fakten und Verstand, gepaart mit Gefühlen treffen. Dies bedeutet, dass jeder Mensch beide Bereiche für Entscheidungen zur Verfügung hat.

Was tut eigentlich der Mensch, der Fehlentscheidungen damit begründet, er sei eben ein Bauchmensch? Ist er vielleicht schlicht zu faul, Informationen zu sammeln, abzuwägen und dabei seinen Kopf anzustrengen? Oder ist er unabänderliches Produkt seiner ...

... Lern- und Erfahrungsgeschichte

So wie Sie heute leben, sind Sie das (vorläufige) Ergebnis Ihrer bisherigen Lern- und Erfahrungsgeschichte. Von allem, was Ihnen bisher im Leben begegnet ist, haben sie sozusagen eine Kopie angefertigt, die in Ihrem „inneren Archiv“ abgelegt ist. An manche Kopien kommen Sie problemlos heran, manche sind etwas versteckt, andere dämmern in irgendeiner Ecke des Archivs unauffindbar vor sich hin.

Wenn es um Entscheidungen geht, müssen wir uns vor Augen führen, dass es Menschen gibt, die sich damit begnügen, dass sie „so sind“ und man daran nichts ändern könne. Dem ist entgegenzuhalten: Niemand „ist so“ und nichts „ist so“. Wenn der Eingangssatz über die Lernge-

schichte stimmt, wenn Menschen lernfähig sind, dann kann man doch ab heute etwas anderes als bisher lernen.

Wer sagt, er „sei so“, aber mit bestimmten Situationen nicht zufrieden ist, der unterstellt, dass es eine Lerngeschichte nicht gibt, und wird dementsprechend auch nichts verändern. Was also in solchen Fällen die nahe liegende Vermutung ist: Es handelt sich um eine Ausrede (vor sich selbst und anderen), weil das Phlegma stärker als das Veränderungsmotiv ist.

Glaubenssätze

Glaubenssätze haben eine stark steuernde Wirkung im Leben der meisten Menschen. Es gibt sie in der antreibenden und in der begrenzenden Form.

Ein Beispiel für einen antreibenden Glaubenssatz (dieser spezielle gilt als einer der ganz starken psychologischen Grundantreiber) wäre dieser: „Ich bin stark, ich schaffe alles.“ Sie ahnen es schon: Dieser Glaubenssatz kann positiv antreiben, aber eben auch zu übertriebenem Ehrgeiz und vielleicht sogar zum Ausbrennen führen. Kein Glaubenssatz für sich gesehen ist also schlecht oder gut. In der Frage, wie man damit umgeht, kann er das eine oder das andere bewirken.

Dagegen ist ein begrenzender Glaubenssatz etwa dieser: „In Prüfungssituationen versage ich immer.“ Prompt verhaspelt man sich im Bewerbungsgespräch ganz gründlich. Das setzt eine teuflische Mechanik in Gang: Weil man unbewusst die Bestätigung hat, dass man in Prüfungssituationen versagt, verfestigt sich der Glaubenssatz und vor dem nächsten Gespräch baut sich eine noch größere Angst auf. Sie ahnen, wo diese Mechanik enden kann. Zum Beispiel führt sie dazu, dass man solchen Prüfungssituationen künftig aus dem Weg geht.

Glaubenssätze werden oft in früher Kindheit geprägt. Wenn sie nicht hinterfragt werden, trägt man sie oft ein Leben lang mit sich herum. Und das kann eine ganz schöne Last sein, wie das obige Beispiel zeigt.

Warum hindern Glaubenssätze an nachhaltig tragenden Entscheidungen?

Eben weil es ihr Charakter ist, dass sie im Verborgenen wirken. Glaubenssätze sind eben deswegen *Glaubenssätze*, weil sie in der Regel nicht hinterfragt werden. Werden sie nicht bewusst, kann man sie nicht auf ihre Gültigkeit hin prüfen - sie „steuern einfach“. Keine Situ-

ation, mit der ich anhaltend unzufrieden bin, kann ohne die Prüfung der beteiligten Glaubenssätze wirksam und nachhaltig neu entschieden werden.

Fremdinteressen

Erinnern Sie sich noch an das Bild von der Komfortzone? Es gibt immer wieder Menschen im Umfeld eines jeden, die gar kein Interesse daran haben, dass Sie eine Entwicklung durchlaufen. Genau wie Sie fühlen sie sich in ihrer Komfortzone am wohlsten. Und in der sind sie z. B. dann, wenn Sie sich berechenbar und wie immer verhalten, also bequem sind.

Das ist ja auch in Ordnung, solange es Ihnen damit gut geht. Wenn aber nicht, setzen nachhaltig tragende Entscheidungen voraus, dass Sie sich bewusst machen, welche Fremdinteressen im Spiel sind und inwieweit sie zu Ihren Interessen passen oder ihnen zuwiderlaufen. Und das neben die Fremdinteressen (zunehmend) auch die Beachtung Ihrer ureigenen Interessen tritt.

Informationen

Was an nachhaltigen Entscheidungen hindert, sind nicht die Informationen, sondern die Gefühle, die im Zusammenhang mit Informationen auftreten. Objektiv gesehen ist es zwar richtig, dass es das immer wieder behauptete Informationsüberangebot gibt: In den Medien findet man eine unübersehbare Menge an Informationen zu jedem Thema, wodurch man sich kaum noch einen Überblick verschaffen kann.

Und hier kommen die subjektiven Betrachtungen ins Spiel. Welche Strategie jemand wählt, um die für eine Entscheidung notwendigen Informationen zusammenzutragen, hängt entscheidend von seiner Lerngeschichte ab (ist also - siehe oben - in der Zukunft veränderbar).

Manche Menschen tragen so lange Informationen zusammen, bis sie entscheidungsunfähig sind. Dahinter steht häufig das Grund-Gefühl - das sie dann auch in anderen Lebensbereichen prägt - es sei nie genug. Andere Menschen wiederum entscheiden ohne Fakten und Informationen. Der gesunde Weg liegt vermutlich in der Mitte.

Es gibt neuere Untersuchungen des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung, die darauf hindeuten, dass das Auslassen oder Ignorieren von Informationen bessere Ergebnisse einer Entscheidung erbringt als komplexe Entscheidungsinstrumentarien.

Unschärfe, fehlende oder überzogene Ziele

Hier dürfte es sich um das schwerwiegendste Moment bei Entscheidungen handeln. Wenn nämlich Entscheidungen nicht mit Blick auf größere Ziele gefällt werden, ist die Gefahr groß, dass sie beliebig sind. Und beliebig sind dann auch die Auswirkungen: heute so und morgen so.

Bereits im antiken Griechenland gab es diese Erkenntnis: „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln soll, für den ist kein Wind der günstigste“. (*Seneca*) Darum geht es: Bei seinen Entscheidungen eine grobe Richtung einzuhalten.

Die Ziele sollen dabei bestimmte Gütekriterien (siehe Werkzeuge und Methoden zur Entscheidungsfindung) erfüllen, damit sie ihre Wirkung entfalten können. Folgt man einem Ziel, nutzt man die Mechanik des Handlungszugs („hin zu“ etwas = Freude). Man will in einen gewünschten Zustand hinein und dies gibt erheblich mehr Motivation, als wenn man aus einem gewünschten Zustand hinaus muss (Handlungsdruck oder „weg von“ etwas = Druck).

Warnen muss man indes davor, diese Zielorientierung zu überziehen. Nicht selten trifft man Menschen, die diese Zielphilosophie so verinnerlicht haben, dass sie Lebensziele formuliert und sich absolut darauf fixiert haben. Rechts und links ihres Weges sehen sie nichts mehr und Veränderungen, die ihre Ziele in Frage stellen, werden ignoriert. Diese Vorgehensweise ist also für nachhaltig tragende Entscheidungen genau so hinderlich wie fehlende Ziele. Wie immer im Leben liegt das Erfolgsgeheimnis in einer gesunden Mischung von mittelfristigen Zielen, die den Gütekriterien entsprechen, der Aufmerksamkeit, Veränderungen zu registrieren und der Gelassenheit, angemessen auf sie zu reagieren.

Wenn andere am Steuer Ihres Wagens sitzen

Was ist das für ein Bild? Andere sitzen am Steuer Ihres Wagens? Gemeint ist damit, dass Sie die Freiheit zu entscheiden an einen anderen Menschen abgegeben haben. Und dieser Mensch bestimmt fortan, ob es Ihnen gut geht oder nicht.

Sie halten das für eher theoretisch? Dann schauen wir uns doch dieses Phänomen etwas genauer an. Wie viele Menschen kennen Sie, die sich fremd gesteuert fühlen? Von ihrer Führungskraft, dem Partner oder der Partnerin, den Kindern oder den Eltern, von Freunden und Verwandten – alle haben Einfluss auf ihr Leben, nur nicht sie selbst. Für wie viele Menschen bestimmt der Vermieter oder der Sachbearbeiter bei der Arbeitsagentur, ob sie sich wohl fühlen oder nicht? Wie viele Menschen kennen Sie, die alles tun, nur um anderen (und damit irgendwann nicht mehr sich selbst) zu gefallen?

Ahnen Sie, wie diese Fremdbestimmung aussieht? Im scheinbar harmlosesten Fall hat der Lebenspartner schlechte Laune, die sofort auf den anderen überspringt. Im mittelschweren Fall lobt die Führungskraft, was uns freut (und erwirbt damit aber auch das Recht zu tadeln!). Im schlimmsten Fall beherrscht ein Mensch z. B. mit Sucht oder Aggression eine ganze Familie. Fremdbestimmung ist kein theoretisches sondern ein alltägliches und sehr weit verbreitetes Phänomen.

Es geht hier nicht darum, dass es Abhängigkeiten zu anderen Menschen gibt. Die sind normal und mitunter hilfreich.

Wenn man sich aber entschieden (!) hat, Fremdbestimmung zuzulassen, hat man damit auch entschieden, den Preis dafür zu zahlen. Das ist in diesem Fall die Aufgabe der Selbstbestimmung. Und nun kommen die im Abschnitt „Entscheidungen als Folge eines permanenten Preisvergleiches“ genannten weiteren Konsequenzen, die viele Menschen nicht bereit sind zu tragen: Wenn ich mich so entschieden habe, ist es jetzt alles andere als produktiv, über die Konsequenzen zu klagen. Es gibt nur einen Weg, wenn ich die Konsequenzen nicht tragen will: Ich muss mich neu entscheiden. Wenn ich aufgrund äußerer Umstände dazu alleine nicht in der Lage bin, muss ich dafür Unterstützung (aber nicht: neue Fremdbestimmung) in Anspruch nehmen. Es gibt nur einen Weg, andere vom Steuer Ihres Wagens zu entfernen: Sie selbst müssen das Steuer wieder übernehmen. Aus allen Untersuchungen zum Thema der (Selbst-)Motivation wissen wir, dass es (meistens) ein sehr erfüllendes Erlebnis ist, sein Leben selbst zu gestalten.

Der Zyklus für nachhaltige Entscheidungen

Grob gesagt, gibt es diese sechs Schritte zur Entscheidung:

Schritt 1	Definieren Sie das Problem/Thema exakt und entscheiden Sie, welches Ziel Sie erreichen wollen. Ein Ziel ist nur dann ein Ziel, wenn es bestimmten Gütekriterien gerecht wird (siehe „Werkzeuge und Methoden zur Entscheidungsfindung“).
Schritt 2	Analysieren Sie das Problem, indem Sie es aus allen denkbaren Blickwinkeln betrachten.
Schritt 3	Informieren Sie sich angemessen und entwickeln Sie verschiedene Lösungsmöglichkeiten.
Schritt 4	Wägen Sie die Alternativen gegeneinander ab und wählen Sie erst dann eine Alternative aus.
Schritt 5	Entscheiden Sie, wie Sie Ihre Optionen am ehesten in die Tat umsetzen können. Bleiben Sie flexibel, damit Sie sich verändernden Umfeldbedingungen anpassen können.
Schritt 6	Überprüfen Sie den Erfolg Ihrer Entscheidung. Zögern Sie nicht, neu zu entscheiden, wenn Sie mit dem Ergebnis nicht zufrieden sind. Aber überprüfen Sie vorher, welche Faktoren dazu geführt haben, dass sich der Erfolg nicht, wie gewünscht, eingestellt hat. Und tun Sie sich einen Gefallen: Suchen Sie die Ursachen zuerst bei sich und erst, wenn Sie dort nicht fündig werden, bei anderen.

Eine hohe Bedeutung kommt dabei der Tatsache zu, dass Sie schriftlich arbeiten. Gemeint sind nicht Romane oder 14-seitige Checklisten. Indem Sie die Dinge zu Papier bringen, bekommen sie eine Struktur, die sie im Kopf nicht bekommen können. Vieles wird erst in der Niederschrift klar oder entwickelt sich weiter. Probieren Sie es einfach aus!

Und denken Sie daran: Es macht keinen Sinn, sich zu zermürben, weil Entscheidungen aus der Vergangenheit nicht das gewünschte Ergebnis gebracht haben. Sie sind, wie gesagt, Vergangenheit. Entscheidend bleibt, aus diesen Entwicklungen für die Zukunft zu lernen, damit die gleichen Fehlentwicklungen sich möglichst nicht wiederholen.

In diesem Sinne: Entscheiden Sie sich! Viel Erfolg dabei.

Literaturhinweise zur Vertiefung des Themas

Hiam: Pocket Guide Management, Entscheidungsinstrumente für Führungskräfte

Mindpower. [Serie], Die richtige Entscheidung treffen, Neue Wege zu zielsicherem Handeln, Time Life

Dto.: Kreativität entwickeln, Neue Wege zu innovativen Problemlösungen

Pokras: Systematische Problemlösung und Entscheidungsfindung

Sprenger: Die Entscheidung liegt bei Dir

Werkzeuge und Methoden zur Entscheidungsfindung

Nachfolgend finden Sie einfach zu handhabende Werkzeuge und Methoden, die Sie bei der Entscheidungsfindung unterstützen.

In der Spalte „Schritt“ ist angegeben, bei welchem Schritt im Zyklus für nachhaltige Entscheidungen die Methoden anwendbar sind.

Nr.	Thema	Beschreibung	Schritt
01	Gütekriterien für Ziele	<p>Damit Ziele ihre „hin zu“ – Wirkung und Motivation entfalten, müssen sie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ messbar ▪ terminiert ▪ konkret ▪ ehrgeizig ▪ realistisch und ▪ eigenständig erreichbar sein 	1
02	Inszenario	<p>Es ist gar nicht so einfach, verschiedene Blickwinkel einzunehmen. Eine Abwandlung von Analysetechniken aus der Familienaufstellung kann helfen, verschiedene Perspektiven einzunehmen und aus ihr heraus Probleme unterschiedlich anzuschauen. Es geht hier nicht darum, Perspektiven zu bewerten, sondern die Palette der Perspektiven zu erweitern</p>	2
03	Checkliste für die Entscheidungsarbeit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Was konkret soll entschieden werden? Worum genau geht es? 2. <ol style="list-style-type: none"> a) Welche Alternativen und Optionen gibt es? Ggf. mittels Hilfsmitteln → Brain-Methoden oder → Mind Map b) Wer ist von der Option möglicherweise betroffen/ mitbetroffen? c) Wer muss einbezogen werden, damit die Option entschieden/gelingend umgesetzt werden kann? d) Was kann die Option behindern, was kann sie befördern? e) Welches Problem löst die Option? Welche neuen Probleme schafft sie möglicherweise? 3. Abwägung der Optionen mittels Hilfsmitteln → Kriterienmatrix oder → Paar-Vergleichsverfahren oder → gewichtete Entscheidungsmatrix 	1 bis 4

04	Brain – Methoden	Möglichkeit zur Findung von Ideen: Gibt es in verschiedenen Formen (z. B. als sog. Brainstorming oder Brainwriting)	2 bis 3
05	Mind Map	Gehirngerechte Darstellung von Themen – Strukturen, ohne technische Unterstützung oder auch mit Software-Unterstützung möglich	2 bis 3
06	Kriterienmatrix	Dient der strukturierten Auflistung von Alternativen und ihrer Bewertung für minderkomplexe Sachverhalte	4
07	Paar-Vergleichsverfahren	Wann immer eine Reihe von Optionen miteinander in Beziehung gesetzt werden müssen, eignet sich dieses Verfahren. Dabei ist es für gering- bis hochkomplexe Sachverhalte einsetzbar	4
08	Gewichtete Entscheidungsmatrix	Dient der strukturierten Auflistung von Alternativen und ihrer Bewertung für komplexere Sachverhalte, die Alternativen werden außerdem dezidiert bewertet	4
09	Drei-Felder-Tafel	Sachverhalte sind oft komplexer, als sie auf den ersten Blick erscheinen. Um sie in ihrer Komplexität zu reduzieren, wurde diese Methode entwickelt	6

Zum Autor:

Peter Mescher, Jahrgang 1959, ist verheiratet und als Industriekaufmann sowie Diplom-Pädagoge tätig. Er studierte Betriebs- und Führungspädagogik. Nach 17 Jahren in Führungsfunktionen in der Wirtschaft ist er heute geschäftsführender Gesellschafter eines privaten Instituts mit Sitz in Essen und einem Büro in Berlin. Die i.n.u GmbH berät und unterstützt Unternehmen in allen Fragen des nachhaltigen Erfolgs – und dies insbesondere unter den Aspekten Betriebswirtschaft, Führung und Prozesse. Sein besonderes Interesse – privat wie beruflich – gilt den Menschen mit ihren unterschiedlichen Facetten und ihren doch immer wieder gleichen Wünschen und Träumen.

Reframing diskontinuierlicher Erwerbsbiographien: Chance zur Entwicklung beruflicher Flexibilität und anderer Schlüsselqualifikationen

Dieser Beitrag präsentiert ein Instrument, mit dessen Hilfe diskontinuierlich verlaufenden Erwerbsbiographien ihre Stigmatisierung genommen werden kann, indem sie als effektive Möglichkeit zum Erwerb der am Arbeitsmarkt geforderten Flexibilität erkannt werden.

Strukturierung

1. Flexibilität und diskontinuierliche Erwerbsbiographien in der modernen Arbeitswelt
2. Theoretischer Hintergrund: Reframing
3. Darstellung des Instrumentes

1. Flexibilität in der modernen Arbeitswelt

„Flexibilität ist das Zauberwort des globalen Kapitalismus. Auch der ganz normale Arbeitnehmer muss ständig bereit sein für Veränderungen, muss immer auf das Neue wagen und gewinnen.“ (*Richard Sennet*)

Wenn man sich auf die Suche nach einer übergeordneten Eigenschaft macht, deren Besitz die Chancen am Arbeitsmarkt erhöht, so stößt man unweigerlich auf den Begriff der Flexibilität. Flexibilität scheint die Eintrittskarte in die moderne Arbeitswelt zu sein, der Garant für eine sorgenfreie Zukunft. In einem Artikel über die Auswirkungen der neuen Arbeitswelt auf die Identität der Arbeitnehmer formulieren Raeder und Grote: „Zunehmend wird gefordert, dass sich Arbeitnehmende flexibel auf die veränderte wirtschaftliche Situation einstellen, indem sie notwendige Kompetenzen erwerben, auf die Sicherheit langfristiger Beschäftigung verzichten und wenn notwendig sogar ihren Beruf wechseln.“ (Raeder, Grote, 2001). Gesellschaftlicher Hintergrund dieser Forderung ist der Rückgang der durchschnittlichen Dauer von Arbeitsver-

hältnissen sowie die stetige Abnahme von Normal-Arbeitsverhältnissen in Relation zu allen abhängig Beschäftigten. Während 1974 noch über 80% aller Arbeitsverhältnisse als normal (Vollzeit, unbefristet) eingestuft werden konnten, waren es 2004 weniger als 60% (IWG Bonn). Zugenommen haben derweil Zeitarbeit, befristete und Teilzeitarbeitsverhältnisse. Die Zahl der Menschen, die nach der Ausbildung nahtlos eine entsprechende Berufstätigkeit beginnen, geht ebenso zurück wie die Zahl der Menschen, die in ein Unternehmen eintreten, dort langfristig beschäftigt sind, langfristig geplante Karrierepläne verwirklichen und die Zusammenarbeit mit diesem Unternehmen erst mit dem Renteneintritt beenden. Stattdessen erwartet viele junge Menschen direkt nach der Ausbildung eine erste Phase der Arbeitslosigkeit. Aufgrund der sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen entscheiden sich mehr und mehr von Ihnen für eine zweite oder dritte Ausbildung. Phasen der Überbrückung und Brüche im Lebenslauf werden wieder so normal wie sie es vor der historisch außergewöhnlich stabilen Phase des Wirtschaftswachstums von den Nachkriegsjahren bis in die späten 80er-Jahre des letzten Jahrhunderts waren.

Flexibilität = Zukunftsfähigkeit

Berufliche Flexibilität beschreibt die Fähigkeit, sich den wechselnden Anforderungen und Variablen einer Umgebung schnell anpassen zu können. Grundlegende personale Eigenschaften für eine flexible Haltung sind Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen, die Bereitschaft sich selbst zu verändern, sowie kognitive und motivationale Möglichkeiten, diese Veränderung zu vollziehen.

Berufliche Flexibilität soll hier als Summe folgender Teilbereiche definiert werden:

- **Mobilität** (=regionale Flexibilität), denn man kann heutzutage nicht mehr davon ausgehen, den neuen Arbeitsplatz vor der Haustür zu finden. Zudem werden Dienstreisen immer öfter Bestandteil eines Stellenprofils. Die regionale Ausbreitung des Handlungsbereichs von Unternehmen steigt mit der Globalisierung immer weiter an. Parallel erhöhen sich die Anforderungen an die Mobilität der Arbeitnehmer.
- **Zeitliche Flexibilität**, weil auf dem globalisierten Markt die tradierten Nine-to-Five-Jobs immer weniger werden und die Bereitschaft zu nachfragebedingter Mehrarbeit einen Arbeitnehmer für ein Unternehmen wertvoll macht. Die für frühere Generationen typische Vollzeitwerbstätigkeit wird abgelöst durch eine Vielzahl völlig neuer Beschäftigungsformen: Halbtagskräfte und Leiharbeiter, Franchise-Selbständige und Mehrfachjobber.

- **Finanzielle Flexibilität**, weil Arbeitnehmer mehr denn je an ihrer Effektivität und Effizienz gemessen werden. Der aktuelle Aufschwung in Deutschland wurde nicht zuletzt mit sinkenden Reallöhnen in den letzten drei Jahren erkaufte. Feste Bezüge weichen zusehends einem erfolgsorientierten Gehalt.
- Und natürlich auch **inhaltliche Flexibilität**, weil sich die Berufsbilder immer schneller wandeln und das gelernte Berufsbild schon vor der ersten Anwendung in der Praxis wieder veraltet sein kann. Zu der inhaltlichen Flexibilität zählt auch die Bereitschaft, Fremdsprachen zu lernen oder als Experte Aufgaben des allgemeinen Projektmanagements und des Kundenkontakts zu übernehmen sowie im Extremfall, die Bereitschaft, mehrere Jobs gleichzeitig zu haben.

Diskontinuierliche Erwerbsbiographien

Diskontinuierliche Erwerbsbiographien sind ebenso wie Flexibilität ein viel strapazierter Begriff in der Literatur zur modernen Arbeitswelt. Der häufige Wechsel von Arbeitgebern, Tätigkeitsbereichen und Einsatzorten wird immer selbstverständlicher. Sie scheinen - so der Tenor der öffentlichen Debatten - zwingende Konsequenz der Entwicklung unserer Arbeitswelt zu sein. Während Flexibilität jedoch als Allheilmittel interpretiert wird, um immer komplexeren Anforderungen zu begegnen, werden diskontinuierliche Erwerbsbiographien mehrheitlich negativ gewertet. Zusammenhängend mit dieser negativen Bewertung ist davon auszugehen, dass diskontinuierliche Erwerbsbiographien für Arbeitnehmer eine Belastung darstellen und spezifische Stressoren damit einhergehen (Hecker, Galais, Moser, 2006). Denn Diskontinuität entsteht selten selbstbestimmt durch den Wunsch, möglichst vielfältige Erfahrungen zu machen. Sie gehen einher mit der Erfahrung von struktureller Gewalt, die zu wiederholten Ausschlüssen aus der Erwerbsarbeit führt. Diskontinuität betrifft in aller Regel Arbeitnehmer und Arbeitssuchende, die auch anderweitige Vermittlungshemmnisse aufweisen: Jugendliche ohne Schulabschluss, Jugendliche zwischen Ausbildung und Berufseinstieg, unfreiwillige Berufs- und Tätigkeitswechsler sowie Freelancer - neue Selbständige in der IT- und Multimediabranche (Reuter, 2004). Vor diesem Hintergrund erscheint es zwingend, Arbeitssuchenden, die auf eine diskontinuierliche Erwerbsbiographie zurückblicken, eine positivere Bewertung ihres bisherigen beruflichen Lebenslaufs zu ermöglichen.

Der Zusammenhang zwischen diskontinuierlichen Erwerbsbiographien und Flexibilität

Arbeitssuchende sind heutzutage aus den oben erwähnten Gründen mit der Forderung nach Flexibilität konfrontiert. Die sich immer weiter verbreitende Patchwork-Biographie, die genau zu dieser Flexibilität führt, wird aber nach wie vor negativ bewertet. Das wirkt sich auch negativ auf das Selbstwertgefühl aus. Hier gilt es anzusetzen und die Flexibilität, die Skills und Metaskills, die durch Einsicht in verschiedene Arbeitskontexte erworben wurden, gemeinsam mit dem Arbeitssuchenden herauszuarbeiten. Gelingt das, werden Kompetenzen bewusster und auch gezielter einsetzbar bei der Suche nach einer adäquaten Beschäftigung.

Kontinuierliche Karrieren und zielstrebige Lebensläufe sind nach wie vor eines der wichtigsten Kriterien, wenn es darum geht, einen Arbeitsplatz zu erhalten. Schule, Ausbildung müssen zielstrebig und mit gutem Abschluss absolviert worden sein. Dann folgt ein nahtloser Berufseinstieg, um später mit möglichst wenigen Stationen und Veränderungen (die sich im Idealfall alle im dem selben Unternehmen realisieren lassen) das Arbeitsleben zu absolvieren.

Immer weniger Biographien entsprechen solchen Kriterien. Und das ist gut so! Denn die zu recht als immer wichtiger bewertete Flexibilität des Arbeitnehmers entwickelt sich nicht in jahrzehntelang andauernden Arbeitsverhältnissen mit den immer gleichen Kollegen, der gleichen Firmenphilosophie, den gleichen Aufgaben, auf die man sich schon im Studium vorbereitet hat. Flexibilität entsteht aus Erfahrung von Unterschieden, und diese Erfahrung gewinnt man durch mannigfaltige und verschiedene Aufgaben, in verschiedenen Anstellungskonstellationen, in Unternehmen unterschiedlicher Größe und verschiedenen Branchen.

Unter günstigen Voraussetzungen entwickeln Menschen durch die vielfältigen Erfahrungen ihrer „bunten Erwerbsbiographie“ ein hohes Maß an Selbstorganisation und Eigenverantwortung, das sich besonders in der Entwicklung von überfachlichen Kompetenzen und Merkmalen äußert (Unger, 2007). Auch in Jobs, die neben dem Studium zu dessen Finanzierung übernommen wurden, ist die Aneignung von Zusatzqualifikationen möglich, die einem an der Universität nicht vermittelt werden (z. B. spezielle Softwareprogramme). Die Entwicklung weiterer Schlüsselqualifikationen wie Anpassungsfähigkeit, Risikobereitschaft, soziale Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten wird durch Diskontinuitäten in der Erwerbsbiographie ebenso eher gefördert als gehemmt.

Welche Möglichkeiten hat ein Arbeitssuchender, sich diesen Zusammenhang zunutze zu machen und seine gerade aus einer diskontinuierlichen Erwerbsbiographie resultierende Flexibilität sich selbst und einem zukünftigen Arbeitgeber zu verdeutlichen? Zunächst ist es notwendig, dass sich der Arbeitssuchende selbst seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten bewusst wird.

Über die Einsicht, dass er diese nicht trotz, sondern gerade durch die Brüche in seinem beruflichen Lebenslauf entwickelt hat, ist es ihm möglich, seine berufliche Vergangenheit in einem neuen, positiveren Licht zu sehen. Das wiederum ermöglicht ihm eine positivere Selbstsicht und damit verbunden ein selbstsicheres Auftreten in beruflichen Auswahlverfahren. Im Idealfall gelingt es ihm, seinen Gesprächspartner zu überzeugen, dass ein Unternehmen von seinen Diskontinuitätserfahrungen profitieren kann, da sich die darin entwickelte Flexibilität und Bereitschaft zu eigenverantwortlicher Aufgabenübernahme und -abwicklung als wertvoll erweisen.

2. Theoretischer Rahmen - Reframing

Da die immer noch vorherrschende gesellschaftliche Bewertung diskontinuierlicher Erwerbsbiographien eine negative ist, wird eine Neuinterpretation notwendig, die es dem Arbeitssuchenden erlaubt, im Rahmen einer umfassenderen Betrachtung seiner Erfahrungen auch die damit einhergehenden positiven Aspekte zu verinnerlichen. Hierzu bietet sich der Ansatz des Reframing an. Die Methode des Reframing (zu deutsch: Umdeutung) geht auf Virginia Satir, eine Pionierin der Familientherapie zurück. Der Ansatz bezeichnet eine Technik zur Neubewertung von Situationen oder eines Geschehens. Die Neubewertung wird dadurch möglich, dass die relevante Situation in einen neuen Kontext eingebettet wird, beziehungsweise das Geschehen durch einen neuen Rahmen betrachtet wird. Da die Bewertung eines Geschehens immer von Kontextvariablen abhängig ist, wird über eine Veränderung in der Konstellation der Kontextvariablen auch eine Neubewertung des eigentlichen Geschehens möglich. Im konkreten Fall geht es darum, die subjektive Einstellung zur eigenen diskontinuierlichen Erwerbsbiographie zu aktualisieren. Bestehende gesellschaftliche Deutungsmuster werten, wie oben schon beschrieben, diskontinuierliche Erwerbsbiographien meist negativ. Sie werden als Beleg für eine unstete, ziel- und orientierungslose Einstellung eines Menschen gedeutet, der nicht in der Lage ist, eine Arbeitsbeziehung über einen längeren Zeitraum hinweg aufrecht zu erhalten. Diese Lesart einer diskontinuierlichen Erwerbsbiographie ist im Rahmen eines Vorstellungsgesprächs für den potentiellen Arbeitgeber eine starke und komfortable Position, aus der er heraus dem potentiellen Arbeitnehmer arbeitgeberfreundlichere Konditionen für ein zukünftiges Arbeitsverhältnis diktieren kann. Denn er kommt dem Arbeitssuchenden ja schon damit entgegen, dass er ihn „trotz“ seiner bisherigen, fragmentierten Erwerbsbiographie zu einem

Gespräch einlädt. Das ist aber nur für die Dauer eines Bewerbungsgesprächs relevant. In Bezug auf eine mögliche Zusammenarbeit muss es dem Arbeitgeber vor allem wichtig sein, die besten verfügbaren Mitarbeiter für sein Unternehmen zu gewinnen. Er wird keinen Bewerber einladen, dem er nicht zutraut, dieser bestmögliche Bewerber zu sein, für den er sich letztendlich entscheidet. Vor diesem Hintergrund ist die Hypothese legitim, dass der Arbeitgeber sehr wohl auch um die Vorzüge weiß, die aus einem bewegten, unstillen Arbeitsleben hervorgehen, diese jedoch in einem Bewerbungsgespräch kritisch hinterfragt. Zum einen aus verhandlungstechnischem Kalkül, zum anderen aber auch, um zu erfahren, wie der Arbeitssuchende auf so eine Frage reagiert, um Zweifel an seiner Kompetenz zu entkräften. Darüber hinaus ist es für den Arbeitgeber interessant zu erfahren, wie das Gegenüber zu seiner Vergangenheit steht, ob es sie zu einer sinnvollen und stimmigen Entwicklung seiner beruflichen Kompetenzen verbinden konnte. Wie ein Arbeitssuchender selbst zu seiner diskontinuierlichen Erwerbsbiographie steht und wie er mit ihr umgeht, ist also ein wichtiger Punkt für Bewerbungssituationen, sei es für eine schriftliche Bewerbung oder im zweiten Schritt für ein Vorstellungsgespräch. Das hier vorgestellte Tool ermöglicht es dem Arbeitssuchenden, sich der Fähigkeiten und Kompetenzen, die aus seiner Vita resultieren, bewusst zu werden und diese in eine Bewerbungssituation mit einfließen zu lassen. Es erlaubt ihm, daraus Selbstvertrauen zu gewinnen und seine Selbstwirksamkeitserwartung zu stärken, anstatt sie durch überkommene gesellschaftliche Deutungsmuster als stigmatisierend zu erfahren.

3. Darstellung des Instrumentes - Ableitung von Kompetenzen aus diskontinuierlichen Erwerbsbiographien

Im Folgenden finden Sie die Schritt-für-Schritt-Darstellung einer Technik, mit der die wertvollen und kompetenzerweiternden Aspekte einer diskontinuierlichen Erwerbsbiographie herausgearbeitet werden können.

1) Sammlung

Sammeln Sie alle beruflichen Stationen, die Ihnen für die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen wichtig waren. Lassen Sie auch negative Erfahrungen nicht außer Acht. Gerade ungünstig oder krisenhaft verlaufende Arbeitsepisoden bergen viel Potential für persönliche Weiterentwicklung. Episoden selbständiger Arbeit müssen hier aufgrund der damit verbundenen ganzheitlichen Beanspruchung ebenso einfließen wie Jobs jenseits Ihrer

eigentlichen Ausbildung oder ehrenamtliches Engagement. Auch in diesen Bereichen ist Kompetenzerwerb möglich und wahrscheinlich.

2) Entwicklungsprofile

Erstellen Sie mit Hilfe des Vordrucks im Anhang für jede Tätigkeit aus dieser Liste ein persönliches Entwicklungsprofil. Lassen Sie sich Zeit für eine detaillierte und komplette Beschreibung und Bearbeitung! Wenn Sie hier Zeit sparen wollen, betrügen Sie sich um die Fülle Ihrer Erfahrungen.

3) Kompetenzsummary

Fassen Sie die Kompetenzen und Fertigkeiten aus den einzelnen Tätigkeiten auf einem neuen Blatt zusammen. Sie werden feststellen, dass Sie einige Kompetenzen in unterschiedlichen Zusammenhängen, Arbeitsverhältnissen und bei verschiedenen Arbeitgebern einbringen mussten und konnten. Das sind Ihre Kernkompetenzen. Darüber hinaus haben sie vermutlich viele Kompetenzen, die Sie nur auf einem Ihrer Entwicklungsprofile finden. Überlegen Sie, ob Sie hierfür einen übergeordneten Begriff finden, der sie zusammenfasst. Mit diesem können Sie auf eine breit gefächerte Erfahrung zurückblicken. Sollten sich keine thematische Klammer für diese Kompetenzen finden, so sind sie aber in jedem Fall ein Beweis für Ihre Flexibilität und damit einhergehend für Ihre Vielseitigkeit, Anpassungsfähigkeit und soziale Kompetenzen, die Sie in diversen unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen beweisen konnten. Diese so genannten Metaskills werden in der sich rasch ändernden Arbeitswelt von heute immer bedeutsamer.

4) Kompetenzprofil

Erstellen Sie aus dieser Summe Ihrer Erfahrungen ein individuelles Kompetenzprofil. Das Kompetenzprofil wird eine Kombination aus den vorhin ermittelten Kernkompetenzen und Metaskills darstellen. Sie beginnen in der Darstellung mit den Metaskills, da diese persönlichkeitsnäher sind und somit mehr über Sie aussagen.

5) Anwendung

Dieses Kompetenzprofil können Sie nutzen, um Einzelheiten und Passagen daraus in das nächste Bewerbungsschreiben mit einfließen zu lassen. Sie können es auch direkt in Ihre Bewerbungsunterlagen übernehmen und ihrem beruflichen Werdegang hinzufügen. Es hilft Ihnen ebenso für ein Vorstellungsgespräch, um Ihre eigenen Fertigkeiten und Kompetenzen souveräner darstellen zu können. Nicht zuletzt können Sie anhand dieses Profils Ihre Stärken und Schwächen genauer benennen und so die Suche nach einem passenden Arbeitgeber

effektiver gestalten.

Positive Effekte

Die so gewonnene neue Perspektive auf die diskontinuierliche Erwerbsbiographie hat folgende Effekte:

- Identifizierung von Meta-Skills
- besserer Einblick in eigene Stärken und Schwächen
dementsprechend genauere Orientierung bei der Suche nach einem zukünftigen Arbeitsplatz
- Verstärkung der Selbstwirksamkeit

Zum Autor:

Tilmann Beichert, Jahrgang 1974, Dipl. Psychologe, European Master of Media, Communication and Cultural Studies, Systemischer Coach. Er diplomierte zum Thema „Berufliche Veränderungsbereitschaft Niedrigqualifizierter“ und besitzt eine mehrjährige Berufserfahrung in der Werbe- und Kommunikationsbranche u.a. als Personalentwickler, strategischer Planer und Konzeption. Mitarbeit bei beranet, der größten Systemlösung für Onlineberatung im deutschsprachigen Raum. Seit dem Jahr 2006 ist er als freiberuflicher Coach mit den theoretischen Schwerpunkten systemische Ansätze, Selbstmanagement und narrative Interventionen tätig.

Weiterführende Informationen unter www.ichimpuls.de.

Literatur

Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (Hg.): Was die Deutschen erwarten. Was sie tun, Berlin 1999; www.klipp-und-klar.de/download/emnidstudie.PDF, Stand vom 16.09.2009

Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (Hg.): Fit international; Berlin 2001, www.klipp-und-klar.de/download/zukunftsfit2.pdf

http://www.arbeitsratgeber.com/flexibilitaet_0086.html; Stand vom 03.08.2007

Hecker, Galais, Moser: Atypische Erwerbsverläufe und wahrgenommene Fehlbelastungen, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin - Forschung - Fb 1075

Meyers Großes Taschenlexikon, Bibliographisches Institut

Raeder, Sabine; Grote, Gudela: Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität, in: Arbeit, H. 3 (10) 2001, S. 352-364.

Reutter: Diskontinuierliche Erwerbsbiographien – Realität oder Konstrukt? Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Sennet, Richard: Der flexible Mensch - Die Kultur des neuen Kapitalismus

Jörg E. Krauß

Arbeitsbericht eines JobPATEN

oder

Erfolg ist planbar!

Es ist wieder einmal soweit! Ich möchte, neben meinen sonstigen Aufgaben, erneut einem Arbeitsuchenden helfen, Orientierungshilfe geben und Perspektiven aufzuzeigen. Dieser ehrenamtlichen Aufgabe stelle ich mich ganz bewusst, sie genießt für mich sehr hohe Priorität. Nur so und durch starke Systematik demonstriere ich, lebe ich vor, dass Erfolg planbar ist!

Sehr gern kümmere ich mich um die so genannte Problemgruppe, der ab Mitte 40-Jährigen und solche, die aus dem kaufmännischen Bereich kommen – gern auch Akademiker!

Ich sehe unter den registrierten Bewerbern mir einige Kandidaten an. In Rücksprache mit dem Koordinator wird per E-Mail Herr Mustermann kontaktiert. Ein, zwei E-Mails werden ausgetauscht. Schon steht das erste Treffen fest.

Regnerisches Wetter, auch wurde ich noch anderweitig aufgehalten. Ob ich den selbst vorgeschlagenen Termin halten kann? Schnell rufe ich aus dem Auto Frau Meyer vom Treffpunktbüro an. Sie weiß ja schon, dass ich gleich mit einem neuen Kandidaten komme, nur leider kann ich vielleicht die Zeit nicht einhalten. Ich beeile mich. Auf der Autobahn ist der Verkehr schließlich doch nicht so dicht, wie erwartet. Die restlichen Ampeln bis zum Büro meinen es auch gut mit mir! Das Unerwartete tritt ein, wir beide, Herr Mustermann und ich, treffen uns vor dem Büro – und zwar absolut pünktlich! Die kurze Begrüßung ist somit völlig zwanglos und wir gehen gemeinsam ins Büro. „Wie, Sie haben es ja doch pünktlich geschafft?“, werde ich kurz durch Frau Meyer begrüßt.

Wir ziehen uns zur Arbeit in ein Zimmer zurück. Die Gesprächsatmosphäre ist von Beginn an sehr unkompliziert. Trotzdem, dass übliche „Vorgeplänkel“ muss zum „Warmwerden“ sein! Also, Herr Mustermann fühlt sich gut, hat den Ort sehr einfach gefunden. Was ist „Arbeit durch Management/Patenmodell“? Welche Aufgaben und Ziele werden verfolgt? Einiges hat Herr Mustermann im Internetseite gelesen, andere Dinge kann ich noch ergänzen. Es ergibt

sich ein sehr lebhafter Dialog. Natürlich habe ich mich auch persönlich in Kurzform vorgestellt. Mustermann soll somit Vertrauen zu mir bekommen. Um dies zu unterstreichen, habe ich viele Beispiele aus der Praxis eingebracht und ihn zu Verständnisfragen aufgefordert.

Wer ist aber Herr Mustermann? Einen ersten Eindruck habe ich ja schon. Ich sehe sein Äußeres, wie er sich kleidet, auftritt und redet. Immerhin sind wir schon zu einem lebhaften Gespräch gekommen. Doch stimmt mein erster Eindruck, den ich unbewusst habe, mit ihm, seiner Realität, tatsächlich überein? Überrascht bin ich schon etwas über sein Erscheinungsbild: Rucksack, Pullover und der Rest kann auch als sehr unkompliziert eingestuft werden. Erwartet man hinter dieser Beschreibung einen Kandidaten, der sich dringend beruflich orientieren möchte? Ich bin überrascht. Noch mehr, da sich hinter dem Äußeren ein Diplomphysiker mit Dokortitel verbirgt! Ich spüre nach etwa 20 Minuten, die Zusammenarbeit wird auch für mich eine große Herausforderung!

Ich will mehr über Herrn Mustermann erfahren. Was ist er für eine Persönlichkeit? Welche Fähigkeiten hat er? Warum ist er überhaupt seit über einem Jahr arbeitssuchend und das wiederholt? Ein spannendes Gespräch entwickelt sich. Schnell wird sichtbar, dass er bei trotz bestem Studienabschluss bisher nie in seinem Beruf als Physiker gearbeitet hat! Warum verfolgt jemand sein Studium so zielgerichtet und schafft mit knapp über 30 Jahren seine Promotion, wendet aber nicht einmal annähernd die gleiche Systematik bei der anschließenden Arbeitsplatzwahl an? Viele Detailfragen und ehrliche, offene Antworten bringen mehr Licht und Klarheit. Herr Mustermann arbeitet gut mit, öffnet sich, gibt viel Privates preis. Das Gespräch ist sehr lebhaft und informativ. Zeitweilig betätige ich mich als Gesprächstherapeut - andererseits als Coach.

Auffallend ist für mich, vielleicht habe ich nach dem ersten äußeren Eindruck gar nicht damit gerechnet, dass Mustermann präzise und sehr gut sich in Wort und Schrift ausdrückt. Wir gehen den mitgebrachten Lebenslauf Punkt für Punkt systematisch durch. Es werden viele Verständnisfragen gestellt. Zur Bewerbungsoptimierung unterbreite ich Herrn Mustermann zu diesem Zeitpunkt noch keine Vorschläge, denn dies erfolgt später. Heute will ich ja möglichst viel erfahren. Und nach der alten Rhetorik-Regel „Wer fragt, der führt“ (gemeint ist: ...ein Gespräch!) habe ich in der Tat jetzt schon nach etwa 2,5 Stunden sehr viel erfahren. Auch finde ich eine Erklärung auf meine Frage, die ich mir im Verlauf unseres Gespräches gestellt hatte. Ich weiß jetzt, warum Herr Mustermann in den 13 Jahren seit seiner Promotion nicht als Physiker gearbeitet hat. Nach dem Studium gab es zahlreiche Stellenangebote. Alle lagen in Tätigkeitsbereichen, die mit Verkauf zu tun hatten. Mustermann sah sich damals (und offen-

sichtlich auch heute noch - siehe äußere Erscheinung) nicht als Verkäufer. Folglich hat er zunächst etwas gejobbt, in der Hoffnung, bald das „Passende“ zu bekommen. Daraus wurde nichts. Schließlich hat er bei einer bedeutenden Firma über zehn Jahre im Lager gearbeitet und bei ersten wirtschaftlichen Problemen die Kündigung erhalten. Trotz dieser sehr unglücklich verlaufenen beruflichen Entwicklung glaubte ich, gute Eigenschaften bis hin zu Stärken in ihm erkannt zu haben. Natürlich hatten wir uns darüber noch gar nicht ausgetauscht.

Der Mensch Mustermann begann mich stärker zu interessieren. Wir haben gemeinsam über einige Notwendigkeiten gesprochen, die zu erarbeiten sind. So habe ich ihn gebeten, für das nächste Gespräch folgende Dinge zu erarbeiten, sozusagen als Hausaufgabe:

- Auflistung, was kann ich gut – was weniger gut?
- Bei welchen Firmen möchte ich gerne arbeiten?
- Frage der Selbständigkeit durchdenken
- Anschreiben zur Bewerbung
- Bewerbungsstatistik – was bisher gemacht? - als Matrix

Datum, Position, Nachfass, Antwort, Ergebnis, Nachfass bei Absage

Mustermann sieht die genannten Aufgaben als dringend und notwendig an. Inzwischen sind wir heute schon drei Stunden beschäftigt, ohne sichtbare Ermüdung oder nachlassende Konzentration. Trotzdem, auf konkrete Nachfrage wird versichert, dass dieser Zeitrahmen sehr gut ist und jetzt schon sehr viel erarbeitet wurde. Mustermann fühlt sich, wie er bestätigt, sehr gut. Er gibt an, dass er das Gefühl habe, es tut sich was! Für mich ist das die Bestätigung, exakt in der bisherigen Weise weiterzumachen. Wir vereinbaren gemeinsam in drei Wochen unser nächstes Gespräch. Abschließend habe ich noch gebeten, mich über alle neuen Dinge in Sachen Bewerbung ab jetzt laufend per E-Mail zu informieren.

Wenig später nach dieser ersten Sitzung berichtet Mustermann mir per E-Mail von einer Bewerbung, die wieder zur Absage führte. Es handelte sich um eine reine kaufmännische Tätigkeit, in der z. B. Kenntnisse im Maschineschreiben gefordert waren. Ich habe motivierend geantwortet und auch klar mitgeteilt, dass bei seinen Fähigkeiten fehlende Schreibmaschinenkenntnisse doch wohl kein Grund sein dürfen. Schließlich habe ich mitgeteilt, dass er der Absage nicht nachtrauern, sich stattdessen auf unsere Hausaufgaben konzentrieren soll.

Der Kandidat ist stark motiviert, er arbeitet mit und ist offensichtlich gewillt, seine verfahrenere Situation anzupacken und zu ändern. Herr Mustermann schickt mir seine Bewerbungsstatistik

des Jahres 2006. Damit liegen mir jetzt alle Stellen vor, auf die er sich beworben hatte. Noch mehr! Ich kann genau verfolgen, was er wann gemacht hat, bis er schließlich aus der jeweiligen laufenden Bewerbung ausgeschieden ist.

Eine tolle Arbeit – ich habe ihn umgehend gelobt, ob ich es wollte oder nicht. Diese Liste war für mich so spannend, dass ich bereits weit vor dem vereinbarten Treffen, neben meiner Hauptaufgabe, spät abends diese Liste mit Leben erfüllt habe. Ich wollte eine Kernaussage finden.

Nach systematischer Bearbeitung fand ich folgende Kernaussagen:

- Mustermann hat sich auf vieles ziellos, mit dem Schwerpunkt Verkauf beworben, obwohl er selbst angibt, dass dies nicht sein Gebiet sei.
- 40% der Initiativbewerbungen führten zu einem Vorstellungsgespräch, aber nur 5% der sonstigen Bewerbungen ergaben eine Einladung.

Darüber ist zum nächsten Treffen zu sprechen. Auch über das Bewerbungsanschreiben und die Stärken- und Schwächenliste, die ebenfalls per E-Mail bald bei mir eingegangen sind. Auch diese Infos habe ich schon lange vor unserem nächsten Treffen bearbeitet. Dabei befasste ich mich mit der von Mustermann vorgenommenen Eigenbeurteilung der Stärken und Schwächen. Interessant ist für mich, dass er sich u.a. als „stark“ in Fragen der Motivation, Schulung, Ausbildung und Präsentation beurteilt.

Auch die restlichen Hausaufgaben werden per E-Mail übermittelt, so dass wir beide bestens vorbereitet in unser zweites Treffen gehen. Auch zu diesem Arbeitsgespräch habe ich zu Beginn Herrn Mustermann eine Tagesordnung überreicht. Auch erkundige ich mich nach seinem Befinden. Ich habe ihn gefragt, wie es ihm nach den geleisteten Hausaufgaben geht. Durchweg hat er auf mich einen sehr engagierten Eindruck gemacht. Da er entsprechende Stärke zeigte, sprach ich sogleich einen scheinbar nebensächlichen, faktisch aber den wichtigsten der anstehenden Punkte an – die Kleidung. Da er auch heute sehr zwanglos gekleidet erscheint, habe ich ihn darauf in aller Ruhe, aber mit gebotener Deutlichkeit, aufmerksam gemacht. Denn es heißt nicht umsonst: „Kleider machen Leute“. Nach kurzer Diskussion zeigte sich Herr Mustermann einsichtig und gelobte, dies zu ändern. Overdressed wäre genauso fehl am Platze, ergänzte ich noch. Ich bin sicher, dies verstand er und Herr Mustermann wird sich

zukünftig entsprechend verhalten. Indem wir die Tagesordnung nochmals einzeln durchgingen, besprachen wir alle Hausaufgaben.

Was die Bewerbung – Anschreiben, Lebenslauf und Anlagen – betrifft: Ich lege besonderen Wert darauf (ein Punkt, der über Einladung oder Absage entscheidet), dass hier die Individualität erhalten bleibt. Leider erlebe ich oft in meiner Tätigkeit, dass Bewerber zu schematisch nach Anregungen aus Büchern und Mustertexten verfahren. Das Ergebnis ist ein „Bewerbungseinerlei“. Die Mappen, Aufmachungen, Texte, Fotoanordnung etc. gleichen sich zu oft. Dagegen soll doch gerade eine Bewerbung das Besondere des Bewerbers, worin er sich von den Mitbewerbern unterscheidet, klar herausstellen. Im Gespräch haben wir eine Optimierung erarbeitet. Texte werden präzisiert, Tätigkeiten, wo sinnvoll z. B. im Lebenslauf, zusammengefügt etc. Schließlich ergibt sich eine passable, einzigartige Bewerbungsunterlage. Nein, da ist noch etwas: Eine Bewerbung von einem Herrn Dr. Mustermann auf eine durchschnittliche Position, muss m.E. in der Regel z. B. aus Teamgründen zum Scheitern verurteilt sein.

Damit entsteht die Idee, zweigleisig zu verfahren. Mustermann nennt seinen Dokortitel nur in den speziellen Fällen, in denen dies auch sinnvoll erscheint, z. B. wenn auch ein Physiker gesucht wird. Auch über das Foto, die Größe und Anordnung haben wir gesprochen.

Schließlich zeige ich ihm meine bereits zuhause ausgearbeitete Bewerbungsstatistik und meine Schlussfolgerung daraus. Zukünftig muss es für ihn heißen: *Weniger aber dafür gezielter*, ist mehr! Toll, wie Mustermann in all diesen Dingen heute wieder mitmacht. Kurz haben wir über das Modell einer Selbständigkeit gesprochen. Ansatzpunkte würden sich mit einem Studienkollegen ggf. ergeben, doch scheint ihm auch an dieser Stelle die Auftragsbeschaffung das größte Problem zu sein. In der Tat, auch ich sehe darin keine langfristige und richtige Lösung für ihn.

Unvorbereitet, so ganz nebenbei, habe ich Mustermann damit konfrontiert, sich einmal zu überdenken, ob eine Tätigkeit in einer wissenschaftlichen Buchhandlung oder in der Lehre - z. B. als Dozent - für ihn denkbar sei. Wir diskutierten kurz darüber. Große Ablehnung zu dieser Überlegung habe ich nicht erfahren. Die von ihm angegebenen Stärken könnten hier sehr gut eingebracht werden.

Ach, wie die Zeit vergeht. Der wichtigste für heute vorgesehene Punkt steht noch an. Ich stelle Herrn Mustermann meine Idee für einen Ziel- und Maßnahmenplan vor. Was soll damit erreicht werden? Sehr ausführlich sprechen wir darüber. Es werden anhand von Musterbeispielen die Vorzüge einer derartigen Systematik erörtert und, was mir sehr wichtig ist, auch von ihm akzeptiert. Schließlich - das muss an der Sonne liegen, im Zimmer ist es sehr heiß,

kürzen wir unsere Arbeit ab und beschließen gemeinsam: Herr Mustermann versucht selbst, zuhause eine Aufstellung einer auf ihn und für ihn zugeschnittenen Auflistung der Einzelschritte zu erarbeiten. Natürlich kann er mir vorab einige Dinge wieder per E-Mail senden. Auch jetzt zum Ende der zweiten Sitzung macht Mustermann einen positiven und zufriedenen Eindruck.

Schon bald erhalte ich die ersten schriftlichen Gedanken. Doch dann kommt eine plötzliche und unerwartete Unterbrechung unseres Gesprächskontaktes. Ich habe einen Bänderriss und kann zumindest für sechs bis acht Wochen nicht mehr Auto fahren. Ich bin an mein Haus gebunden. Also, nach Überdenken der neuen Situation, immerhin bin ich von der guten Mitarbeit und den bisher erzielten Ergebnissen sehr angetan, lade ich Herrn Mustermann zu mir nach Hause ein. Der Prozess wird nicht unterbrochen. Kurze Zeit später sitzen wir wieder zusammen, jetzt bei mir im Büro. Alles ist wie bisher, fast alles. Heute ist Herr Mustermann der Situation entsprechend gekleidet. Spätestens jetzt ist der Funke übergesprungen – ich freue mich!

Wir unterhalten uns heute ausschließlich über den Ziel- und Maßnahmenplan. Allein die Zieldefinition hat uns in der Formulierung aber auch im Fertigstellungstermin stark beschäftigt. Mir ist wichtig, dass sich Mustermann hier besonders einbringt. Nur dadurch ist auch die für die Realisierungsphase notwendige hundertprozentige Akzeptanz der erarbeiteten Resultate möglich. Somit haben sich ein Hauptziel und ein Notfallziel ergeben. Interessant ist, dass als Hauptziel von ihm selbst die zukünftige Arbeit als Dipl.-Physiker in Industrie, Fachbuchhandlung oder Ausbildung aufgezeigt wird. Sehr ehrgeizig ist Mustermann in der Terminstellung. Er möchte das von ihm definierte Ziel immerhin in vier Monaten erreichen. Ein ambitioniertes aber nicht unmögliches Vorhaben. Mit zahlreichen Einzelmaßnahmen, die genauestes definiert und präzisiert sind, wird er versuchen, das Ziel zu realisieren. Das planvolle Vorgehen ist genau definiert, was wann gemacht werden muss, welche Einzelaktivität ergriffen werden. Initiativbewerbungen an Wunschfirmen gemäß dem Hauptziel spielen eine große Rolle. Die Eigenmotivation ist somit sehr hoch. Wir stellen übereinstimmend fest, dass wir nach der heutigen Sitzung ein gutes Arbeitsergebnis erzielt haben. Weiter gibt Herr Mustermann an, dass er bereits heute erheblich weiter ist, als er dies sich je hätte träumen lassen.

Wir vereinbaren das nächste und voraussichtlich letzte Gespräch - ebenfalls bei mir zuhause. Auch weiterhin reißt der Kontakt nicht ab. Mustermann nimmt am Ziel- und Maßnahmenplan noch Änderungen vor. Per E-Mail bringen wir das gesamte Vorhaben in entsprechende Form. Auch berichtet er mir, dass er diverse Bewerbungen gemäß dem Hauptziel verschickt hat. All

die Optimierungsvorschläge, die besprochen wurden, habe er berücksichtigt. Übrigens, eine Ausbildungsstätte, die einen Akademiker mit wissenschaftlichem Abschluss sucht, war auch dabei!

Völlig selbstbewusst ist Mustermann diesen Kontakten nachgegangen. Er hat telefonisch erstmals, so wie besprochen, nachgefasst und eine Einladung zum Gespräch erhalten.

Das vierte Gespräch wird geführt. Herr Mustermann präsentiert sich selbstbewusst und ich bin überzeugt, er schafft sein Ziel! Wir sind die Reinschrift des Ziel- und Maßnahmenplanes erneut durchgegangen. Schließlich haben wir als Ausdruck der Verbindlichkeit gemeinsam diesen Plan unterschrieben. Eine Kopie ist an das Koordinierungsbüro gegangen. Auch berichtet Mustermann mir lebhaft von seinen letzten Bewerbungen und von dem bevorstehenden Vorstellungsgespräch. Inzwischen hat sich dieser Kontakt konkretisiert. Man habe ihm auf telefonische Nachfrage angekündigt, dass er gegebenenfalls für kurze Zeit als Praktikant erste Eindrücke sammeln kann. Die Zusage stehe noch aus.

Natürlich drücke ich Herrn Mustermann jetzt schon beide Daumen. Trotzdem, Praktikums- oder Arbeitsvertrag liegen noch nicht vor. Mustermann wird in aller Konsequenz den erarbeiteten Ziel- und Maßnahmenplan weiter realisieren. Dieser stellt, so sein Urteil, für seinen weiteren Weg eine dauerhafte Hilfe dar. Ohne die vielen Anregungen und Aufmunterungen hätte er nicht den Mut besessen, sich auf Positionen zu bewerben, an die er vor unserem Kontakt nie gedacht hat - z. B. im Schuldienst. Ich gebe Mustermann noch allgemeine und nützliche Hinweise zur Orientierung in einem neuen beruflichen Umfeld: Er soll Chancen, Risiken und Problemfelder erkennen lernen:

→ Wie verkaufe ich mich in einem neuen Job richtig?

Auch da ist Verkaufen gefordert, Techniken müssen bekannt sein!

→ Wie gehe ich mit Problemen im neuen Job um?

→ Wie werde ich wertvoll für meinen neuen Arbeitgeber?

All diese Dinge sollen helfen, sich spätestens ab Zielerreichung im neuen Job gut zu integrieren. Wir sind so verblieben, dass wir heute kein weiteres Gespräch vereinbaren. Stattdessen halten wir per E-Mail Kontakt.

Der weitere Ablauf erfolgt wie von mir gewünscht. Herr Mustermann wird wenige Tage später vom Bildungsträger zum Praktikum eingeladen. Noch während der Praktikantenzeit erhält er einen ersten Zeitvertrag. Nach kurzer Zeit wird dieser Zeitvertrag in einen unbefristeten Anstellungsvertrag umgewandelt. Mustermann ist im Rahmen eines Bildungsträgers angestellt. Er ist zunächst dort für Verwaltungsaufgaben eingestellt und übernimmt nach geraumer Zeit die Ausbildung der Schüler in naturwissenschaftlichen Fächern! Genau an diese Aufgabe dachte ich am Ende des ersten Tages! Welch ein Zufall?

Wir haben noch zweimal telefoniert. Herr Mustermann ist mit seiner neuen Aufgabe sehr zufrieden. Wir bleiben in Kontakt. Mein „Projekt Mustermann“ hat mir erneut bestätigt: **Erfolg ist planbar!**

Wenn es meine Zeit ermöglicht, werde ich in gleicher Weise erneut versuchen, Hilfe zur Selbsthilfe zu praktizieren.

Zum Autor:

Jörg E. Krauß, Jahrgang 1945, war nach kaufmännischer Lehre, Studium zum Betriebswirt mit zunächst anschließender Marketing- und wenige Jahre später kompletter Vertriebsverantwortung betraut. Danach erfolgte die Berufung zum Geschäftsführer eines Unternehmens mit zahlreichen Beteiligungsfirmen. Nach fast 40 Jahren angestellter Tätigkeit in der Wirtschaft arbeitet er nun auf „eigene Rechnung“. Jörg E. Krauß erstelle für Unternehmen in schwieriger unternehmerischer Situation Konzepte, deren Umsetzung er begleitete und stellt seine Erfahrungen der Initiative „Arbeit durch Management“ zur Verfügung.

Hans Freerk

ARBEITSBUCH / SELBSTHILFEBUCH

Pragmatische Regeln und Empfehlungen für eine optimale Kommunikation

Es ist immer wieder ein erstaunliches Phänomen, dass die große Diskrepanz zwischen Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsnotwendigkeit ständig größer wird.

Eine große Mehrheit glaubt, Kommunikation tatsächlich zu beherrschen und wenn der eine oder andere einmal kritisch die Resonanz seiner Bemühungen überprüfte, würde er feststellen, dass es nicht immer gelungen ist.

Es würde wenig Sinn machen, lange theoretische Abhandlungen über den Kommunikationsprozess zu verfassen und damit die Hoffnung zu verbinden, dass diese dann in eine erfolgreiche Praxis münden. Viel wichtiger scheint, einige erprobte pragmatische Erfolgsregeln zusammenzustellen und diese auf ihre Anwenderfreundlichkeit zu überprüfen.

Mit dem Fortschritt der elektronischen Kommunikationsverfahren ist tatsächlich zu beobachten, dass die menschliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht immer weniger gepflegt wird. Sicher ist unstrittig, dass eine SMS nicht ausreichend ist, um einen anderen Menschen für sich und seine Ideen zu gewinnen. Es ist schon ein erheblich höherer Aufwand nötig, um einen wirklichen Dialog erfolgreich zu gestalten und zu führen.

Wenn von vornherein davon ausgegangen wird, dass ein Dialog – wenn er denn erfolgreich war – sich immer als Kompromiss darstellt, dann setzt das voraus, dass weder die Meinung des Senders noch die des Empfängers am Ende steht, sondern ein gemeinsames Neues. Es ist ein Geben und Nehmen, ein ständiger Wechsel von Senden und Empfangen. Optimal verläuft ein Dialog dann, wenn beide Partner in etwa gleichgewichtig an ihm teilhaben.

Wie können Sie die Atmosphäre im Gespräch so gestalten und Ihr Verhalten so einrichten, dass Ihre Gesprächspartner sich gern auf die Kommunikation mit Ihnen einlassen?

Der nachfolgende Beitrag ist in vier Teile gegliedert, die mit folgenden Fragen beschrieben sind:

Teil I: Wie führen **11 Regeln** zu einem überzeugenden Kommunikationsprozess und wie gewinnen Sie auf diesem Wege Ihnen geneigte Menschen?

Teil II: Wie die **Fragetechnik als „Goldene Regel“** die Führung im Gespräch begünstigt und darüber hinaus angenehm für den Gesprächspartner macht?

Teil III: Wie gelingt es, die Merkfähigkeit für das Gesagte zu erhöhen und damit eine Botschaft überzeugend zu übermitteln?(**1-2-3-Verfahren**)

Teil IV: Wie können Sie durch eine konsequente **SIE-Projektion** zu einer Diktion kommen, die eine Übersetzung des Gesagten für den Empfänger überflüssig macht?

Teil I: Wie führen 11 Regeln zu einem überzeugenden Kommunikationsprozess und wie gewinnen Sie auf diesem Wege Ihnen geneigte Menschen?

In jahrelanger Praxis haben sich die erwähnten Schwerpunkte als äußerst nützlich erwiesen und konnten bei ernsthafter Verinnerlichung in vielen Fällen dazu beitragen, ein erfolgreiches Miteinander durch Kommunikation zu sichern.

Ziel der Ausführungen soll es sein, die innere Spontan-Zurückweisung zu blockieren und das Zuhören zu erleichtern. Als Motto sollte gelten: „*Vom Partner her denken und zum Partner hin argumentieren*“. Es sollte nicht möglich sein, aufgrund der gewählten Formulierungen „na und“ zu sagen. Wenn das gelingt, ist der Gesprächspartner (Sender) immer ein angenehmer und sympathischer.

Überzeugen ist mehr als logisches Argumentieren

Aus der Motivationslehre wissen Sie, dass Menschen nicht nur verstandesmäßig sondern in überwiegender Weise gefühlsmäßig reagieren und handeln. Das gilt besonders für den Überzeugungsvorgang. Nicht nur *WAS* Sie sagen ist bedeutungsvoll, sondern vor allem *WIE* Sie es sagen, ist entscheidend.

Wie leicht ein Kunde, ein Kollege, ein Mitarbeiter, ja selbst ein Freund verletzt werden kann, haben Sie schon erlebt. Manchmal wurde Ihnen gar nicht bewusst, warum das so war. Plötzlich wurde er vielleicht ruhig und ein anderes Mal war er aufgebracht und aggressiv. Wenn Sie darüber näher nachdachten, hatten Sie Recht mit Ihrem Standpunkt. Was Sie sagten, war

berechtigt, logisch und zwingend. Das musste der andere doch einsehen! – Das wäre dann richtig, wenn der Mensch ein rationales Wesen wäre, wenn wir es mit dem *homo oeconomicus* zu tun hätten.

In Wirklichkeit ist er es nicht, sondern der Mensch hat seinen ganz persönlichen Standpunkt, seine Erfahrungen, seine Meinungen sowie Vorurteile und sieht die Welt mit seinen Augen. Seine Art, die Dinge zu sehen, ist für ihn entscheidend, er ist sich selbst der Nächste und traut nur seinem Urteil.

Wie sehr das der Fall ist, kennen Sie selbst aus einer alltäglichen Situation. Denken Sie zum Beispiel nur an Ihre letzten Passfotos. Waren Sie damit zufrieden? Wenn nicht, konnte Sie auch das fachliche Urteil des Fotografen nicht überzeugen. Sie blieben bei Ihrer Meinung.

Ihren Kunden, Kollegen, Mitarbeitern und Gesprächspartnern geht es nicht anders als Ihnen. Das heißt also, dass Sie sich auf jeden einzelnen Partner einstellen müssen, dass Sie seinen Standpunkt, seine Art zu sehen und zu fühlen ermitteln und berücksichtigen müssen, wenn Sie ihn überzeugen wollen. Im Grunde genommen interessiert sich z. B. der Kunde gar nicht für Sie und Ihr Angebot sondern nur für sich, seine Ziele, Probleme und Sorgen. Es nützt daher wenig, wenn Sie ihm logisch beweisen wollen, dass Ihr Angebot in seinen vielfältigen Aspekten zu seinem Vorteil gereicht. Der Mensch kann weder mit Logik allein, noch mit Gewalt und Druck überzeugt werden. Sie brauchen gewissermaßen seine Zustimmung und sein Wollen, um ihn zu gewinnen.

Bei aller Unterschiedlichkeit der Menschen im Einzelnen werden Ihnen die folgenden 11 Regeln helfen, Ihren Beeinflussungs- und Überzeugungsprozess zu verbessern. Sie werden ein angenehmer und erfolgreicher Gesprächs- und Verhandlungspartner sein.

Regel 1 Nehmen Sie aufrichtig Anteil am anderen !

Aufrichtig Anteil nehmen am Leben eines anderen setzt voraus, dass Sie sich bewusst darum bemühen. Der Gesprächspartner muss fühlen, dass Sie sich für ihn interessieren, dass Sie Verständnis für seine Sorgen und Nöte haben, dass Sie ihn anerkennen. Bei einem guten Freund gelingt Ihnen das eher als bei einem fremden Menschen. Sie wissen mehr über sein Denken und Fühlen und nehmen darauf Rücksicht. Häufig sind es ganz unbedeutende und kleine Aufmerksamkeiten, die diese Teilnahme am Leben des anderen ausmachen.

Im täglichen Leben gibt es viele Situationen, in denen Sie diese Teilnahme am Leben anderer Menschen praktizieren können. Denken Sie nur an die eigene Familie, an die Hausfrau. Ist

nicht gerade im eigenen Kreise so vieles selbstverständlich? Erwarten Sie nicht häufig – ohne darüber nachzudenken – z. B. den gepflegten Kaffeetisch am Morgen? Da darf das Ei nicht zu hart gekocht, der Kaffee nicht zu stark und nicht zu heiß sein usw. Wie oft sagen wir dann: „Sag’ einmal, wie schaffst Du es eigentlich immer, uns so gut zu versorgen? Herzlichen Dank!“?

Die beiden kleinen Worte *Danke* und *Bitte* im richtigen Augenblick angewendet, können geradezu Zauberkraft haben. Sie zeigen nämlich dem anderen, dass Sie seine Leistung anerkennen und sich freuen. Anteilnehmen heißt aber auch, den anderen Menschen bewusst zu verstehen. Wie viele Menschen leben nebeneinander, teils auch Eltern und Kinder, ohne einander zu begreifen. Jeder lebt sein Leben und es bleibt wenig Zeit für den anderen.

Auch Ihr Kunde, Mitarbeiter, Gesprächspartner empfindet so wie Sie. Er reagiert viel positiver, wenn Sie sich für ihn und seine Situation (Arbeit, Probleme etc.) interessieren, wenn er merkt, dass Sie sich mit ihm beschäftigen. Das kann auch einmal etwas Privates sein. Bringen Sie in Ihre Gespräche eine individuelle Note durch Ihre Teilnahme z. B. an ganz persönlichen Problemen, die sich für Ihren Partner aus seiner Arbeit ergeben. Zeigen Sie ihm, dass Sie Anteil nehmen, ohne aufdringlich zu werden. Wichtig ist nur eins, dass Sie sorgfältig beobachten und erkennen, was den anderen wirklich bewegt.

Regel 2 Sprechen Sie Ihren Partner mit Namen an und geben Sie ihm Gelegenheit, es auch zu tun!

Die schönste Vokabel für einen Menschen ist sein eigener Name. Er ist ein Teil seiner Persönlichkeit, der Name macht ihn erst zu einem unverwechselbaren Individuum. Das geht Ihnen und auch Ihrem Partner so. Versuchen Sie in allen Gesprächen – persönlich und am Telefon – den Namen Ihres Gesprächspartners zu verwenden. Gehen Sie dabei behutsam vor und nennen Sie den Namen nicht zu häufig, denn das könnte als lästig empfunden werden. Gefährlich sind Namensverwechslungen. Überzeugen Sie sich stets, dass Sie den wirklichen Namensträger ansprechen. Falls der Gesprächspartner Ihren Namen nicht verwendet, muss das noch nicht Absicht sein. Helfen Sie ihm, dass er es Ihnen gleichtun kann. Legen Sie sich eine Karte mit allen für Sie wichtigen Gesprächspartnern an.

Regel 3 Haben Sie eine freundliche innere Grundeinstellung zum Menschen und zeigen Sie ihm das auch!

Alle Menschen, deren Aufgabe es ist, andere zu überzeugen, können es sich nicht leisten, Vorurteile zu haben. Sie sind nur erfolgreich, wenn Sie anderen Menschen unvoreingenommen begegnen. Mehr noch, Sie brauchen eine positive, freundliche Einstellung.

Stellen Sie sich vor, Sie sollten einen Menschen für sich und Ihre Ideen gewinnen, wenn Sie von ihm nicht viel halten. Sie würden sich dann mit ihm nicht auseinandersetzen, ihn möglicherweise sogar unbewusst fühlen lassen, dass Sie etwas gegen ihn haben, dass er Ihnen unsympathisch ist. Bald würde der andere das merken und was anfangs vielleicht noch Sympathie für Sie war, würde in Antipathie umschlagen. Ihr Beeinflussungserfolg wäre nicht nur in Gefahr sondern ausgeschlossen. Sie wissen auch, dass es Ihnen wenig hilft, wenn Sie dem Partner Ihre Überlegenheit zeigen. Das verunsichert ihn und er wird sich abwenden.

Regel 4 Seien Sie ein guter Zuhörer!

Sie werden die Beobachtung gemacht haben, dass viele Menschen nicht bewusst zuhören. Viel zu sehr sind sie mit sich und ihren Problemen beschäftigt. Höfliches Schweigen ist damit nicht gemeint sondern das bewusste Hinhören und Hinwenden zu anderen. Dabei ist aktives Zuhören eine der wirksamsten Methoden, um die Ideen, Vorstellungen, Absichten und Ziele eines anderen Menschen kennen zu lernen.

Manchmal ist das nicht einfach, sich auf den anderen einzustellen, seinen Standpunkt zu erkennen und zu verstehen, zu hören, was er sagen will. Der Erfolg ist gefährdet, wenn Sie nur selektiv hören, also nur, was Sie hören wollen, um z. .B. eine Bestätigung für die eigenen Absichten zu erhalten. Übertragen auf Ihre Verkaufsaufgaben könnte das bedeuten, dass Sie die Kritik des Kunden an Ihrem Produkt überhören und sich nur auf einige positive Äußerungen konzentrieren. Damit würden Sie sich einen schlechten Dienst erweisen; denn gerade die Kritik an Ihrem Angebot kann Ihnen wichtige Hinweise geben, ebenfalls die Bemerkungen des Kunden über die Konkurrenz.

Für Ihren Partner bedeutet Ihr Zuhören, dass Sie ihm Ihre ganze Aufmerksamkeit schenken und ihm Gelegenheit geben, seinen Standpunkt klar zu formulieren. Sie erfahren dabei, wie er die Probleme sieht. Dieser Standpunkt, diese Perspektive ist für Sie wichtig; denn Sie wissen ja, dass Ihr Gesprächspartner viele Dinge anders sieht als Sie. Wenn Sie aber seine Meinung

aufgreifen und Ihr Gespräch darauf abstimmen, dann gelingt es Ihnen, aus der Sicht der anderen zu argumentieren, das heißt, sie können ihn überzeugen.

Wie oft passiert es z. B. im Verkaufsgespräch, dass über den Kopf der Partners hinweg Problemlösungen angeboten werden, die zwar objektiv richtig sind, aber deshalb zu keinem Ergebnis führen, weil der Kunde sie nicht begriffen hat. Er sah das Problem eben anders! Dinge, die Ihnen unwichtig erscheinen, haben unter Umständen für den anderen große Bedeutung.

Sie wissen auch, dass der Kunde am liebsten über sich, seine Firma, seine Probleme spricht und Ihnen dadurch wertvolle Hinweise für Ihre Gespräche liefert. Nutzen Sie diese Möglichkeit; denn Ihr Erfolg hängt davon ab!

Regel 5 Unterbrechen Sie Ihren Partner nicht und fallen Sie ihm nicht ins Wort !

Wie wirkt es auf Sie, wenn Sie einen Witz erzählen und sie plötzlich mit den Worten unterbrochen werden: „Du erzählst das ja viel zu umständlich, da kommt ja keiner mit?“ – Hätte das nicht auf Sie die gleiche Wirkung, als sagte Ihnen jemand im Stillen: „Du bist doof! Ich weiß das besser, ich kann Witze besser erzählen“?

Wäre nicht die Folge, dass Sie sich zurückzögen und beleidigt wären? Immerhin hat Sie doch der Unterbrechende bloßgestellt, Sie blamiert. Wie schnell kann es passieren, dass wir dem anderen in die „Parade“ fahren, ohne uns dabei etwas zu denken.

Wie ist das im Kundengespräch? Geht es Ihnen da nicht manchmal ganz genauso? Der Kunde beginnt seine Idee, seine Gedanken zu entwickeln und Sie erkennen bereits aus den ersten Andeutungen, worauf er hinaus will. Da Sie aus Ihrer Erfahrung wissen, was in solchen Fällen zu tun ist, hören Sie möglicherweise gar nicht bis zu Ende zu, sondern beginnen gleich zu argumentieren. Die Folge davon ist, dass der Kunde Ihnen nicht mehr genau zuhört, vielleicht sogar frustriert ist und auf den Augenblick wartet, wo er seinen Gedanken doch noch anbringen kann. Lassen Sie den Partner immer erst ausreden, damit Sie seine Vorstellung ganz erfahren.

Eine Ausnahme gibt es. Sie kennen den berühmten Dauerredner, der kein Ende finden kann. Diesen müssen Sie einmal stoppen; denn sonst kommen Sie unter Umständen von Ihrem Gesprächsziel ganz ab. Warten Sie auf eine Atempause und greifen Sie seinen Gedanken sofort auf, indem Sie z. B. eine Zusatzfrage stellen. Er wird merken, dass Sie ihm zuhören und Ihnen Ihre Unterbrechung seines Redeflusses nicht verübeln. Gehen Sie aber vorsichtig vor, insbesondere wenn noch andere Personen dabei sind.

Regel 6 Widersprechen Sie nicht direkt !

Was würde es Ihnen helfen, wenn Sie gut zuhören, nicht unterbrechen und nicht ins Wort fallen und doch anschließend widersprechen müssen, weil Ihr Gesprächspartner etwas Falsches behauptet hat, sei es absichtlich oder irrtümlich? Wäre nicht die Folge wie in Regel 5, hieße das nicht auch: „Du bist doof“?

Nun schön, werden Sie sagen, aber was soll ich dann tun, wenn der Kunde z. B. etwas Unsinniges behauptet? Ich komme doch ohne Widerspruch und Gegenbeweis gar nicht weiter. Das ist richtig. Es kommt jetzt ganz auf die Methode an, die sie anwenden. Zwei Fälle sind hier zu unterscheiden:

Einmal könnte der Kunde sich geirrt, zum anderen könnte er wissentlich etwas Falsches behauptet haben. Im ersten Fall hätte der direkte Widerspruch zur Folge, dass Sie dem Kunden offen sagten, dass er „doof“ sei, im zweiten Fall, dass er lüge. In beiden Situationen frustrieren Sie den Partner, er würde sein „Gesicht“ verlieren. Das liegt aber gar nicht in Ihrem Interesse. Sie wollen ja weiter verhandeln und einen aufgeschlossenen Gesprächspartner behalten. Wichtig ist, dass Ihr Gespräch nicht zerrissen wird und Sie den Widerspruch so aus der Welt schaffen, damit eine Gesprächsfortsetzung möglich ist.

Wenn Sie eine Formel verwenden wollen, dann hilft gelegentlich die *JA-UND-Methode*: Sie können dann etwa so formulieren: „Ja, und wenn wir nun noch (Betonung liegt auf noch) einen Schritt weitergehen...“. Mit einer solchen Redewendung „verlängern“ Sie im Grunde genommen den Gedanken Ihres Partners und geben ihm gleichzeitig die von Ihnen gewünschte Wendung, die nicht verletzend wirkt, weil Sie seinen Gedanken aufgreifen. Sie erinnern sich an Situationen, die Ihre ganze Opposition und Ihren Widerspruch herausfordern.

Denken Sie an Ihre schwierigste Reklamation zurück, bei der Ihr Unternehmen beschuldigt wurde, obgleich die Ursache des Schadens allein beim Kunden lag. Er versuchte, die Schuld durch unrichtige Behauptungen abzuwälzen. Waren Sie da nicht geneigt, direkt zu widersprechen?

Erinnern Sie sich in solchen Fällen an diese Regel 6. Der Kunde wird es Ihnen danken, wenn er seinen Irrtum nicht verteidigen muss oder seine Lüge nicht zu wiederholen braucht - er sein „Gesicht“ behalten kann.

Regel 7 Verhindern Sie Prestigediskussionen!

Stellen Sie sich vor, Ihr Kunde würde sagen: „Als ich so alt war wie Sie, junger Mann ... (diese Bemerkung enthält für viele einen negativen Unterton und wird aggressiv empfunden) war ich derselben Meinung und habe es ausprobiert. Ich musste feststellen, dass es nicht funktioniert.“ – Reizt es Sie bei einer solchen Bemerkung nicht, zu sagen: „Dann haben Sie damals etwas falsch gemacht. Sie haben nicht das richtige Verkaufskonzept gewählt“? - Die Folge einer solchen Reaktion wäre eine endlose Diskussion. Jeder würde auf seinem Standpunkt beharren und Recht behalten wollen.

Nehmen wir an, Sie seien im Recht, dann wäre der andere im Unrecht. Sie hätten eine Diskussion gewonnen, aber das Vertrauen des Kunden verloren. Besser ist folgende Reaktion:

„Wenn ich gewusst hätte, dass Sie im Verkauf so versiert sind, wäre ich schon früher einmal zu Ihnen gekommen, um mir Rat zu holen. Können wir das nicht nachholen?“

Sie kennen diese Situation privat wie geschäftlich, wenn in Ihnen der Fachmann durch Fehlbehauptungen des anderen herausgefordert wird. Es reizt nicht nur zu widersprechen, sondern Sie empfinden es sogar als Pflicht. Die Ursache hierfür liegt im Menschen selbst. Jeder möchte Recht behalten, manche sogar um jeden Preis.

Sie können das in privaten Diskussionen erleben wie in Kundengesprächen. Bedenken Sie jedoch Folgendes: Wenn Sie objektiv im Recht sind, dann haben Sie eine starke Position. Es gibt also gar keinen Grund, unruhig zu werden. Was können Sie tun? Im Wesentlichen zwei Dinge. Bringen Sie Ihr eigenes Prestige nicht ins Spiel. Lassen Sie den Partner ruhig etwas „mehr wissen“, damit entsprechen Sie seinem Grundbedürfnis nach Geltung. Sie können sein Motiv dann nicht verletzen, sondern Sie werden es befriedigen. Zum anderen versuchen Sie, das Prestige Ihres Kunden zu neutralisieren. Lenken Sie ihn ab durch eine Frage wie im obigen Beispiel: „... können wir das nicht nachholen...?“ Da er nicht der eigentliche Fachmann ist, wird er nun einlenken, die Eskalation bleibt aus.

Es ist nicht immer leicht, so zu verfahren, aber denken Sie stets daran, Sie wollen keine Diskussion gewinnen sondern Menschen!

Regel 8 Schaffen Sie Gleichgewicht der Aktivität!

Was passiert eigentlich in einer Konferenz, wenn nur einer spricht? Gemeint ist eine der berühmten Mammut Sitzungen von vielen Stunden, in denen das gesamte Programm „durchgepeitscht“ wird. Ist es da nicht so, dass wir nach einer gewissen Zeit „abschalten“ und eigent-

lich nur noch anwesend, aber nicht mehr dabei sind? Keiner hört mehr aufmerksam zu und wird nur noch akustisch berieselt. Der Erfolg ist gering, wir sind nicht beteiligt.

Ganz ähnlich ist die Wirkung, wenn Sie beim Kunden einen langen Monolog halten. Mögen Ihre Argumente noch so zwingend sein. Sie können nicht feststellen, was der Kunde denkt und ob er Sie verstanden hat. Nur, wenn der andere sich äußert, wenn er am Gespräch teilnimmt, können Sie sich auf ihn einstellen, können Sie ihn lenken. Sie wollen ja auf ihn eingehen und seine Meinung, seinen Standpunkt, seine Probleme kennen lernen.

Die Gefahr, über den Gesprächspartner „hinwegzureden“, Probleme zu unterstellen, die er anders sieht, ist viel zu groß. Versuchen Sie daher immer, Ihren Partner in die Verhandlung einzubeziehen. Beteiligen Sie ihn an Ihren Gedanken und achten Sie darauf, dass er Ihnen folgt. Ein bekannter Unternehmensberater hat einmal die Regel aufgestellt, ein Verkäufer solle nie länger – ohne Beteiligung des Partners – reden als ein Streichholz brennt. Die Gefahr ist groß, alle bekannten Argumente zur Lösung des Problems zu nennen, weil es die Furcht mindert, etwas zu vergessen. In vielen Fällen gilt daher, dass weniger mehr ist.

Versuchen Sie es einmal!

Regel 9 Behaupten Sie nicht, lassen Sie Ihren Partner selbst entdecken und erleben, führen Sie ihn schrittweise zur Erkenntnis!

Was tun wir eigentlich, wenn wir etwas behaupten, ohne es näher zu begründen? Verlangen wir dann nicht vom anderen, dass er blind glauben und akzeptieren soll? Wir entziehen ihm die Möglichkeit, unsere Aussage zu prüfen und sich mit ihr auseinanderzusetzen. Er soll glauben, wo er erkennen und erleben möchte. Dagegen wehren sich Menschen, so dass Behauptungen nicht geeignet sind, sie zu überzeugen. Da gilt besonders für das Verkaufsgespräch, das nur erfolgreich sein kann, wenn dadurch schrittweise die Einsicht und Erkenntnis gefördert wird. Nur dann werden Ihre Argumente angenommen.

Wie können Sie vorgehen? Verwenden Sie die Fragetechnik und versuchen Sie herauszufinden, wie der Partner sein Problem sieht, worauf es ihm besonders ankommt. Gebrauchen Sie dann immer nur die Argumente, die einer schrittweisen Lösung dienlich sind, die er verstehen kann. So wird es Ihnen gelingen, seine Einsicht zu fördern, Sie werden ihn überzeugen!

Das Prinzip des Vorgehens ist nicht schwierig anzuwenden. Sie gehen von einem Teilproblem des Kunden aus, das Sie fragend ermitteln oder was er Ihnen nennt. Dann ordnen Sie das je-

weils geeignete Argument zu. Auf diesem Wege umgehen Sie alle Behauptungen, der Kunde wird Schritt für Schritt zur Erkenntnis geführt, versteht jedes einzelne Argument und kann es leichter akzeptieren. Der Weg mag Ihnen umständlich und lang erscheinen, aber im Verkauf ist häufig der längste Weg der kürzeste oder der allein gangbare.

Regel 10 Versetzen Sie sich immer in die Lage des Partners und sehen Sie seine Probleme mit seinen Augen!

Wo der Schuh drückt, können Sie erst feststellen, wenn Sie ihn anziehen. Das heißt, Sie können die Probleme und Interessen des Kunden nur verstehen, wenn Sie sich in seine Lage versetzen. Wenn Sie mit seinen Gedanken und Überlegungen an sein Problem herangehen, dann sprechen Sie seine Sprache. Er wird Sie verstehen und Ihre Argumente akzeptieren; denn es sind dann auch seine. Die geheime Frage: „Ist das interessant für mich?“ entfällt dann. Sie verkaufen ihm ja die Lösung seines ganz speziellen Problems. Für die Wahl Ihrer Argumente bedeutet das Umdenken, Sie denken jetzt vom Kunden her und gehen nicht vom Produkt aus.

Regel 11 Erkennen und berücksichtigen Sie immer die Ich-Bezogenheit des Menschen!

Der Mensch sieht sich selbst im Mittelpunkt, für sich selbst steht er an erster Stelle. Seine Interessen, seine Gefühle und sein Wohlbefinden sind ihm das Wichtigste. Wenn Sie diese Einschätzung nicht beachten, wird der Partner verletzt. Er wird sich verschließen, nicht mehr zuhören. Das geschieht besonders dann, wenn Sie ihm sein „Gesicht“ nehmen. Ihr Erfolg ist damit in Frage gestellt. Suchen Sie nicht die Schuld bei den anderen, sondern prüfen Sie, ob Sie nicht eine der Regeln missachtet haben.

Zu guter Letzt: Kein Mensch lässt sich gegen seinen Willen überzeugen!

„Der Mann, der überzeugt wird gegen seinen Willen, bleibt seiner Meinung treu im Stillen.“ (*Dale Carnegie*)

Wenn Sie sich geirrt haben, geben Sie es ohne Umschweife zu. Sie können nur gewinnen. Sprechen Sie ausschließlich über Dinge, von denen Sie wirklich etwas verstehen, jeder

Mensch darf Lücken haben. Denken Sie immer daran, Vertrauen kann man nicht erzwingen, man muss es erringen !

Wenn Sie die 11 Regeln einhalten und ihre Anwendung ständig verbessern, erreichen Sie zwei Ergebnisse:

- a) Sie vermeiden es, den Gesprächspartner zu verletzen, so dass er sich Ihren Argumenten nicht von vornherein verschließt.
- b) Sie erreichen beim Gesprächspartner die größte Aufnahmebereitschaft und öffnen ihn für Ihre Argumente.

Regel 1 Aufrichtig Anteil nehmen

Regel 2 Namen behalten und nennen

Regel 3 Freundliche Grundeinstellung ausstrahlen

Regel 4 Aktiv zuhören

Regel 5 Nicht unterbrechen, nicht ins Wort fallen

Regel 6 Nicht direkt widersprechen

Regel 7 Prestige-Diskussionen verhindern

Regel 8 Gleichgewicht der Aktivität schaffen

Regel 9 **Nicht behaupten, selbst entdecken und erleben lassen**

Regel 10 **Sich in die Lage des anderen versetzen**

Regel 11 **Die Ich-Bezogenheit immer erkennen und berücksichtigen**

Teil II: Wie die Fragetechnik als „Goldene Regel“ die Führung im Gespräch begünstigt und darüber hinaus angenehm für den Gesprächspartner macht?

Wenn es eine goldene Regel für die Gesprächsführung gibt, dann ist es die angewandte Fragetechnik. Sie dient der Schließung von Informationslücken, sichert bereits Gesagtes ab, gibt Aufschluss über das Denken und Fühlen des Partners, zeigt Widerstände auf, weist auf Gemeinsamkeiten hin und erleichtert ein erfolgreiches Gespräch.

Die situationsbezogene und wechselweise Verwendung unterschiedlicher Fragearten sichert den Erfolg; denn das „Vorbeireden“ am Partner ist dann nicht möglich. Grundsätzlich liegt die Initiative beim Fragenden. Der Befragte ist es, der sich festlegt, wenn er antwortet.

Er präzisiert seinen Standpunkt, lehnt ab oder stimmt zu. Er gibt wichtige Hinweise für das weitere Vorgehen im Gespräch. Ob die Antwort JA oder NEIN lautet oder längere Ausführungen beinhaltet, ist letztlich davon abhängig, wie und was Sie fragen.

Bei gekonnter Anwendung der Fragetechnik steuern Sie den Verlauf eines Gesprächs so, dass die Antworten Sie immer weiterbringen können. Sicher gibt es viele Möglichkeiten, Fragearten festzulegen, je nachdem welchem Zweck eine solche Einteilung dient. Generell sind **offene** und **geschlossene** Fragen zu unterscheiden.

Offene Fragen sind alle, die mit einem Fragewort (WER, WAS, WO, WIE, WANN, WELCHER...) beginnen.

Die Antwort auf eine solche Frage kann nicht JA oder NEIN lauten, sondern umfasst immer eine Reaktion in längeren Ausführungen.

Geschlossene Fragen sind alle, die mit einem Zeitwort (z. B. denken, glauben, wissen...) oder einem Hilfszeitwort (z. B. haben, sein, wollen, können...) beginnen.

Hierauf kann mit JA oder NEIN geantwortet werden.

Die **Alternativ-Frage** wird häufig als gesonderte Frageart behandelt, da diese sowohl *offen* als auch *geschlossen* formuliert werden kann. In der Praxis wird sie vorwiegend als *geschlossene* Form angewendet.

Beispiel: „Ist es Ihnen lieber am Montag Vormittag oder Dienstag Nachmittag...?“ = geschlossen formuliert. Oder: „Was ist Ihnen lieber, am Montag Vormittag oder Dienstag Nachmittag?“ = offen formuliert.

Insbesondere hat die **geschlossene** Frage eine Reihe von Unterformen, die nicht alle behandelt werden sollen. Behandelt werden:

1. **Die offene Frage**
2. **Die reflektierende Frage (geschlossen)**
3. **Die richtungsweisende Frage (geschlossen)**
4. **Die Alternativ-Frage (geschlossen und offen)**

1. Die offene Frage

Vorteile:

- Sie geben dem Gesprächspartner freien Spielraum, er kann antworten, was er will
- Sie verunsichern und blockieren den Partner nicht
- Sie schaffen eine positive Atmosphäre und Vertrauen
- Sie locken ihn aus der Reserve und bringen ungefilterte (authentische) Informationen
- Sie zeigen Interesse am Gesprächspartner

- Sie zwingen zum Nachdenken

Nachteile:

- Sie können unangenehme Situationen erzeugen (Antwort nicht vorhersehbar)
- Sie setzen große Sicherheit und Schlagfertigkeit voraus
- Sie lösen manchmal langatmige Äußerungen aus, die Zeit kosten

Anwendungen:

- Überwiegend am Anfang des Gesprächs, um „aktuelles Denken“ zu ermitteln (Standpunkt, Erfahrung, Meinung, Urteil, Wunsch, Bedarf...)
- bei unklaren und missverständlichen Ausführungen des Gesprächspartners („Wie darf ich das verstehen..., was wollen Sie damit sagen?“)
- bei Auftreten unklarer Einwände
- bei Überleitung zu einem neuen Gedanken

2. Die reflektierende Frage

Die reflektierende Frage als Form der geschlossenen ist so formuliert, dass sie je nach Zielsetzung mit JA oder NEIN beantwortet werden kann, aber auch zur Ergänzung und Korrektur einlädt.

Sie halten dem Gesprächspartner gewissermaßen einen Spiegel (Reflektor) vor, indem Sie das, was er vorher gesagt hat, noch einmal mit anderen Worten wiederholen und in eine Frage kleiden. Sie sprechen auf diesem Wege die Gedanken des anderen noch mal klar aus. Sie verändern die Aussage im Sinne Ihrer Zielsetzung und geben damit dem Gespräch die gewünschte Wendung.

Beispiel: „Wollen Sie damit sagen,...? Darf ich das so verstehen...? Interpretiere ich Sie richtig, wenn...? Gehe ich recht in der Annahme, dass...?“

Vorteile:

- Aussagen des Gesprächspartners können neu formuliert, dabei modifiziert, d.h. abgeschwächt bzw. verstärkt werden.
- Konsequenzen können aufgezeigt werden
- Gedanken können präzisiert werden
- Negative Argumentation (Widerspruch) kann vermieden werden
- Frage gibt Aufklärung
- Partner fühlt sich verstanden
- Partner berichtigt sich selbst (Missverständnis, „Gesichtsverlust“)

Nachteile:

- bei zu häufiger Anwendung fühlt sich der Partner manipuliert
- Partner kann ernsthaft verärgert werden (z. B. „Ich habe mich doch wohl klar ausgedrückt.“)

Anwendungen:

- wenn der direkte Widerspruch logisch sinnvoll erscheint
- wenn Präzisierung eines Gedankens erfolgen soll
- wenn Absicherung des Verständnisses nötig erscheint

Voraussetzung:

- **Aktiv zuhören !** (Stichwort beachten!)

3. Die richtungweisende Frage

Als Sonderform der *geschlossenen* Frage dient sie speziell dem Ziel, auf einzelne Punkte im Gespräch abzuheben, die der gemeinsamen Verständigung in besonderer Weise dienen und Sie im Gespräch weiterbringen.

Die der Frage vorausgehende Argumentation wird knapp zusammengefasst und der Punkt aufgegriffen, der einer Verständigung am dienlichsten scheint.

Beispiel: „Sie sagten soeben, dass die Auslieferung des Wagens zum gewünschten Termin ausschlaggebend für Ihre Entscheidung ist.“ Frage: „Darf ich das so verstehen, dass Sie unter Umständen bei Garantie des Liefertermins auch ein anderes Modell akzeptieren würden?“

Vorteile:

- bringen wichtige Detailinformationen
- veranlassen zum Nachdenken
- schaffen Zuneigung zu unseren Vorschlägen (Zuhören tut gut)
- erleichtern günstige Ansatzpunkte für Verständigung, vorausgesetzt der richtige Punkt wird aufgegriffen
- helfen dem Partner, sich selbst zu überzeugen
- passive Gesprächspartner lassen sich leichter ins Gespräch einbeziehen

Nachteile:

- nur die Häufung bringt Gefahren

Anwendung:

- bei jeder sich bietenden Gelegenheit
- ein Vorgehen in kleinen Schritten ist erforderlich

4. Die Alternativ-Frage

Die Alternativ-Frage stellt mindestens zwei Möglichkeiten zur Wahl. Der Fragende lässt keinen Zweifel darüber aufkommen, dass sich der Befragte zugunsten einer der Möglichkeiten entscheiden wird. Das Ob-Überhaupt ist für den Fragenden entschieden. Die Frage dient der Entscheidungsvorbereitung und hilft ganz allgemein, Gedanken und Vorschläge leichter zu akzeptieren. Der Gesprächspartner fühlt sich fair behandelt, da er auswählen kann.

Die letztgenannte Alternative sollte leichter akzeptierbar sein als die vorausgehende.

Vorteile:

- Entscheidungen werden erleichtert durch konkrete Wahlmöglichkeiten

- Wahrscheinlichkeit der Zustimmung wird im Vergleich zur direkten Frage erhöht
- strahlen Sicherheit aus
- konkretisieren Gedanken

Nachteile:

- Alternativ-Fragen können bei Häufung plump wirken
- für versierte Gesprächspartner klingt sie ungeduldig
- Gefahr, dass sie an unpassender Stelle z. B. zu früh vorgebracht wird

Anwendung:

- bei jeder sich bietenden Stelle des Gesprächs
- wo es um das Abwägen verschiedener Aspekte einer Sache geht
(Das kann bei der Bedarfsanalyse genauso geschehen wie bei der Argumentation und Einwandbehandlung.)
- von besonderer Bedeutung ist sie beim Abschluss

Schlussbemerkung

In der Verkaufspraxis können Sie immer wieder beobachten, dass von der Fragetechnik äußerst wenig Gebrauch gemacht wird. Teils geschieht dies aus Furcht vor unerwünschten Antworten (vorwiegend bei der offenen Frage), teils aus Unkenntnis oder mangelnder Übung.

Als Fragender haben Sie aber immer die stärkere Position; denn der Befragte legt sich mit seinen Antworten fest. Darüber hinaus genießen Sie den Vorzug als angenehmer Gesprächspartner zu gelten. Der Fragende ist *Zuhörer!*

Denken Sie immer daran: Erfolgreiches Fragen setzt voraus, dass Sie sich mit Ihrem Gesprächspartner und damit *seinen* Problemen, Sorgen, Nöten, Wünschen auseinandersetzen und ihm aktiv zuhören. Eines darf Ihnen allerdings nicht passieren, dass Sie Ihren Gesprächspartner ausfragen und verhören.

Am Anfang wird es für Sie noch etwas ungewohnt sein, weil Sie wenig Übung haben. Aber mit der Zeit und hinreichender Praxis werden Sie die Fragetechnik virtuos handhaben und damit der Gesprächsführung beherrschen.

Teil IV: Wie können Sie durch eine konsequente SIE-Projektion zu einer Diktion kommen, die eine Übersetzung des Gesagten für den Empfänger überflüssig macht?

In der menschlichen Kommunikation fällt auf, dass häufig die Sache im Vordergrund steht und weniger der Mensch. In der Praxis bedeutet dieses, dass über Sachverhalte berichtet wird und die Tatsache weitgehend unbeachtet bleibt, dass der Mensch im Zentrum des Kommunikationsprozesses stehen sollte.

Schon in der Formulierung können Sie ausdrücken, welchen Nutzen der Angesprochene aus Ihrer Botschaft ziehen könnte. Verwenden Sie den SIE-Standpunkt, d. h. ersetzen Sie das häufige „wir“, „ich“, „man“ durch SIE und Ihre Formulierungen werden gleich partnerbezogen.

Statt wir, ich, man – Sie, Ihr, Ihnen.

Sie werden in der Praxis feststellen, dass Sie bei der konsequenten Anwendung des SIE-Standpunktes zu einer Art der Formulierung (Diktion) kommen, die eine Übersetzung des Gesagten für den Botschaftsempfänger überflüssig macht. Ein ganz einfaches Mittel - die Na-und-Probe - macht deutlich, ob das Gesagte bereits empfängerbezogen ist und Nutzen und Zweck für den Hörer deutlich macht. Aufgrund einer Sachaussage, wie etwa *„wir haben jetzt 12° C draußen“* könnte der Hörer Na-und sagen; denn es besteht keine Beziehung zu seiner aktuellen Befindlichkeit. *„Wenn Sie ohne Mantel nach draußen gehen, werden Sie feststellen, dass es zu kalt ist; denn wir haben 12° C.“* Jetzt besteht eine Beziehung.

Zum Autor:

Hans Freerk, Jahrgang 1935, arbeitet als Personalentwickler, Unternehmensberater und Moderator bei Nachfolgeproblemen. Er absolvierte eine sozialwissenschaftliche Ausbildung, weitere zum Kommunikationstrainer und Coach. Seit 1973 ist Hans Freerk freiberuflich für Industrie, Verwaltung, Dienstleister im Gesundheitswesen tätig. Das Motto für seine Arbeit lautet: „Aus der Praxis für die Praxis“.

Mit Projektarbeit zum Projekt „Arbeit“?

Die Übertragung von Projektmanagement-Standards auf die berufliche Neuorientierung

1. Das ganze Leben – ein Projekt?

Wenn man das Verständnis nur weit genug fasst, gibt es im Privatleben kaum Vorgänge und Begebenheiten, die nicht unter den Projektbegriff fallen: Die Renovierung der Küche, eine Gartenparty, die Urlaubsplanung oder der Umzug – fast alles kann als Projekt betrachtet und entsprechend bearbeitet werden. Aber gilt das auch für die berufliche Neuorientierung bzw. für den Bewerbungsprozess? Und lassen sich daraus neue Erkenntnisse gewinnen, von denen Arbeitssuchende ganz praktisch profitieren?

Um im Zusammenhang mit beruflicher Orientierung, Stellensuche und Bewerbungsstrategien von Projekten zu sprechen, sind der inhaltliche Fokus und die zeitliche Begrenzung wesentliche Kriterien. Angestrebt wird ein möglichst stringenter Zeit- und Maßnahmenplan, der z. B. die Suche nach offenen Stellen, die Erstellung von Bewerbungsunterlagen oder die inhaltliche Vorbereitung auf Einstellungsverfahren beinhaltet. Im folgenden Beitrag wird dieses Konzept auf den beruflichen Neustart übertragen. Dabei geht es weniger um neue, grundlegende Handlungsanweisungen. Gesucht wird vielmehr nach neuen Impulsen für die individuelle Positionierung auf dem Arbeitsmarkt.

2. Projektmanagement als Handlungsanweisung

Startphase, Planung, Ausführung, Steuerung/Überwachung und Abschluss – das Projektmanagement definiert für jede dieser Prozessgruppen spezifische Vorgehensweisen. Sie sollen in der Umsetzung Qualität und Ergebnisse des Projekts sichern. Für den beruflichen (Wieder-)Einstieg ergibt sich hieraus ein sehr handlungsorientierter Ansatz. Tatsächlich orientieren sich viele Arbeitssuchende und Berater an solchen Projektphasen. Aus Handlungsfeldern werden – im Sinne des Projektmanagements – Arbeitspakete, die in eine logische Reihenfolge gebracht

und nach Checklisten abgearbeitet werden können. Diese Transparenz der Abläufe wird zu einer wesentlichen Voraussetzung für die Projektsteuerung und –überwachung.

Im Projektmanagement setzen die wesentlichen Arbeitsschritte jedoch schon früher an: Bereits in der Startphase der Projektinitialisierung wird das Projekt auf der Grundlage von Vorüberlegungen und Analysen in seiner Ausrichtung und in seinem Umfang definiert. Ohne eine solche Definition ist auch die berufliche Neuorientierung als Projekt nicht denkbar.

3. Die Projektauswahl

Wie im Unternehmenskontext liefert auch in der beruflichen Orientierung die Marktsituation den Rahmen für die Projektauswahl: Wie kann ich ein bestimmtes Ergebnis mit möglichst geringem Einsatz erreichen? Oder wie weit muss ich den Einsatz erhöhen, um ein maximales Ergebnis zu erzielen? Viele Arbeitssuchende setzen in dieser Situation auf Quantität. Ihr Projekt heißt zum Beispiel „Bewerbungen schreiben“. Bei 200 Initiativbewerbungen, per E-Mail bundesweit gestreut, ist zwar selten ein Arbeitsplatz das Ergebnis, doch der Arbeitssuchende dokumentiert seine Handlungsfähigkeit – auch und gerade gegenüber sich selbst.

Die effiziente Projektauswahl in einem engen Arbeitsmarkt setzt dagegen auf Qualität statt auf Quantität. Hier analysiert der Bewerber beispielsweise zunächst seine Fähigkeiten wie Neigungen und ermittelt daraus den spezifischen Bedarf. Sein Einsatz gilt dem Aufbau von persönlichen Kontakten. Gezielt präsentiert er so seine individuellen Stärken an den richtigen Stellen im richtigen Licht.

4. Der Projektstart

Da werden Stellenanzeigen gesichtet und Bewerbungen ausgedruckt, Online-Formulare ausgefüllt und Vorstellungsgespräche vereinbart – ganz kontinuierlich und jeden Tag. Doch nicht jede berufliche Neuorientierung ist ein Projekt. Im Unternehmenskontext beginnt ein Projekt mit dem Auftrag. Diese Vereinbarung ist bindend: Was wollen wir erreichen? Wer ist daran beteiligt? Wie viel darf es kosten und welche Zeitfenster haben wir hierfür zur Verfügung? Der formale Startpunkt dient zum einen der Absicherung. Darüber hinaus erzeugt er aber auch zum anderen einen Konsens über die gemeinsamen Aufgaben.

Weitgehend auf sich alleine gestellt betritt der Bewerber mit seinem Projekt auf dem Arbeitsmarkt ebenfalls Neuland. Hier soll ganz gezielt etwas Einmaliges, Besonderes entstehen. Grundlegendes Kennzeichen für ein solches Projekt ist seine zeitliche Begrenzung. Nur mit

einem eindeutig definierten Anfang und einem ebensolchen Ende wird er der Einmaligkeit gerecht, die für ein Projekt in seiner Aufgabenstellung, seiner spezifischen Planung und Umsetzung charakteristisch ist. Der Arbeitssuchende geht deshalb ähnliche Verbindlichkeiten mit sich selbst ein. Um Ziele, Zeitplan und Ressourcen zu fixieren, kann auch für ihn ein formales Schriftstück eine große Unterstützung sein.

5. Das Projektziel

Viele Arbeitssuchende haben die Erfahrung gemacht, dass der Arbeitsmarkt auf ihre Vorstellungen vom „Traumjob“ keine Rücksicht nimmt. Dabei sind es keine vermessenen Wünsche: angemessene Bezahlung, ein angenehmes Betriebsklima oder eine interessante Aufgabe. Um flexibel zu sein, werden diese Vorstellungen jedoch so lange reduziert, bis nur noch „irgendein Job“ angestrebt wird. Und selbst der ist dann nicht zu finden. Was fehlt, ist die Übersetzung des Berufswunsches in konkrete Zielvorstellungen.

Im Projektmanagement muss ein solches Ziel SMART formuliert sein: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Was suche ich genau? Mit welchen Menschen und mit welchen Gegenständen möchte ich mich umgeben? Welche Ergebnisse will ich produzieren? Und welche Belohnung erwarte ich dafür? Smarte Ziele benennen den genauen Zeitraum, in dem ein bestimmtes Ergebnis erreicht werden soll und machen den Projekterfolg so quantifizierbar. Ein erstes Projektziel könnte dann zum Beispiel so aussehen: „In zehn Tagen werde ich meine Fähigkeiten und Neigungen so weit analysiert haben, dass ich daraus drei Berufsfelder ableiten kann. Hier will ich meine spezifischen Kenntnisse optimal einbringen.“ Diese Berufsfelder zu finden, Zugang zu bekommen, Kontakte zu knüpfen – das sind Folgeziele, die ebenfalls messbar gemacht werden können.

6. Das Projektumfeld

Im Projektmanagement hat die Analyse des Projektumfelds einen hohen Stellenwert. Die Einstellungen der jeweiligen Akteure und ihre Einflussmöglichkeiten werden genau erfasst, um so mögliche Störungen frühzeitig zu erkennen. Auch die Freunde und Förderer eines Projekts werden in den Blick genommen. Eine Vielzahl von Kommunikationsmaßnahmen dient vor allem dem einen Ziel, ihre Unterstützung zu sichern.

Gemessen daran spielt das Projektumfeld für den Bewerber auf dem Arbeitsmarkt eine eher untergeordnete Rolle. Widerstände – zum Beispiel im Zusammenhang mit dem Leistungsbe-

zug oder im familiären Umfeld – sind bei entsprechendem Engagement selten zu befürchten. Die Kehrseite der Medaille: Die konstruktive Auseinandersetzung mit den neuen Strategien und Maßnahmen durch einen kompetenten Berater findet ebenfalls nicht statt. Und auch die wohlwollende Begleitung bei negativen Erfahrungen ist dann nicht gegeben. Vielen Arbeitssuchenden fehlt deshalb die aktive Unterstützung von außen. Hier zeichnet sich in der beruflichen Neuorientierung ein eigenes Teilprojekt ab: Das Ziel ist es, ein Team von drei kompetenten Beratern zu gewinnen, die in den Projektablauf mit eingebunden werden. So erhält der Bewerber wertvolle Impulse für die weitere Maßnahmenplanung. Darüber hinaus überwindet er die Isolation, die für viele Arbeitssuchende die Situation so schwer erträglich macht.

7. Impulse für die Projektdurchführung

Auf dem engen Arbeitsmarkt werden offene Stellen heute nur noch selten weiträumig ausgeschrieben. Gefragt ist deshalb eine grundlegende Neuorientierung: Was will ich wirklich machen? Und welche innovativen Strategien kann ich entwickeln, um über Netzwerke und persönliche Kontakte Zugang zum Arbeitsmarkt zu bekommen? Für die Planung und Umsetzung solcher neuen Ideen bietet sich das Projektmanagement an.

Doch Projektmanagement ist heute eine Wissenschaft für sich: Je größer die Projekte, desto kleinteiliger werden die einzelnen Arbeitsschritte. An dieser Stelle soll deshalb auf wesentliche Details wie z. B. die Entwicklung eines Projektstrukturplans, die Übertragung von Vorgangsfolgen auf Netzpläne oder die Steuerung und Überwachung von Zeit- und Kostenzielen nicht näher eingegangen werden. Das skizzierte Modellprojekt will vielmehr grundlegende Impulse zur beruflichen Neuorientierung liefern und die betroffenen Akteure handlungsfähig machen.

Wesentlich ist dabei vor allem die Zielorientierung. Es geht darum, schon vor dem Projektstart im Kopf ein Bild von dem erwarteten Ergebnis zu zeichnen. Plastisch und farbenfroh ist eine solche Zielvorstellung jederzeit abrufbar und steht vor allem in Entscheidungssituationen richtungsweisend zur Verfügung.

Zu der Autorin:

Katja Riedel, Journalistin, arbeitete nach dem Studium der Kommunikationswissenschaft elf Jahre in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit unterschiedlicher Organisationen (Industrie,

Handel, öffentliche Verwaltung). Seit dem Jahr 1994 ist Katja Riedel in der Erwachsenenbildung mit den Schwerpunkten Projektmanagement sowie Kommunikations- und Bewerbungstrainings tätig. Ausbildungen zur Mediatorin und zur Projektmanagerin (PMI) sowie ein Weiterbildungsstudium der Arbeitswissenschaft folgten. Katja Riedel arbeitet seit dem Jahr 2006 als selbstständige Beraterin und Trainerin mit den Schwerpunkten Projektmanagement, Kommunikation und Berufsorientierung für Jugendliche und junge Erwachsene.

Zielvereinbarungen in JobPATENSCHAFTEN

„Die Qualität unserer Ziele bestimmt die Qualität unserer Zukunft.“ (*Josef Schmidt*)

In der Beratung von Arbeitssuchenden werden an die kommunikative Kompetenz des Beraters² vielfältige Anforderungen gestellt, um zielführend den Prozess zu steuern. Dies gilt umso mehr, sobald der Klient einem anderen Kulturkreis (geographisch oder sozial) oder sozialen Milieu als der Berater entstammt. Der vorliegende Beitrag fasst einige wesentliche Aspekte zusammen, die für die erfolgreiche Arbeit mit Arbeitssuchenden bedeutsam sind. So geht es darum, die Handlungsmöglichkeiten des JobPATEN in der Arbeit mit Arbeitssuchenden zu erweitern und sich den offenen und verdeckten Aufträgen des Klienten zu nähern, diese offenzulegen und beraterisch wirksam zu nutzen und zu bearbeiten. Dies ist die Basis, auf der eine Arbeitsbeziehung geschaffen und realistische Zielvereinbarungen entwickelt werden können, um die Zusammenarbeit produktiv zu gestalten.

Beziehungsgestaltung im Beratungsprozess

Fragt man bei beliebigen Menschen nach, so weiß anscheinend jeder, was eine soziale Beziehung ist. Es wird jedoch schwierig, wenn er definieren soll, was eine Beziehung tatsächlich ist (Hinde, 1993). Hier werden Parallelen zu Augustinus mit dem Begriff der „Zeit“ sichtbar. Den meisten Menschen geht es mit dem Terminus „Beziehung“ ähnlich: „Wenn mich niemand danach fragt, weiß ich es; will ich es einem Fragenden erklären, weiß ich es nicht“ (Augustinus, 1980).

Der wesentliche Aspekt von Beziehung besteht darin, dass es sich aus psychologischer Sicht um ein theoretisches Konstrukt handelt. Denn eine Beziehung ist nicht direkt beobachtbar, sondern sie ist nur aus dem Verhalten der beteiligten Akteure indirekt erschließbar. Diese konstruktivistische Auffassung steht im Gegensatz zu der der „Beziehungs-

² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die maskuline Form verwendet, wobei Frauen und Männer gleichermaßen gemeint sind.

Gesprächspsychotherapeuten“, die „Beziehung“ philosophisch als etwas „existentiell Seiendes“ auffassen, das unabhängig vom Beobachter vorhanden ist (Sachse, 2005). Ob zwei Personen eine Beziehung aufweisen und welche Art von Beziehung sie aufweisen, lässt sich nur aus ihrem Verhalten (einschließlich ihrer Aussagen über ihre Beziehung) erschließen. Ohne dass sie interagieren oder sich zu ihrer Beziehung äußern, kann kein Beobachter etwas über die Beziehung wissen. Und auch dann kann er nicht direkt die Beziehung „sehen“, sondern er muss aus den Daten immer Schlüsse ziehen, die, wie alle Schlussfolgerungen, immer nur mehr oder weniger gut belegte Hypothesen sind (Becker & Sachse, 1997). Eine Beziehung kann daher immer als ein soziales Konstrukt aufgefasst werden, das in Abhängigkeit des jeweiligen Erkenntnisinteresses von mindestens einem externen Beobachter oder von einem Beteiligten dieses Systems definiert wird.

Was sind Beziehungen?

Um sich dem Phänomen der Beziehung zu nähern, ist es empfehlenswert, sich einige Grundannahmen des Konstruktivismus zu vergegenwärtigen (Mücke, 2003). In unserem Zusammenhang ist jedoch zu beachten, dass, wenn wir von sozialer Beziehung sprechen, sich diese Begrifflichkeit auf eine Möglichkeit im Sinne von Wirkungen bezieht. Denn alles, was wirkt, ist Teil der Wirklichkeit. Unwahres kann ebenso wie Wahres Wirkungen entfalten. Beziehung schafft ihre eigene Wirklichkeit, die Beziehungswirklichkeit (Müller & Hoffmann, 2002). Die gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion aufgrund von Interaktionen zwischen Sender und Empfänger erfordert es, dass Konstruktionen notwendig sind, die Zusammenhangsannahmen, Erklärungsmodelle und Beschreibungsweisen ermöglichen, wobei zeitlich frühere Wirklichkeitskonstruktionen spätere beeinflussen. Bateson (1987) versteht unter Wahrheit die genaue Korrespondenz zwischen der Beschreibung und dem Beschriebenen.

Aufgrund des Konstrukt-Charakters von Beziehungen erscheint es jetzt sinnvoll, im Überblick einige Hauptaspekte zu vergegenwärtigen, die einen Beitrag zur Bestimmung von Beziehungen leisten können (Sachse, 2006):

- Eine Beziehung zwischen zwei Personen A und B impliziert immer eine Interaktion zwischen den Personen: A verhält sich im Hinblick auf B und B verhält sich im Hinblick auf A. (Ohne Interaktion kann man schon deshalb gar nicht von Beziehung sprechen, weil man nichts beobachten kann. Und ohne beobachtbare Interaktion kann die Validität der „Behauptungen“ gar nicht eingeschätzt werden: A kann behaupten, eine

bestimmte Beziehung zu B zu haben, aber ob das korrekt ist, kann ohne direkte Beobachtung der Interaktion gar nicht beurteilt werden.)

- Eine Beziehung impliziert auch nicht nur eine einzelne Interaktion, sondern eine ganze Serie von Interaktionen über die Zeit: Es gab in der Vergangenheit Interaktionen, es gibt in der Gegenwart Interaktionen und es wird auch in Zukunft Interaktionen geben. Auch schaffen frühere Interaktionen Erfahrungen und Erwartungen bei den Partnern und beeinflussen damit spätere (Hinde & Stevenson-Hinde, 1987). So wirkt sich jede Handlung als aktives Tun oder Unterlassen auf die Teilnehmer im Interaktionsgeschehen aus und hat somit wiederum Einfluss auf die Handlungen der anderen. In welcher Weise auch diese Beeinflussungen stattfinden, kann ein Beobachter niemals voraussagen, weil die einzelnen Individuen im Interaktionsgeschehen nicht wie triviale Maschinen (von Foerster, 1996) funktionieren, sondern als autonome und sich selbst organisierende Subjekte handeln.
- Eine Beziehung impliziert auch, dass die Partner aneinander bestimmte Erwartungen haben, voneinander bestimmte Auffassungen und Meinungen, und dass sie gegenseitig bestimmte Arten von Emotionen auslösen. So hat A Annahmen darüber, wie B zu ihr steht, was B von ihr will, wie verlässlich B ist usw.; A hat wiederum bestimmte Erwartungen an B, ist bereit, bestimmte Dinge für B zu tun und hat bestimmte Emotionen B gegenüber.

Beide Partner ziehen aus den Interaktionen bestimmte Gewinne oder Befriedigungen und stillen gegenseitig bestimmte Bedürfnisse. Anders ausgedrückt: Jede Person hat interaktionelle Ziele im Hinblick auf die andere Person, von denen sie hofft oder erwartet, dass diese von der anderen Person befriedigt werden. Und, wenn die Beziehung stabil bleiben soll, werden diese Bedürfnisse auch (zumindest zum Teil) befriedigt (Sachse & Sachse, 2005).

Die Berater-Klienten-Beziehung

Der Begriff „Beziehung“ ist – wie oben deutlich wurde - nur sehr schwer zu definieren.

Grundsätzlich ist eine beraterische Beziehung eine Beziehung zwischen dem Berater und dem Klienten, die zu einem Beratungszweck vom Berater aktiv gestaltet wird und endet, wenn der Zweck erfüllt ist oder wenn deutlich wird, dass er nicht erreicht werden kann. Mehrere konstitutive Bestimmungselemente werden dabei deutlich (Sachse, 2006):

- Beziehung,
- beraterische Beziehung,
- Zweck,
- Gestaltung.

Es lässt sich nur aus dem Verhalten der Akteure erschließen, ob ein Berater und ein Klient eine Beziehung haben. Die direkte Wahrnehmung einer Beziehung ist auch hier nicht möglich. Will ein Berater die aktuelle Qualität seiner Beziehung zum Klienten feststellen, so kann er es nur aus folgenden Variablen erschließen:

- Das Verhalten des Klienten
- Sein Klienten-Modell
- Selbsteinschätzung seiner Erwartungen und Gefühle gegenüber dem Klienten.

Spricht man von einer „Gestaltung der Beziehung durch den Berater“, dann impliziert das immer die Perspektive des Beraters, jedoch in der Hoffnung, dass der Klient zumindest einen Teil der Intention des Beraters auch erkennen und würdigen kann. Aufschlussreich sind hier vor allem die Reaktionen des Klienten auf die Interventionen des Beraters: Der Berater muss den Stand der Beziehung immer rekonstruieren. Diese Rekonstruktion muss dabei immer von neuem erfolgen, denn die Beziehung ist ständigen Veränderungen unterworfen: Mit jeder Interaktion kann sich die Qualität der Beziehung ändern.

Aufträge in der Beratung

Am Anfang eines sich anbahnenden Beratungsprozesses steht die Auftragsklärung. Diese mündet abschließend in eine Zielvereinbarung zwischen Klient und dem JobPATEN.

Treffen nun zwei Menschen (Berater und Klient) in einem beliebigen Beratungskontext zusammen, so haben sie gegenüber dem anderen unterschiedliche Erwartungen und Befürchtungen. Diese werden als Klientenanliegen mehr oder weniger offen kommuniziert, z.B.:

- Eine Stelle finden
- Hilfe bei der Erstellung der Bewerbungsunterlagen
- Durchsicht der Bewerbungsunterlagen
- „Ich habe schon etwas gemacht, z. B. ...“
- „Ich möchte, dass Sie mir eine Stelle aus Ihrem Pool vermitteln.“
- „...ein wenig lauschen, was Sie zu erzählen haben.“

Ziel der Klärung ist der inhaltliche Abgleich der oft vielfältigen und widersprüchlichen Erwartungen, der expliziten und auch impliziten Aufträge der an einer Intervention beteiligten Parteien, in erster Linie sind das in unserem Kontext der JobPATE und sein Klient. Auch im weiteren Verlauf eines Beratungsprozesses kann eine erneute Auftragsklärung erforderlich sein, wenn beispielsweise Krisen oder Unklarheiten über die Beratung auftreten und formale Sachverhalte oder Formen des Miteinanders ausgehandelt werden müssen.

Folgende Grundfragen der Auftragsklärung sind für die Zusammenarbeit wesentlich und auch für die ehrenamtliche Beratung von Arbeitssuchenden (von Schlippe & Schweitzer, 1997) relevant:

- **Wer will was?** Wer ist mein Auftraggeber? Will der, der vor mir sitzt, überhaupt etwas von mir? Was müssten ich und der, der vor mir sitzt, tun, um den Auftraggeber zufrieden zustellen?
- **Von wem?** Bin ich es überhaupt, der hier gefragt ist?
- **Ab wann?** Gibt es jetzt schon ein Auftrag für mich?
- **Bis wann?** Ist es schon zu spät?

- **Wie viel?** Wie viele Sitzungen, Behandlungstage, neue Anregungen wünschen die Klienten?
- **Wozu?** Was genau soll hier zu welchem Endzweck gemacht werden?
- **Mit wem?** Gegen wen? Wie einig oder uneinig sind verschiedene Kunden untereinander bezüglich der gewünschten Dienstleistung?

Die Umkehrung dieser Fragen kann auch sehr nützlich und erkenntnisfördernd sein (Von Schlippe & Schweitzer, 1997, S. 148):

- **Wer will nichts?** Ist jemand eventuell gar kein Kunde?
- **Was nicht?** Welche Dienstleistungen sind eventuell irrelevant?
- **Von wem nicht?** Welche Anbieter halten sich irrtümlicherweise für angesprochen?
- **Wann noch nicht?** Ist es zu einer längerfristig sinnvollen Maßnahme eventuell noch zu früh?
- **Wann nicht mehr?** Ist die Nachfrage bereits erloschen?
- **Wozu nicht?** Über welche Zielsetzungen besteht eventuell gar kein Konsens.

Klienten, die sich an einen externen Spezialisten (Therapeut, Berater, Coach, Supervisor, JobPATE) wenden, tun dies in der Regel mit einem Anliegen, das mehr oder weniger konkret von ihnen formuliert werden kann. Dies gilt sowohl für Beratungsanliegen im psychosozialen bzw. therapeutischen Bereich als auch für andere Bereiche, wie z. B. für den Mandanten eines Rechtsanwalts oder Steuerberaters oder dem Patienten eines Arztes. Neben diesen explizit formulierten Aufträgen existieren noch verdeckte oder auch implizite Aufträge, Erwartungen und Anliegen. So lassen sich offene Aufträge von verdeckten unterscheiden (Boessmann, 2006):

Offene Aufträge sind offenkundige Motive und Erwartungen, die explizit formuliert (verbal, schriftlich) werden können, dem Klienten bewusst sind und daher erfragt werden können.

Verdeckte Aufträge sind im Gegensatz dazu verborgene Motive und Erwartungen, von denen der Klient in der Regel keine Kenntnis hat, da sie ihm unbewusst sind und somit indirekt erschlossen oder intuitiv erahnt werden müssen.

Mögliche implizite Erwartungen des Klienten könnten beispielsweise folgende sein (Boessmann, 2005):

Ich möchte...

- dass die Beratung **bequem** und **angenehm** verläuft.
- in der Beratung **bestätigt und anerkannt** werden.
- in der Beratung **Harmonie**.
- in der Beratung beachtet werden und die **Nummer eins** sein.
- in der Beratung **Spaß** haben.
- in der Beratung **verstehen**, was da abläuft und mir nicht Deutungen anhören, die mit meiner Lebenswirklichkeit nicht zu tun haben.

Auch Glaubenssätze und Erfahrungen des Klienten können im Beratungssetting ihre Wirkung entfalten und somit für den Prozess förderlich oder hinderlich sein:

- Ich trage so viel Last (für andere) mit mir herum. Jetzt soll der Berater meine Last tragen.
- Überall muss ich mich unterordnen. In der Beratung soll es nach meinem Willen gehen.
- Bevor ich etwas von mir zeige, möchte ich erst einmal den Berater aus der Reserve locken, um zu sehen, was für ein Mensch das ist.
- Der Berater soll die Welt mit meinen Augen sehen und denken wie ich. Dann fühle ich mich nicht mehr so allein.
- Ich bin im Leben zu kurz gekommen. Der Berater soll mich dafür entschädigen.

Aber wie sollen uns Klienten ihre Beziehungsanliegen mitteilen? Implizite Aufträge können im Gegensatz zu den expliziten Aufträgen nicht einfach erfragt werden. Sie müssen auf einer Metaebene indirekt erschlossen und zum Teil auch intuitiv erahnt werden. Nehmen wir als Beispiel die häufige Situation, dass ein depressiver Klient beim Berater zum wiederholten Mal dieselben Symptome und Lebensprobleme beklagt. Die Technik der impliziten Auftragsklärung enthält sich der üblichen Suche nach einer vordergründigen Problemlösung. Bei der impliziten Auftragsklärung fokussieren wir auf die Leitfrage:

Was will der Ratsuchende im Augenblick von mir, während er etwas erzählt, beklagt oder tut?

Die Nutzung introspektiver Fähigkeiten ist von zentraler Bedeutung und es empfiehlt sich in diesem Zusammenhang die Beantwortung folgender Fragestellungen neben der oben zitierten Leitfrage:

- Wie reagiere ich auf das Beziehungsverhalten des Klienten in meiner Gegenübertragung?
- Welche Beziehungsanliegen des Klienten kann ich gut annehmen?
- Welche sind mit meinen Wünschen und Zielen unvereinbar?
- Welche Erwartungen lösen bei mir Engagement, Lust oder Freude aus? Welche Unbehagen, Angst, Hilflosigkeit, Ärger oder Ekel?

Die vermuteten impliziten Aufträge des Klienten können dann als Hypothesen formuliert werden. Bei einem depressiv strukturierten Klienten z. B. könnten die impliziten Beziehungsaufträge folgender Art sein: „Zeige mir, dass ich wertvoll und liebenswert bin“; „Sei mir ein ideales Gegenüber“; „Gib mir alles (an bedingungsloser Liebe), was ich bisher entbehren musste“.

Durch eine sorgfältige Auftragsklärung können die Vorbehalte des Klienten gegen das beraterrische Vorgehen reduziert und somit die Berater-Klienten-Beziehung gefördert werden. So können Berater und Klient hinsichtlich der Ziele und Beratungsmethoden leichter zu den gleichen Ansichten kommen, wenn der Berater weiß, was der Klient vom Beratungsprozess erwartet (Bordin, 1994). Die Compliance kann somit gefördert werden. Die Formulierung von

Aufträgen macht einen eigenen, aktiven Beitrag des Klienten erforderlich. Zeitstabilere Beratungserfolge stellen sich vor allem bei Klienten ein, welche sich aktiv für die Maßnahmen engagieren, die Veränderungen fest verinnerlichen und als Selbstwirksamkeitserfahrung wahrnehmen (Asay & Lambert, 2001).

Prinzipien für die Gestaltung des Beratungsprozesses

Hinsichtlich der Frage, welche Faktoren den Erfolg eines Beratungsprozesses beeinflussen, bietet es sich an, auf die Forschungen von Klaus Grawe, dessen Haupttätigkeitsfeld die Therapiewirkungsforschung war, zurückzugreifen. Denn es ist nahe liegend, dass die für den Therapieerfolg relevanten Variablen auch in der Beratung von Arbeitssuchenden wirken. So konnte Grawe feststellen, „dass die funktionale Bedeutung der Therapiebeziehung für den Therapieerfolg durch mehrere hundert signifikante Zusammenhänge bestätigt ist und als das am besten gesicherte Ergebnis der gesamten bisherigen Psychotherapieforschung angesehen werden kann“ (Grawe et al., 1994). Für ihn kommt es vor allem darauf an, wie der Patient (in unserem Kontext der Klient) die Beziehung subjektiv wahrnimmt, und nicht so sehr darauf wie sie von externen Beobachtern wahrgenommen wird. Daher ist es erforderlich, dass der Therapeut seine Einstellungen und Interventionen am jeweiligen Klienten ausrichtet. Dazu ist ein umfangreiches Verhaltensrepertoire erforderlich, das der Therapeut bedarfsabhängig, das heißt, situationsangemessen und klientenspezifisch einsetzen kann. Grawe (2004) fasst seine Vorstellungen zur Gestaltung der Therapiebeziehung in folgenden zwölf „Leitlinien für den Therapieprozess“ zusammen, die ich nachfolgend wiedergebe. Es handelt sich dabei um Prinzipien, die jedem therapeutisch und beraterisch Tätigen bekannt sind aber dennoch immer wieder vergegenwärtigt werden sollten, um die Qualität der Arbeit zu sichern.

1. Wende während der Therapiesitzungen deine Aufmerksamkeit immer wieder auf die implizite Prozessebene (nicht nur auf die Inhalte konzentrieren).
2. Überlege nicht nur, was du sagst und tust, sondern auch, wie du es sagst und tust.
3. Achte darauf, dass der Patient, der wahrscheinlich als Kind negative Bindungserfahrungen gemacht hat, positive Bindungserfahrungen mit dir macht. Vermeide alles in deinem nonverbalen Ausdruck, was beim Patienten den Eindruck erwecken könnte, dass
 - du mit anderen Dingen als mit ihm beschäftigt bist,
 - du ihm gegenüber anders fühlst und denkst, als du es sagst,

- du ihn abschieben könntest, wenn er Schwierigkeiten macht,
- er nur einer von vielen Patienten ist und dass
- du ihn nicht magst oder er dir gleichgültig ist.

Wende dich (auch körpersprachlich) dem Patienten voll zu. Lass ihn spüren, dass er im Zentrum deiner ungeteilten Aufmerksamkeit steht. Vermittle ihm, dass er mit seinen Nöten und Anliegen bei dir gut aufgehoben ist und dass du fühlst und verstehst, was ihn bewegt. Lass ihn spüren, dass du bereit bist, dich für ihn einzusetzen. Strahle Wärme, Zuversicht, Kompetenz und Handlungsbereitschaft aus. Lass in der Therapiesitzung keine Hilflosigkeit erkennen. Befasse dich außerhalb der Therapiesitzung damit.

4. Lass den Patienten viele positive Wahrnehmungen im Sinne seines Bedürfnisses nach Orientierung und Kontrolle machen:

- Transparenz,
- klare Ziele,
- Beteiligung an den Entscheidungen,
- hoher Eigenanteil des Patienten,
- Selbstwirksamkeitserfahrungen,
- respektvolles Eingehen auf Widerstände,
- den Patienten zu nichts drängen,
- Auftrag für die Auseinandersetzung mit negativen Emotionen einholen.

5. Lass den Patienten selbstwerterhöhende Wahrnehmungen machen (interessante, positive, normale Aspekte seines Lebens, Interessen, Hobbys, motivationale Ziele, Anerkennung spenden). Lass dich von abwehrenden und bagatellisierenden Reaktionen nicht davon abhalten, immer wieder selbstwerterhöhende Wahrnehmungen zu ermöglichen.

6. Stelle in den Sitzungen möglichst viele angenehme Situationen her (gemeinsam lachen, Erfolg auskosten). Setze gegebenenfalls Hypnose, autogenes Training, positive Vorstellungsbilder oder Meditation ein.

7. Gib jeder Sitzung einen klaren Fokus. Bleibe möglichst bei einem Thema und aktiviere möglichst alle daran beteiligten neuronalen Erregungsmuster (die Synapsen benötigen zur

Veränderung anhaltende, wiederholte und intensive Aktivierung). Erkläre den Unterschied zwischen explizitem und implizitem Lernen.

8. Jede Aktivierung eines Problems sollte zu einem Veränderungsschritt führen und in eine konkrete Bewältigungs- oder Klärungserfahrung einmünden.

9. Öffne den Patienten vor jeder Aktivierung und Bearbeitung eines Problems durch Annäherungspriming³ und durch die Aktivierung wichtiger motivationaler Ziele.

10. Aktiviere bei ihm positive Emotionen und Ziele, vor allem vor konfrontierenden Informationen und Deutungen.

11. Sorge für die Aktivierung und Bahnung der in den Therapiesitzungen neu erlernten Erregungsmuster auch unter den Bedingungen der konkreten Lebensrealität des Patienten. Plane und überprüfe die Herbeiführung von Erfahrungen außerhalb der Therapie. Lass dabei nicht locker.

12. Überprüfe immer wieder, ob der Patient für die Therapieziele wirklich motiviert ist. Vermeide aber dauernde Zielwechsel. Überprüfe ggf. dein Fallverständnis mit der Hilfe von erfahrenen Kollegen.

Soweit Grawe. Dem Leser wird sicher sofort deutlich, dass diese Prinzipien auf die Beratungssituation in der Arbeit mit Arbeitsuchenden übertragen werden können.

³ Priming (Engl. „Bahnung“) beschreibt das Phänomen, dass eine wiederholte Erregung bestimmter Nervenbahnen den Wirkungsgrad von Reizen gleicher Stärke erhöht oder eine Erregung dieser Nervenbahn schon auf Grund schwächerer Reize ermöglicht wird. Bezogen auf einen Gedächtnisinhalt wird dieser schneller - oder gar automatisiert - abgerufen, wenn der Inhalt selbst oder die mit diesem Inhalt assoziierten kognitiven Inhalte zuvor aktualisiert worden sind. Praktische Bedeutung erhält das Phänomen der Bahnung in der Lerntheorie: Durch häufige Wiederholung findet eine Bahnung für bestimmte Gedächtnis- und Assoziationsleistungen statt, so dass Bahnung als neurophysiologischer Vorläufer etwa eines Gedankens oder einer Erinnerung betrachtet werden kann. [http://de.wikipedia.org/wiki/Priming_\(Psychologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Priming_(Psychologie)), Stand vom 16.09.2009

Das Arbeitsbündnis

Fundament jeglicher Beratung ist eine tragfähige Arbeitsallianz. Die sollte sich durch wesentliche Komponenten auszeichnen:

- Subjektive Wahrnehmung der Beziehung durch den Klienten
- Affektive Beteiligung und das Engagement von Klient und Berater
- Gegenseitiges Verstehen
- Gegenseitige Achtung und Bestätigung
- Zusammenarbeit

Da es sich bei der Arbeitsbeziehung zwischen JobPATEN und Klient um ein subjektives Konstrukt handelt, ist die Wahrnehmung der Beziehung durch den Klienten von fundamentaler Bedeutung. Hier besteht die Aufgabe des JobPATEN darin, bereits beim Erstkontakt mit dem Klienten die Freiwilligkeit der Beratung hervorzuheben und den Ratsuchenden zu entlasten.

Der sorgfältigen Auftragsklärung vor Beginn eines Beratungsprozesses kommt daher eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu, damit die Zusammenarbeit Früchte trägt. In der Beratung von Arbeitssuchenden, bei denen es sich auch um Klienten aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten handelt, ist aber auch interkulturelle Kompetenz erforderlich. In unserem Zusammenhang ist der Begriff der interkulturelle Kompetenz weit gefasst: Jeder Mensch hat sein eigenes Leben, seine eigene Geschichte und daher auch in unterschiedlicher Ausprägung seine eigene Kultur (einschließlich historischer, geographischer, religiöser, ethnischer, moralischer, ethischer, politischer) bzw. kulturelle Zugehörigkeit oder Identität. Im interpersonellen Bereich betrifft dies natürlich Menschen aus anderen Kulturkreisen, Kontinenten oder Ländern, aber ebenso aus anderen Unternehmen, des anderen Geschlechts, aus sozialen Minderheiten oder gesellschaftlichen Subkulturen. Aber auch innerhalb der gleichen Familie können verschiedene kulturelle Werte gelten.

In Anlehnung an Bolten (2001) und Stüdlein (1997) lassen sich folgende Dimensionen interkulturell kompetenten Verhaltens unterscheiden:

Dimension		
Affektiv	Kognitiv	Behavioral
Ambiguitätstoleranz	Verständnis des Kulturphänomens bezüglich Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen	Kommunikationswille und Bereitschaft i. S. der initiierenden Praxis der Teilmerkmale der affektiven Dimension
Frustrationstoleranz		
Fähigkeit zur Stressbewältigung und Komplexitätsreduktion	Verständnis fremdkultureller Handlungszusammenhänge	Kommunikationsfähigkeit
Selbstvertrauen	Verständnis eigenkultureller Handlungszusammenhänge	Soziale Kompetenz (Fähigkeit, Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen zu können)
Flexibilität	Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner	
Empathie		
Rollendistanz	Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse	
Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Toleranz		
Geringer Ethnozentrismus	Metakommunikationsfähigkeit (in der Fremdsprache)	
Akzeptanz/ Respekt gegenüber anderen Kulturen		
Interkulturelle Lernbereitschaft		

Trotz unterschiedlicher inhaltlicher Detailbestimmungen des Begriffs „Interkulturelle Kompetenz“ (Dinges & Baldwin, 1996) hat sich in den vergangenen Jahren die übergreifende Differenzierung in affektive, kognitive und verhaltensbezogene (behaviorale) Dimensionen interkultureller Kompetenz weitgehend durchgesetzt (Gertsen, 1990). Eine Zuordnung von Teilkompetenzen zu diesen Dimensionen wird nachfolgend unternommen. Es ist jedoch dabei zu beachten, dass Forschungsergebnisse auf diesem Gebiet noch recht vage sind und dass nicht alle der genannten Merkmale in allen Situationen und unabhängig von den spezifischen interkultu-

rellen Kontexten erfolgreich sind. Zweifellos sind solche Beschreibungen interkultureller Kompetenz sehr komplex, und es stellt sich die berechtigte Frage, inwieweit Teilkompetenzen insbesondere der affektiven Dimension tatsächlich spezifisch für interkulturelles Handeln sind. So zählen Frustrationstoleranz, Flexibilität oder Selbstvertrauen fraglos zu grundlegenden Kompetenzen eines erfolgreichen Führungs- und auch Beratungsverhaltens schlechthin. Somit ist es kaum haltbar, diesbezüglich von eigenständigen Merkmalen interkultureller Kompetenz zu sprechen (Bolten, 2001).

In der interkulturellen Beratungssituation ist es daher für den JobPATEN hilfreich, sich für die Hypothesenbildung an nachfolgenden Dimensionen zu orientieren, die hier als roter Faden zu betrachten sind (Pavkovic, 1999):

Gesellschaftliche Dimension in Bezug auf Minderheiten	Kulturelle Dimension
<p>Minderheiten- / Mehrheitenverhältnis</p> <p>Gesellschaftliche Partizipation</p> <p>Ausgrenzung und Abgrenzung</p> <p>Erfahrung von Diskriminierung und Rassismus</p> <p>Identitätsentwicklung (in ihrer gesellschaftlichen Dimension)</p> <p>Migrationsdynamik: Hintergründe, Verläufe, Rückkehrgedanken</p>	<p>Sprache und Kommunikation</p> <p>Herkunftssprache, Dialekt</p> <p>Deutschkenntnisse, Drittsprache</p> <p>Subkulturspezifischer Verständigungscode</p> <p>Nonverbale Kommunikationsmuster</p> <p>Religion</p> <p>Kulturelle Wertorientierung</p> <p>Grundwerte des kollektiven Zusammenlebens und Rolle des Individuums</p> <p>Soziale Rollen Mann/Frau</p> <p>Verhältnis zur Zeit, zur Natur etc.</p> <p>Kulturelle Alltagspraxis</p> <p>Ethnospezifische Alltagskultur (einschl.)</p>

	Mischformen) Soziokulturelles Milieu, Subkultur
--	--------------------------------------------------------

Psychologische Dimension	Soziale Dimension
<p>Familiendynamik</p> <p>Flexible / rigide, offene / geschlossene Familiensysteme</p> <p>Persönlichkeitsstruktur</p> <p>psychosexuelle, emotionale, kognitive Entwicklung</p> <p>Persönlichkeitstyp</p> <p>Geschlechtsspezifität (in ihrer psychologischen Dimension)</p> <p>Spezifität von Altersphasen: Kind, Jugendliche, Erwachsene</p> <p>Lebensplan</p> <p>Drehbuch und Rollen im eigenen Lebensspiel (individuell, psychologisch)</p> <p>Sinnfragen</p>	<p>Soziale Lage</p> <p>Berufstätigkeit / Arbeitslosigkeit</p> <p>Einkommen / Armut</p> <p>Wohnverhältnisse</p> <p>Bezug zum Gemeinwesen</p> <p>Soziale Netzwerke im Stadtteil (Kita, Schule, Verein, Initiativgruppen)</p> <p>andere soziale Netzwerke</p>

Die für den JobPATEN insbesondere in interkulturellen Kontexten erforderlichen Kompetenzen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Sprachkompetenzen: Fremd-, Mutter- und Umgangssprache
- Handlungswissen bei Kontakt- und Beziehungsgestaltung

- Konsequente Anwendung von Beraterkompetenzen
- Haltung, die sich durch die Relativität des eigenen kulturellen Standortes und der Anerkennung anderer kultureller Standorte (auch von Subkulturen) auszeichnet
- Fähigkeit, Kultur als eine von vielen Determinanten menschlichen Fühlens, Denkens und Handelns zu werten
- Kenntnisse über soziale Subgruppen, Schichten und Migration im Allgemeinen und zur Situation von besonderen Personengruppen (z. B. Migranten, Benachteiligte) in Deutschland
- Bereitschaft, Mühe auf die Verständigung zu verwenden
- Permanente Reflexion der eigenen kulturellen Sozialisation und Einstellung gegenüber Personen mit Migrationshintergrund oder Zugehörigkeit zu anderen sozialen Gruppen oder Schichten
- Kompetenz, ggf. mit Hilfe von Dolmetschern zu beraten
- Kenntnisse über und Lernbereitschaft zu verschiedenen Kulturen
- Reflexion der eigenen Position als Berater: Rolle, Status und Wirkung

Bei dieser Übersicht ist zu beachten, dass es nicht immer zwingend erforderlich ist, alle genannten Kriterien zu erfüllen, da z. B. die Anforderungen an den Berater situationsspezifisch variieren können.

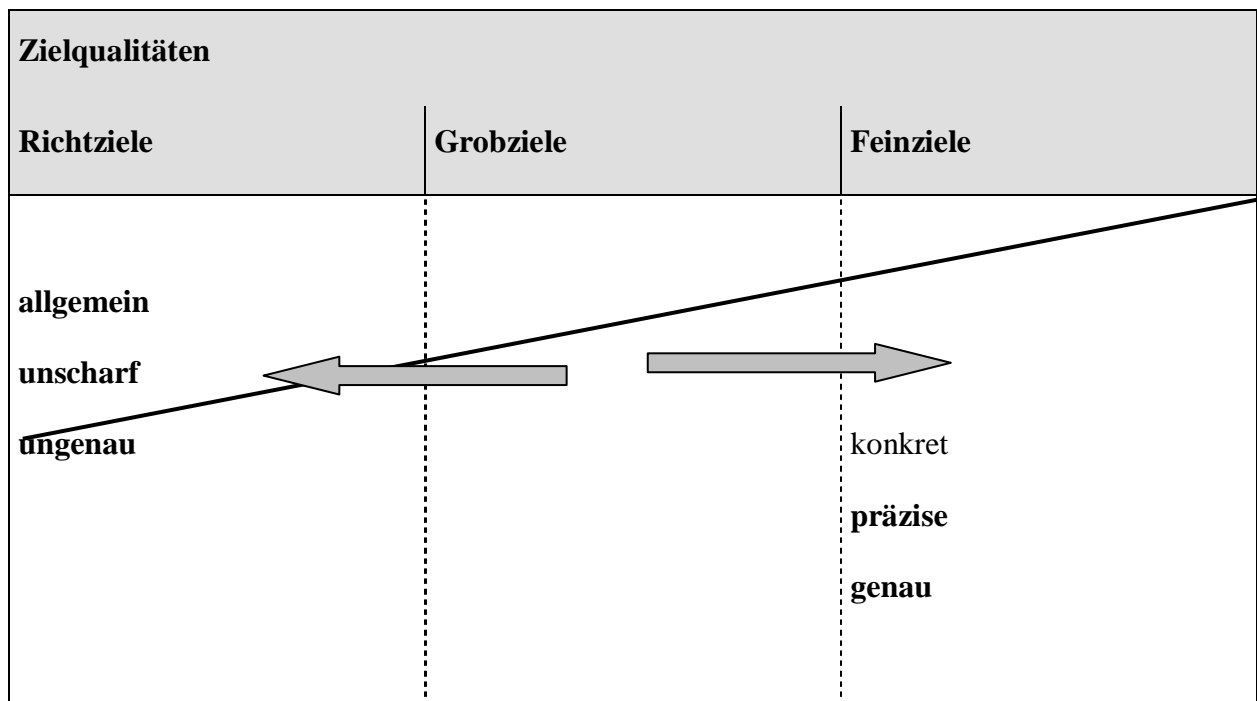
Auf dem Weg zur Zielvereinbarung

Das Führen durch Zielvereinbarungen (management by objectives) entstammt der Managementlehre und ist ein Führungskonzept auf motivationstheoretischer Grundlage, bei dem ein Vorgesetzter und seine Mitarbeiter gemeinsame Ziele festlegen sowie den jeweiligen Verantwortungsbereich und Bewertungsmaßstäbe abklären. Die Zielvereinbarung ist aus den übergeordneten Zielen abzuleiten. Dabei soll sie aber auch die individuellen Ziele der Mitarbeiter berücksichtigen. Motivierend wirkt dieses Konzept durch die Berücksichtigung individueller Ziele und die Delegation von Entscheidungskompetenz. Durch die Mitarbeiterbeteiligung an der Zielformulierung kann zugleich die Zielakzeptanz erhöht werden. In vereinbarten Abstän-

den werden die Arbeitsergebnisse an den Vorgesetzten gemeldet, der ansonsten nur bei unvorhergesehenen Schwierigkeiten eingeschaltet wird. Die Realisierung setzt ein kooperatives Führungsverhalten des Vorgesetzten sowie ausreichende Kompetenz und Motivation des Mitarbeiters voraus (Pieper, 1993).

Das Konzept der Führung durch Zielvereinbarung lässt sich gut auf Beratungszusammenhänge außerhalb des betrieblichen Kontextes übertragen. Ein Ziel ist allgemein ein angestrebter Sollzustand. Hinsichtlich der Gestaltung von Zielvereinbarungen in den JobPATENSCHAFTEN ist zu beachten, dass sie nicht formgebunden sind und inhaltlich zwischen dem JobPATEN und dem Arbeitssuchenden individuell ausgehandelt werden. Es muss lediglich ein Bezug zum Eintritt in den ersten Arbeitsmarkt ersichtlich sein und eine schriftliche Fixierung muss vorliegen. Diese wird nach Unterzeichnung vom JobPATEN und seinem Klienten über den JobPATEN der Projektleitung von AdM zugeführt.

Bezüglich ihrer Differenziertheit lassen sich verschiedene Zielqualitäten unterscheiden. Die folgende Graphik verdeutlicht die Unterschiede:



<i>Beispiele</i>	Beispiele	Beispiele
Förderung der Gesundheit	Sport treiben Joggen	Zweimal / Woche 10 km joggen dienstags und freitags zwischen 18.00 und 20.00 Uhr, jeweils 5 min. länger

Ziele verschaffen einen Überblick über anstehende Aufgaben, helfen zu entscheiden und Prioritäten zu setzen, erleichtern die Konzentration auf das Wesentliche, disziplinieren und motivieren. Damit man von einem Ziel sprechen kann, müssen - im Gegensatz zu unspezifischen Absichtserklärungen – einige Merkmale feststellbar sein: Ziele sollten SMART sein. SMART ist ein Akronym, das folgende Zieldimensionen zusammenfasst:

S	Spezifisch: Das Ziel eindeutig zur Situation und zum Umfeld passend formulieren: Wer, Was, Wo, Wie, Wann, Welche, Warum?
M	Messbar: Verwendung konkreter Kriterien, um den Fortschritt zu messen, regelmäßige Kontrolle des Zielerreichungsgrads (Operationalisierbarkeit) und schriftliche Dokumentation der Veränderung.
A	Aktiv beeinflussbar: Stellen Sie sich den Herausforderungen und beschreiben Sie, was Sie aktiv erreichen können. Vermeiden Sie dabei Unterforderung und Routine.

R	Realistisch: Den eigenen Fähigkeiten angemessen, umsetzbar sowie persönlich bedeutsam und wertvoll.
T	Terminiert: Festlegung eines festen Termins für die Zielerreichung.

Kommt es auf Seiten des Ratsuchenden zu Abweichungen bei der Zielerreichung, was sich in erster Linie in Nichtbearbeitung von Aufträgen oder Nichteinhaltung von Absprachen zeigt (Non-Compliance), so sind die Gründe dafür in einem vertraulichen Gespräch zu eruieren. Der nachfolgende Leitfaden lässt sich gut einsetzen, um den Umsetzungsbarrieren auf die Spur zu kommen. Diese können vielfältig sein. So kann z.B. noch keine ausreichende Vertrauensbasis bestehen oder der Klient fühlt sich überfordert. Je nach Sprachkompetenz des Klienten kann ihm der Fragebogen zur Bearbeitung ausgehändigt werden oder der JobPATE nutzt ihn als Orientierung in seiner Gesprächsführung.

Den Fragebogen finden Sie in den Abschnitt „Anhänge“ dieses Buches.

Zum Autor:

Torsten Liemandt, Jahrgang 1961, absolvierte eine Berufsausbildung zum Sozialversicherungsfachangestellten, später folgte ein Studium der Psychologie an der Technischen Universität Berlin und der Freien Universität Berlin mit Schwerpunkt: Arbeits- und Organisationspsychologie. Seit dem Jahr 2001 ist Torsten Liemandt Inhaber des Beratungsunternehmens BTC-Liemandt und ehrenamtlicher Berater AdM/Patenmodell. Er wirkt auch als Lehrbeauftragter an der FHW Berlin. In postgradualen Weiterbildungen erwarb er u.a. Abschlüsse als:

- Systemischer Coach,
- GSK-Trainer (Pfungsten & Hinsch),
- Personal- und Organisationsentwickler,
- Weiterbildungsmanagement (TU Berlin),
- Konflikt-Mediator (ASFH),

- Fachpsychologe für Verkehrspsychologie (BDP).
- Amtlich anerkannter Verkehrspsychologischer Berater (§ 4 Abs. 9 StVG)
- Kursleiter für besondere Aufbauseminare (§ 36 FeV) und Kurse zur Wiederherstellung der Kraftfahreignung nach § 70 FeV

Heute sind die Schwerpunkte seiner Tätigkeit das Karrierecoaching / Berufswegeplanung, Resiliencecoaching und Mobilitätscoaching.

Weitere Informationen unter www.Liemandt-Berlin.de.

Literatur

Asay, T. & Lambert, M. (2001). Empirische Argumente für die allen Therapien gemeinsamen Faktoren: Quantitative Ergebnisse. In: M. Hubble, B. Duncan & S. Miller (Hrsg.). So wirkt Psychotherapie – Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen. Dortmund: verlag modernes lernen.

Augustinus (1980). Confessiones – Bekenntnisse, übersetzt von J. Bernhart,. München: Kösel.

Auhagen, A. E. & von Salisch, M. (1993) (Hrsg.). Zwischenmenschliche Beziehungen. Göttingen: Hogrefe.

Bateson, G. (1987). Geist und Natur. Eine notwendige Einheit. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Becker, K. & Sachse, R. (1997). Therapeutisches Verstehen. Göttingen: Hogrefe.

Boessmann, U. (2005). Wirksam behandeln – Nutzung von bewussten und unbewussten Aufträgen in der Psychotherapie, Medizin und Supervision. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Boessmann, U. (2006). Nutzung von bewussten und unbewussten Aufträgen in der Psychotherapie. Report Psychologie, 4, S. 168-178.

Bolten, J. (2001). Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen. In: A. Clermont, W. Schmeisser, & Krimphove, D. (Hrsg.), Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München: Vahlen.

Bordin, E. (1994). Theory and research on the therapeutic working alliance: New directions. In: A. O. Horvath & L. S. Greenberg (Eds.): The working alliance: Theory, research and practice, S. 13-37. New York: Wiley.

- Clermont, A., Schmeisser, W. & Krimphove, D. (2001) (Hrsg.). Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München: Vahlen.
- Dinges, N. G. & Baldwin, K. D. (1996). Intercultural Competence. A Research Perspective. In: D. Landis & R. S. Bhagat (Eds.): Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks/ London/ New Delhi.
- Foerster, H. v. (1996) (Hrsg.). Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Foerster, H. von (1996). Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich. In: Heinz von Foerster (Hrsg.). Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Gertsen, M. C. (1990). Intercultural competence and expatriates. In: The International Journal of Human Resource Management , No.3, S. 341-362.
- Grawe, K. (2004). Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, K., Donati, R. & Bernauer, F. (1994). Psychotherapie im Wandel - Von der Konfession zur Profession. Göttingen: Hogrefe.
- Hinde, R. (1993). Auf dem Wege zu einer Wissenschaft zwischenmenschlicher Beziehungen. In: A. E. Auhagen & M. von Salisch (Hrsg.), Zwischenmenschliche Beziehungen. Göttingen: Hogrefe.
- Hinde, R. A. & Stevenson-Hinde, J. (1987). Interpersonal relationships and child development. Developmental Review, 7, S. 1-21.
- Horvath, A. O. & Greenberg, L. S. (1994) (Eds.). The working alliance: Theory, research and practice. New York: Wiley.
- Hubble, M., Duncan, B. & Miller, S. (2001) (Hrsg.). So wirkt Psychotherapie – Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen. Dortmund: verlag modernes lernen.
- Landis, D. & Bhagat, R. S. (1996) (Eds.). Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks/ London/ New Delhi.
- Mücke, K. (2003). Probleme sind Lösungen: Systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz. Potsdam: Klaus Mücke ÖkoSysteme Verlag.
- Müller, G. & Hoffmann, K. (2002). Systemisches Coaching – Handbuch für die Beratungspraxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

- Pavkovic, Gari (1999). Interkulturelle Kompetenz in der Erziehungsberatung, iza Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, Hrsg. Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V., Frankfurt, 2-1999, 23 - 27, S. 27.
- Pieper, R. (Hrsg.) (1991). Lexikon Management. Wiesbaden: Gabler.
- Sachse, R. & Sachse, C. (2005). Wie ruiniere ich meine Beziehung – aber endgültig. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sachse, R. (2005). Von der Gesprächspsychotherapie zur Klärungsorientierten Psychotherapie: Kritik und Weiterentwicklung eines Psychotherapiekonzeptes. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Sachse, R. (2006). Therapeutische Beziehungsgestaltung. Göttingen: Hogrefe.
- Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (1997). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht.
- Stüdlein, Y. (1997). Management von Kulturunterschieden: Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen. Wiesbaden.

Vom Beruf zur Berufung

„Wenn nichts mehr geht, wird alles möglich!“

In einer veränderten, schnelllebigen Arbeitswelt, in der morgen schon andere Werte zählen als heute, sind wir wie nie zuvor in der Geschichte gefordert, uns auf unsere eigenen Werte, Fähigkeiten, Bedürfnisse, Talente, Träume und Ziele zu besinnen. Wenn wir nicht zum Spielball der Umstände und durch die Zauberworte „Flexibilität“ und „Mobilität“ in frei schwebende Atome verwandelt werden wollen, müssen wir anfangen, unsere eigene Berufung zu finden und zu leben.

Unter Berufung wird hier nicht eine einzige Tätigkeit verstanden, von der wir fasziniert sind. Vielmehr geht es darum, die ganze Palette von Fähigkeiten, Talenten und Möglichkeiten in uns zu entdecken und Wege zu finden, diese in unser Leben zu integrieren. Denn nur aus einem inneren festen Kern heraus entwickeln sich Stabilität, Netzwerke (Partner, Freunde, Familie, Kollegen) und ein gesellschaftliches Zusammengehörigkeitsgefühl. Menschen, die wissen, wer sie sind und was sie wollen, können leichter mit widrigen äußeren Umständen umgehen. Sie sind innerlich stabil und können trotzdem flexibel agieren.

Unter Flexibilität ist hier gemeint, eher „spielerisch“ mit dem Wechsel von Festanstellung, Arbeitslosigkeit, Freiberuflichkeit, Weiterbildung, Kinderphase, Altenpflege umzugehen. Um diese Kunst zu beherrschen, bedarf es einer Lebensplanung, die äußere Unwägbarkeiten mit einschließt. So wäre es fatal, wenn wir weiterhin ausschließlich auf feste Arbeitsverhältnisse bauen und freie Zeiten mit Warten und oft sinnlosen Bewerbungen ausfüllen würden. Es geht darum, das Leben pro-aktiv in Besitz zu nehmen; Regisseur der eigenen Lebenszeitgestaltung zu werden. Ein Mensch, der weiß, wer er ist und was er will, lebt engagiert, schafft sich Netzwerke, bildet sich sinnvoll nach den eigenen Bedürfnissen und Fähigkeiten weiter, nutzt freie Zeiten zur Selbstreflexion und zum Ausprobieren neuer Tätigkeitsfelder. Er ist nicht Opfer der Verhältnisse, sondern Gestalter seiner individuellen Lebenszeit.

Viele Menschen erleben die Zeit ihrer Erwerbsarbeitslosigkeit eher passiv und als anwachsenden Leidenszyklus. Es ist nicht nur das fehlende Geld, das sie langsam in eine tiefe Resig-

nation gleiten lässt, sondern auch der Verlust an gesellschaftlicher Anerkennung, die noch immer vorrangig über Erwerbsarbeit zu erlangen ist. Sie leiden unter einem Gefühl des „Nicht-Mehr-Gebraucht-Werdens“, aber auch des eigenen Versagens, denn noch immer wird Erwerbsarbeitslosigkeit verstärkt durch die Medien als individuelle Schuld deklariert. Hier gilt es zunächst einen Perspektivwechsel vorzunehmen und Erwerbsarbeitslosigkeit als Chance für etwas Neues, womöglich Befriedigenderes zu begreifen.

Umbruchzeiten bringen es mit sich, dass Altes vergeht und Neues beginnt. Unsicherheit entsteht immer dann, wenn das Neue noch nicht greifbar ist. Es klafft plötzlich eine Art Zwischenraum: Es ist nicht möglich, in das Alte zurückzukehren (in die Strukturen der Vollbeschäftigungsgesellschaft). Wie sich das Neue entwickeln wird, ist aber noch nicht entschieden. Es wäre fatal sich hier auf Staat und Wirtschaft zu verlassen und ihnen die Rolle der Wegbereiter zu überantworten. Jeder Einzelne von uns muss sich selbst die Frage stellen: Wie will ich künftig arbeiten und leben? Und wie schaffe ich es, dass aus meinem Lebenswunsch ein zu realisierender Lebensweg wird?

In der Beratungspraxis erlebe ich immer wieder, wie Klientinnen gehetzt, mit hängenden Schultern und resigniertem Gesichtsausdruck zu mir kommen. Ihre Fragen lauten fast immer: „Was soll ich nur tun? Ich bewerbe mich schon so lange und nichts passiert. Welche Qualifikationen brauche ich denn noch, um auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können?“ Das sind Fragen, die an das alte System der Vollbeschäftigung gekoppelt sind: Hier gibt es einen Markt und hier mich als Angebot, das sich auf dem Markt eine entsprechende Stelle sucht. Aber so funktioniert es häufig nicht mehr! Es gibt weit weniger Stellen zu besetzen als es arbeitslose Menschen gibt.

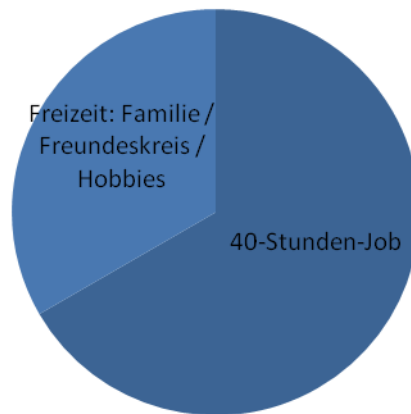
Natürlich können wir uns jetzt gegenseitig einen unerbittlichen Konkurrenzkampf liefern: Wer ist der schnellste, beste, tollste im Land? Und als Nummer 500 auf dem Bewerbungstisch des Personalchefs landen. Oder wir hören auf damit, dem Arbeitsmarkt hinterher zu jagen und besinnen uns auf unsere eigenen Wünsche, Fähigkeiten, Talente, Ressourcen und gehen andere, neue Wege. Jedes Mal aufs Neue ist eine Klientin überrascht, wenn ich ihr die Frage stelle: „Was würden Sie denn gern tun? Wie stellen Sie sich Ihre ideale Tätigkeit, Ihren idealen Arbeitsplatz, die idealen Kolleginnen, die ideale Arbeitszeit denn vor?“ In Zeiten von Hartz IV und immer knapper werdenden Erwerbsarbeitsplätzen scheint es fast ketzerisch, nach den eigenen Interessen und Vorlieben zu fragen. Aber genau darum geht es! Es ist unsere einzige Chance, Mensch zu bleiben und zu werden: Herausfinden, was wir wirklich, wirklich wollen und genau das umsetzen! Dafür bedarf es allerdings etwas mehr, als sich auf eine Stellenan-

zeige zu bewerben und die übrige Zeit mit Warten zuzubringen. Denn der Weg, der zur eigentlichen Berufung führt, wird unter Umständen nur über Umwege, die schmale Wege, Schluchten, Täler, Höhen und Klippen bergen können, zu erreichen sein. Das Engagement in eigener Sache wird sich jedoch auszahlen. Es führt zu einem unabhängigeren, eigenständigeren, zufriedeneren und vielschichtigeren Leben, in dem wir uns als ganze Person entfalten können.

Die Industrie- und Vollbeschäftigungsgesellschaft benötigte einen bestimmten Menschentypus. Einen, dem Beruf im Sinne von Berufung nicht wirklich wichtig war, sondern in erster Linie Sicherheit und Bequemlichkeit. Das Leben sollte möglichst problemlos und geregelt ohne große Aufregung ablaufen. Und dass es so laufen konnte, dafür sorgten geregelte Arbeits-, Gehalts- und Urlaubszeiten, häufig staatlich sanktioniert. Die Frage nach der eigenen Berufung spielte nur bei Künstlern, Kreativen, Aussteigern und einigen Studenten eine Rolle. Gab es in den Siebziger Jahren immerhin diese erheblichen Spiel- und Experimentierräume, hat sich die Sehnsucht nach Sicherheit und einem festen Arbeitsplatz – egal welcher Art: Hauptsache Arbeit – heute ins Tausendfache potenziert. Dennoch erleben immer mehr Menschen, dass sie, auch dann, wenn sie alles „richtig“ machen und sich bei Berufswahl und Weiterqualifizierung nach den Anforderungen des Arbeitsmarktes richten, nicht zu dem erwünschten Ergebnis kommen. Denn der Arbeitsmarkt ist ein launisches Kind, dessen Anforderungen von heute nicht mehr denen von morgen entsprechen. Wie viele Menschen sind trotz permanenter Weiterqualifizierung weiterhin arbeitslos? Wie viele Menschen schleppen sich morgens missmutig zu einem ungeliebten Arbeitsplatz? Wie viele Menschen werden von Kündigungs- und Existenzängsten gequält, die schließlich zu allerlei Krankheiten führen?

Der Mensch der Industrie- und Vollbeschäftigungszeit teilte sein Leben in zwei voneinander strikt getrennte Bereiche: In den großen Bereich der Erwerbsarbeit – was gemessen am Idealtypus des erwerbstätigen Mannes in der Regel eine 40-Stunden-Woche, geregelte Arbeits- und Urlaubszeit, Tarifvertrag und häufig fast lebenslanger Verbleib in einer Firma hieß. Die übrig gebliebene Zeit gehörte der Familie, den Freundschaften, den Freizeitaktivitäten und Verpflichtungen. In einer Zeit, in der es immer schwieriger wird, eine feste Arbeitsstelle von Dauer zu finden, kann man sich vorstellen, was es für die meisten Menschen bedeutet, wenn der Arbeitsplatz plötzlich wegbricht: Es öffnet sich ein gähnendes Zeitloch, das nach dem herkömmlichen Muster nicht mehr gefüllt werden kann. Arbeitslosigkeit bedeutet also nicht nur Verlust von Geld und Sicherheit, sondern auch von sozialen Netzen, Kommunikation, Anerkennung, ja Beschäftigung im Sinne von „Zeit gestalten“.

Lebensgestaltung in der Industriegesellschaft mit 40-Stunden-Job



Hier findet sich das Dilemma bisheriger Lebensentwürfe, das für die sich neu entwickelnde Dienstleistungs- oder Tätigkeitsgesellschaft nicht mehr taugt. In einer Zeit, in der sich Menschen immer mehr auf prekäre Arbeitsverhältnisse einstellen müssen, ist es notwendig, dass sich auch etwas in unseren Köpfen verändert, etwas, das sich den Gegebenheiten gesellschaftlicher Realität stellt.

Welche Wege führen uns nun aus dem Dilemma und wieder zu mehr Selbstbestimmung über unser eigenes Leben? Was sind die Faktoren dieser neuen sich im Werden befindenden Dienstleistungs- oder Tätigkeitsgesellschaft?

Der Fokus liegt nicht mehr auf Erwerbsarbeit, unter das alles andere subsumiert werden kann und muss. Fritjof Bergmann, Vordenker einer neuen Arbeitsgesellschaft, sagt, dass der Mensch zukünftig nur noch ein Drittel seiner Zeit mit reiner Jobarbeit verbringen wird. Zu einer ähnlichen Einschätzung kommen fast alle, die sich mit der Umgestaltung der industriellen Arbeitswelt zu einer Dienstleistungs- oder Tätigkeitsgesellschaft befassen, unter ihnen Helmut Saiger, Jeremy Rifkin, Oskar Negt, Ulrich Beck, um nur einige zu nennen. Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft wird eine Tätigkeitsgesellschaft sein, in der sich Phasen der

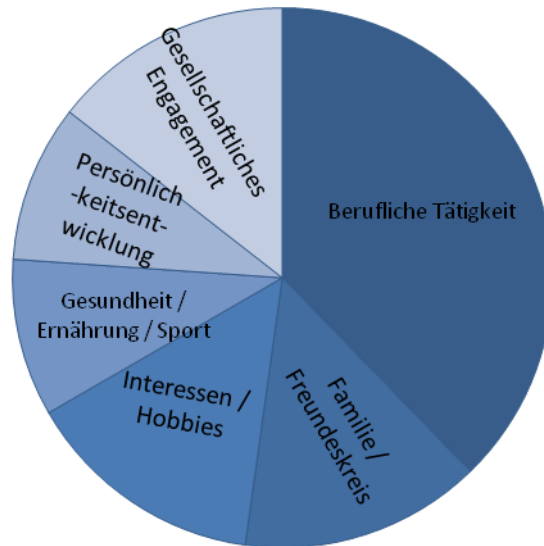
Festanstellung, Erwerbsarbeitslosigkeit, Freiberuflichkeit, Neuorientierung, des ehrenamtlichen Engagements, der Weiterbildung, Kindererziehung, Altenpflege abwechseln werden.

So wie es einen Idealtypus der Industriegesellschaft gab, wird es auch einen Idealtypus der Tätigkeitsgesellschaft geben. Dieser Idealtypus ist ein engagierter, pro-aktiver Mensch, der nicht mehr vorrangig von dem Wunsch nach Sicherheit und Bequemlichkeit beseelt ist. Er ist nicht mehr ausschließlich bemüht, Außenanforderungen gerecht zu werden, sondern agiert aus einem inneren festen Kern heraus und sucht sich Wege, um nach außen wirksam zu werden. Er durchbricht die strikte Trennung von Arbeit und Leben – indem er die Arbeit in sein übriges Leben integriert, so dass ihm Zeit für die Menschen und Dinge bleibt, die ihm neben der Arbeit wichtig sind. Er switcht spielerisch zwischen den verschiedenen Lebensbereichen: Er bricht nicht zusammen, wenn er eine Festanstellung verliert, sondern nutzt die frei werdende Zeit wie ein Sabbatical⁴, um neue Erfahrungen zu machen, sich neue Kenntnisse anzueignen, neue Tätigkeiten zu entdecken, seine Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Er entscheidet sich bewusst für eine Auszeit, um seine Kinder zu erziehen oder Familienpflege zu betreiben. Als Mitglied einer Gesellschaft für dessen Gelingen er mitverantwortlich ist, wird er ehrenamtlich aktiv. Das hat für ihn selbst den Nutzen, dass er seine Fähigkeiten weitergeben, neue Erfahrungen machen, seine sozialen Kompetenzen erweitern, neue Menschen kennen lernen und sich vernetzen kann. Und wenn ihm irgendetwas in dieser Gesellschaft nicht passt, dann setzt er sich aktiv für eine Veränderung ein, anstatt „rumzujammern“ und zu „meckern“. Er scheut sich nicht, seine Fähigkeiten freiberuflich und auf Projektbasis anzubieten, wenn gerade keine Festanstellung in Sicht ist. Denn er weiß, dass über jeden Kontakt, durch jedes Engagement sich neue Dinge und Sichtweisen entwickeln, die wieder zu einer Festanstellung führen können.

Die Lebensgestaltung dieses Idealtypus könnte in etwa so aussehen:

⁴ **Arbeitszeitmodell und Bezeichnung für ein Jahr in Teilarbeit oder als berufliche Auszeit**

Lebensgestaltung in der Dienstleistungs- oder Tätigkeitsgesellschaft



Was hier als erstes sichtbar wird, ist, dass die berufliche Tätigkeit nicht mehr so viel Raum einnimmt wie in der Vollbeschäftigungsgesellschaft. Hinzu gekommen sind die Punkte „Gesellschaftliches Engagement“ und „Persönlichkeitsentwicklung“. Zum Punkt „Gesundheit/Sport/Ernährung“ sei nur soviel bemerkt, dass sie wichtige Faktoren für ein pro-aktives Leben sind. Nur ein Mensch, der sich um den Erhalt seiner Gesundheit kümmert, wird bis ins hohe Alter aktiv und leistungsfähig bleiben.

Wenn wir unsere Lebensgestaltung flexibel um obige Komponenten erweitern, lässt sich daraus schnell ableiten, dass das vorübergehende Wegbrechen der Erwerbsarbeit nicht so ein riesengroßes Loch in unserem Leben hinterlassen wird. Es lässt sich leichter zwischen verschiedenen Lebensbereichen switchen, die gesellschaftliche Anerkennung, der soziale Kontakt, das Netzwerk lassen sich auch über andere Lebensbereiche aufrecht erhalten.

Unter „gesellschaftlichem Engagement“ ist hier nicht gemeint, die erwerbslose Zeit zwangsweise mit 1-EURO-Jobs zu verbringen. Nein, hier geht es um eine Win-Win-Situation, in der beide Parteien nur gewinnen können: Die Institution/die Menschen, für die wir uns engagieren und wir selbst. Viele Menschen tun dies neben ihren beruflichen Tätigkeiten. Studien belegen, dass Menschen eher ehrenamtlich arbeiten, wenn sie in festen Beschäftigungen sind. Die Fra-

ge ist: Warum das so ist? Warum engagieren sich dagegen nicht auch oder gerade arbeitslose Menschen verstärkt ehrenamtlich? Auch hier geht es wieder um einen Perspektivwechsel.

Ziel ehrenamtlicher Tätigkeit ist es nicht, „Zeit totzuschlagen“, „irgendetwas zu tun, um nicht zuhause zu sitzen“ oder aus besonders altruistischen Veranlagungen heraus zu agieren. Ziel ist vielmehr, eine bewusste Wahl zu treffen und über ein Ehrenamt neue Tätigkeiten auszuprobieren, brachliegende Fähigkeiten wieder zu aktivieren, die soziale Kompetenz zu erweitern. Ehrenämter haben gegenüber Praktika den Vorteil, dass Sie erstens keine großen Bewerbungshürden nehmen und zweitens nicht eine Tätigkeit ausüben müssen, wofür andere normalerweise in der gleichen Firma bezahlt werden, was den Abbau von regulären Arbeitsplätzen bedeutet. Praktika sind durch Missbrauch mittlerweile in Verruf gekommen, denn viele Firmen nutzen die Not der Arbeitswilligen aus. Die Generation Praktikum kann ein Lied davon singen.

Die ehrenamtliche Tätigkeit hat weitere Vorteile: Neben dem Erproben neuer Tätigkeitsfelder, lernen Sie eine Vielzahl neuer Menschen kennen, entwickeln womöglich neue Ideen, die Ihnen vorher noch nicht gekommen sind. Sie können sich mit Gleichgesinnten vernetzen oder potentiell neue Arbeitgeber kennen lernen. Es liegt an Ihnen, wie stark Sie sich einbringen, wie Sie die neuen Tätigkeiten und Kontakte nutzen. Eine ehrenamtliche Tätigkeit kann dazu anregen, ein völlig neues Berufsfeld zu ergreifen, sich in diesem weiterzubilden und es anschließend als Angestellter, freier Mitarbeiter oder Selbständiger auszuüben. Das ehrenamtliche oder gesellschaftliche Engagement wird ein fester Bestandteil einer humanen Tätigkeitsgesellschaft werden.

Wenn Sie sich nicht ehrenamtlich engagieren wollen, dann entdecken Sie ein neues Hobby, ein neues Interessensgebiet. Werden Sie auf jeden Fall aktiv und entwickeln Sie sich und Ihre Persönlichkeit weiter. Das geschieht nicht ausschließlich für den Arbeitsmarkt, sondern für sich selbst! Menschen, die wissen, wer sie sind und was sie wollen, die sich in ihrem Leben engagieren, haben schneller die Chance wieder auf die Füße zu kommen, als jemand, der sich in passiver Warte- und Opferposition befindet.

„Persönlichkeitsentwicklung“ wird zunehmend wichtig in einer Gesellschaft, in der es keine vorgefertigten festen Regeln und Traditionen mehr gibt. Wenn Sie immer der gleiche Mensch bleiben wollen, werden Sie auch immer das Gleiche tun. Persönlichkeitsentwicklung bedeutet, dass Sie sich mit Hilfe professioneller Unterstützung oder auch allein in Ihrer Persönlichkeit weiterentwickeln, um nicht nur die eigene Berufung zu finden, sondern sie auch tatsächlich zu leben. Auch hier geht es wieder darum, sich nicht nur für den Arbeitsmarkt und einen be-

stimmten Arbeitsplatz zu optimieren, sondern darum, das ganze Potenzial, das in Ihnen schlummert in seiner vollen Gänze auszuschöpfen.

Mit dieser neuen Art von Lebensplanung werden Sie schneller dazukommen, Ihre Berufung zu finden und zu leben. Berufung heißt mehr als eine Tätigkeit zu finden und sie dann versessen auszuüben. Berufung bedeutet, die eigene Persönlichkeit in all ihren Facetten zu leben. Die meisten Menschen entwickeln im Laufe ihres Lebens einen ganzen Strauß von Talenten, Fähigkeiten, Besonderheiten, Begabungen. Leider liegen sie bei vielen Menschen brach, weil sie nicht gefordert, gefördert, anerkannt und genutzt werden. Kreieren Sie aus alledem, was Sie sich im Laufe Ihres Lebens angeeignet haben ein ganz eigenes Berufsfeld! Es gibt keinen Grund in Stillstand und Warten zu verharren. Die Forschung hat herausgefunden, dass Menschen gerade dann, wenn nichts mehr zu gehen scheint, besonders erfinderisch werden und völlig neue Dinge entwickeln. Warum nicht auch Sie? Not macht erfinderisch oder: Wenn nichts mehr geht, wird alles möglich!

Zeigen Sie sich, werden Sie offensiv, bringen Sie sich ein. Jemand, auf den man aufmerksam wird, an den erinnert man sich. Eine kleine Website zu bauen, kann heute fast jeder. Und wenn nicht, ist es schnell erlernbar oder für wenig Geld zu erhalten. Wenn Sie über ein Ehrenamt oder ein Hobby ein neues Tätigkeitsfeld für sich entdeckt haben, dann bieten Sie es auf freiberuflicher Basis an! Drucken Sie sich Visitenkarten und probieren Sie sich aus. Auch aus einer vorübergehenden selbstständigen Tätigkeit kann sich wieder eine Festanstellung ergeben. Sie werden wahrgenommen mit dem, was Sie können und kommen aus dem oft rein passiven Bewerbungsdilemma heraus – etwas, das viele Menschen mittlerweile als demütigend empfinden.

Fakt ist, dass Sie immer und überall die Wahl haben und Einfluss auf das Geschehen nehmen können! Das wird heute oft vergessen. Viele Menschen glauben nur noch ein Spielball auf dem globalisierten Arbeitsmarkt zu sein, der allzu oft ins Aus „kullert“. Sie verlieren das Vertrauen in ihr eigenes Leben, ihre eigene Kraft und glauben nicht daran, auf irgendetwas Einfluss zu haben.

Dabei nehmen sie tagtäglich Einfluss auf ihr Leben und das Leben anderer. Das fängt schon beim morgendlichen Blick in den Spiegel an. So wie Sie sich morgens im Spiegel wahrnehmen, wie Sie über sich denken, so verhalten Sie sich auch gegen sich und andere. Was ist das anderes als Einfluss nehmen? Wenn Sie sich selbst gegenüber freundlich gestimmt sind und an sich glauben, dann werden Sie das auch sich selbst und anderen gegenüber ausstrahlen. Sie haben mehr Kraft, die Dinge anzugehen, als wenn Sie morgens schon missmutig in den Spie-

gel schauen und denken: „Ach, die schon wieder!“ Einfluss nehmen beginnt im Kleinen und umso mehr Sie wachsen, desto mehr Einfluss können Sie nehmen. Kein Mensch wird als Firmenchef oder Politiker geboren. All diese Menschen haben Einfluss genommen und zwar zu aller erst auf sich selbst.

Zur Autorin:

Marion Rädisch, Jahrgang 59, wählte für den zweiten Bildungsweg das Studium der Germanistik und Theaterwissenschaften an der Freien Universität in Berlin. Sie absolvierte studiumsbegleitende Jobs im kaufmännischen Bereich. Sie war Mitbegründerin von Kulturzentren der Subkultur. Danach erfolgte eine Weiterbildung zum Internet-Consultant und die Tätigkeit als Assistentin der Geschäftsführung im Finanzdienstleistungssektor (Organisation, Personalführung, Redaktion). Marion Rädisch engagierte sich bei „Workstation Ideenwerkstatt Berlin e.V.“, „Anders arbeiten“, „Bündnis 90/Grüne“ und AdM. Nach erneuten Weiterbildungen u.a. im Coachingbereich ist sie seit dem Jahr 2008 als selbständiger Berufsfindungs- u. Bewerbungcoach tätig.

Lynn Henning

Ganzheitliches Lebenstraining von Körper, Geist und Seele für mehr Lebensfreude und Leistungsfähigkeit

Vorwort

„Du kannst dem Leben nicht mehr Tage geben, aber dem Tag mehr Leben.“ (*unbekannt*)

Selbstmanagement

Zielerreichungsstrategien

Empowerment

Wäre es nicht wunderbar, sein eigenes Leben voll und ganz in die Hand zu nehmen? Wäre es nicht eine tolle Sache, sein eigenes Leben, sich selbst, zu managen? Eigentlich müsste das doch ganz leicht sein – aber leider machen wir allzu oft die Erfahrung, dass es für uns leichter ist, uns um andere zu kümmern als um uns selbst.

Aber genau hier beginnt gutes Selbstmanagement: Indem man lernt, sich selbst und das eigene Leben ernst zu nehmen und in den Vordergrund der eigenen Überlegungen, Wünsche und Energien zu stellen.

Selbstmanagement beginnt damit, sich über die eigenen Wünsche und Bedürfnisse klar zu werden, sie anzunehmen und die Verantwortung dafür zu übernehmen, sie zu verwirklichen. Was will ich wirklich im Leben? Wie soll mein Leben aussehen? Und was stört mich? Was soll anders werden?

Hat man diese Fragen für sich befriedigend beantwortet, tritt man in die Phase des "Empowerment" ein. Das bedeutet, dass man das Erreichte sichert, festigt und ausbaut, indem man die selbst definierten Ziele mit der eigenen Kraft stärkt. Diese Stärkung erreicht man dadurch, dass die Kraft aus der Seele und dem Geist entspringt und durch die Übertragung auf diese definierten Ziele an Stärke zunimmt; man quasi durch sich selbst an Bewusstsein ge-

winnt, frei nach Münchhausen, „sich am eigenen Schopfe aus dem Sumpf zieht“. Eine solche Wertschöpfung der eigenen Selbstbestimmung und Selbstverantwortung wird dann auch als etwas Positives empfunden, dass zu Selbstachtung und Selbstbewusstsein, auch im kritischen Sinn, beiträgt.

Auf einer ganz praktischen und alltäglichen Ebene heißt das auch: Sind alle Bereiche in meinem Leben in Balance, wie kann ich mich immer wieder zwischendurch entspannen? Wie kann ich aber auch meinen Tag voller Energie gestalten, wie kann ich mich jederzeit in einen gewünschten Zustand versetzen? Wenn das gelingt, ist man bereits dabei, sich optimal selbst zu managen und das eigene Leben wird sich über kurz oder lang zum Positiven wenden.

Manchmal braucht es schwere Lebenskrisen, um darauf gestoßen zu werden, wie wichtig es ist, sein eigenes Leben ernst zu nehmen. Ich selbst spreche da aus eigener Erfahrung. Im Alter von 14 Jahren hatte ich die Verantwortung eines Erwachsenen zu tragen. Und so beschloss ich aufgrund dieser Erfahrungen, ein möglichst vernünftiges und sicheres Leben zu führen. Ich machte eine Ausbildung im Büro und arbeitete die nächsten Jahre in meinem Beruf. Alles ging seinen Gang, bis ich 30 Jahre alt wurde. Von diesem Moment an begann ein neues Leben für mich – ein Leben, welches bittere Tiefen hatte, aber durch das ich letztendlich auch gelernt habe, das Leben zu leben, was ich mir immer gewünscht habe. Ich lernte, meine Lebenszeit sehr zu schätzen und zu würdigen. So habe ich für mich beschlossen, dass ich nicht mehr und nicht weniger als meine wahre Berufung leben möchte.

Heute bin ich Heilpraktikerin und Coach. Ich helfe Menschen dabei, ihren Lebensweg zu finden. Meine eigene Lebensqualität hat sich seit diesen Veränderungen sehr verbessert. Die meiste Zeit erlebe ich mich im sogenannten Flow, einem Zustand, der von Leichtigkeit geprägt ist. Ich bin aufgrund meiner Erfahrungen zutiefst davon überzeugt, dass es für jeden Menschen möglich ist, eine solche Lebensqualität zu erreichen. Auf den folgenden Seiten möchte ich Sie an diesen Erfahrungen teilhaben lassen und Sie mit gezielten Übungen auf diesem Weg unterstützen.

Der Anfang und zugleich der Kern dieser persönlichen Veränderungsarbeit ist das Selbstmanagement. Sinnvoll ist es, dass Sie sich, wie bei allen anderen Übungen, zunächst selbst befragen, warum das Thema, das Sie bearbeiten, für Sie wichtig ist. Wenn Sie möchten, könnte es hilfreich sein, sich ein eigenes Büchlein oder einen nur für diese Lebensübungen vorgesehenen Block anzuschaffen. Sie haben dann jederzeit die Möglichkeit, an den Fragen zu arbeiten und sich Schritt für Schritt in Ihrem Tempo weiterzuentwickeln.

Einführung

Selbstmanagement

- a) Wie komme ich zu dem Thema Selbstmanagement?**
- b) Was möchte ich gerne damit für mich erreichen?**
- c) Wie ist meine aktuelle private und berufliche Situation?**
- d) Was möchte ich genau in meinem Leben verändern? Wie möchte ich mich fühlen?**
- e) Woran werde ich merken, dass sich etwas verändert hat?**

Zielerreichung

- a) Wie komme ich zu dem Thema Zielerreichung?**
- b) Welche Wünsche richte ich an dieses Thema?**
- c) Welche Ziele möchte ich genau in meinem Leben verfolgen? Was ist meine Sehnsucht, meine Vision?**
- d) Woran werde ich merken, dass ich meine Ziele erreicht habe?**

Lassen Sie sich für diese Fragen Zeit und lassen Sie sich überraschen, welche neuen Erkenntnisse Sie auch nach längeren Zeitabständen gewinnen. Mit diesen Fragen haben Sie jedenfalls eine wichtige Grundlage für eine allgemeine Lebensverbesserung gelegt. Wenn Sie wissen, was Sie im tiefsten Inneren wollen, können Sie sich den Themen zuwenden, die Ihnen bisher im Weg gestanden haben.

Kapitel 1

- Altes loslassen – Hindernisse abbauen

1. Listen schreiben

Es geht zunächst darum, sich der Dinge klar zu werden, die Sie aus Ihrem Leben entfernen möchten. Finden Sie Dinge, die Sie loslassen wollen, weil sie Ihren weiteren Lebensweg negativ beeinflussen. Sie haben genug Energie darauf verwendet, damit ist jetzt Schluss.

Eine Übung, die ich für sehr wichtig halte, stellt das Listenschreiben dar. Schreiben Sie dazu alle Angewohnheiten, alle Gedanken und schlechten Gefühle auf, die Sie loslassen wollen. So können Sie Abstand zu den Dingen gewinnen, die Sie womöglich um Ihren Schlaf bringen.

Ihre Wohnung machen Sie auch regelmäßig sauber, warum also nicht auch einen Großputz für Ihre Seele? Ähnlich reinigend kann sich diese Übung für Ihr Innenleben auswirken.

Übung:

Nehmen Sie ein Blatt Papier, schreiben Sie alles auf, was Sie aus Ihrem Leben streichen möchten. Es ist egal, um was es sich handelt, schreiben Sie alles auf, was Ihnen einfällt. Es kann sich dabei um Personen, um Bedingungen oder Gefühle handeln, was auch immer.

Wenn Sie möchten, schreiben Sie es in den Kasten. So haben Sie schon symbolisch die Ausgrenzung aus Ihrem Leben.

Und nun vernichten Sie den Zettel. Eine gute Möglichkeit besteht darin, das Geschriebene zu verbrennen. In diesem Fall können Sie selbst tatsächlich beobachten, wie diese Dinge aus Ihrem Leben im wahrsten Sinne des Wortes verschwinden.

Nun können Sie sich folgende Fragen stellen:

Wie fühle ich mich? Welche Erfahrungen habe ich gemacht?

2. Versöhnung mit der Vergangenheit

Wer anderen nicht vergeben kann, schadet vor allem sich selbst. Verzeihen zu können, entscheidet letztendlich über unseren Seelenfrieden, denn solange ich einem anderen Menschen nicht verzeihe, bleibe ich emotional an diesen gebunden. Verzeihen ist in der Tat ein Akt der aktiven Lebensgestaltung, denn wir übernehmen damit wieder Eigenverantwortung.

Wie oft sehen wir uns als Opfer. Wir meinen z. B., dass wir unserer Eltern wegen etwas nicht tun konnten, weil wir die Möglichkeiten von zu Hause aus nicht hatten. Bei dem einen sind es vielleicht die Eltern, bei dem anderen ist es der Partner. Irgendeiner oder irgendetwas muss schuld sein. Sollte dies bei Ihnen der Fall sein, so ist die folgende Übung recht empfehlenswert (sollten Sie dagegen zu den glücklichen Menschen gehören, bei denen dies nicht zutrifft – bleibt mir nur, Ihnen zu gratulieren und Sie zu bitten, die folgende Übung zu überspringen).

Übung:

Schreiben Sie alles auf einen Zettel. Über wen haben Sie sich geärgert? Vielleicht über Ihren Chef oder einen Kollegen? Was möchten Sie sich selbst vor alle Dingen verzeihen? Was ist vielleicht schon längst fällig, bei wem sollten Sie sich entschuldigen? Es können auch Personen sein, die bereits verstorben sind.

Und zum Schluss verbrennen Sie das Geschriebene wieder.

Diese Übung eignet sich gut, immer wieder anderen und uns selbst etwas zu verzeihen. Dadurch fällt es Ihnen von Mal zu Mal leichter, das Alte loszulassen. Also, spitzen Sie schon mal Ihren Stift, es geht los.

Ich verzeihe den anderen,

Ich verzeihe mir selbst,

Welche positive Wirkung erfahre ich?

Vielleicht spüren Sie schon sofort nach der Übung, dass Sie sich von einem inneren Ballast befreit haben.

Kapitel 2

Wir ziehen „Bilanz“ – die aktuelle Situation

Wenn Sie alte Dinge, Gewohnheiten, Glaubenssätze loslassen, entsteht ein Vakuum, das wieder gefüllt werden möchte, und zwar mit den Ereignissen, Wünschen, Zielen, Menschen, all dem, wofür Sie sich jetzt bewusst in Ihrem Leben entscheiden.

1. Ist-Analyse

Themen können beispielsweise sein: Beruf, Familie, Beziehungen, Gesundheit, Finanzen. Ein paar Beispiele habe ich für Sie hier aufgeführt:

Beruf

Habe ich meine beruflichen Ziele erreicht? Bin ich in der Position, die ich haben möchte? Ist mein Verhältnis zum Chef und zu den Kollegen gut? Macht mir meine Arbeit Freude?

Familie/Partnerschaft

Wie ist das Verhältnis zu meiner Familie? Mit wem kann ich mich eventuell versöhnen?

Freunde

Wie ist der Kontakt zu meinen Freunden? Wie viel Zeit nehme ich mir für meine Freundschaften?

Gesundheit

Wie fühle ich mich? Wie fühle ich mich körperlich, seelisch und geistig? Entspanne ich regelmäßig?

Ich

Habe ich Zeit für mich? Welche Hobbys habe ich? Was macht mir Spaß und wann habe ich mir zuletzt Zeit dafür genommen? Lebe ich das, was mir wichtig ist?

In der folgenden Übung erhalten Sie eine Liste, in die Sie bitte Ihre Bereiche eintragen mit der jeweiligen Bewertung auf der Zufriedenheitsskala.

Übung: Mein erfolgreICHes Leben

Meine Bereiche sind: (1 = nicht zufrieden, 6 = sehr zufrieden)

Bereich	1	2	3	4	5	6
_____	0	0	0	0	0	0

Anschließend verbinden Sie die einzelnen Kreuze mit einer Linie. Falls Ihre Kreuze nicht nur im Bereich 6 sein sollten, stellen Sie sich die Frage:

In welchen Bereichen möchte ich etwas verändern?

2. Meine Lebenszeit

Unsere Zeit auf der Erde ist nicht unbegrenzt. Das wird uns besonders in Krisenzeiten bewusst. Sie können z. B. ausgelöst werden durch eine Scheidung oder eine Kündigung. Häufig wird erst dann vielen deutlich, dass sie dem Leben eine neue Wendung in eine Richtung geben sollten, die sie schon immer gehen wollten, doch aus irgendeinem Grund nicht gegangen sind.

Übung:

Mal angenommen, mein ganzes Leben würde 12 Stunden umfassen, wie spät wäre es jetzt in meinem Leben?

In meinem Leben ist es genau der richtige Zeitpunkt, um Folgendes zu ändern:

3. Wofür ich in meinem Leben dankbar bin

Ich empfehle Ihnen, die unten stehende Liste täglich zu führen. Eine der wichtigsten Erkenntnisse für mich war, dass Dankbarkeit der Schlüssel zum Glück ist. Was bedeutet das? Gerade dieser Punkt hat mich lange beschäftigt. Ich habe in meinem Leben manche Menschen getroffen, die trotz äußerem Wohlstand mit ihrem Leben unzufrieden waren und die ihren Fokus auf das richteten, was sie nicht hatten. Diese Art, mit dem eigenen Leben umzugehen, ist sehr menschlich, aber wenig hilfreich. Viel wichtiger ist es, die Dinge zu fokussieren, die wichtig und richtig für unser Leben sind. Die folgende Übung kann Ihnen dabei helfen, genau dies zu tun.

Übung:

Ich empfehle Ihnen, sich ein kleines Buch anzulegen, in das Sie täglich Ihre Glücksmomente eintragen. Es gibt vieles, wofür Sie dankbar sein könnten - z. B. für Ihre Familie, Freunde, Fähigkeiten, dafür, dass Sie ein Zuhause haben, dass Sie gesund sind usw. Fangen Sie am besten sofort mit Ihrer Wertschätzung an.

Ich bin dankbar

Je öfter Sie diese Übung durchführen, umso leichter werden Sie einen Blick haben für Dinge, für die Sie dankbar sein können. Dankbarkeit zeigt uns natürlich auch ganz deutlich, was für uns im Leben wichtig ist. Damit Sie sich noch einmal ganz bewusst entscheiden können, was in Ihrem Leben wichtig ist, schlagen Sie einfach zum nächsten Kapitel um.

4. Was ist mir wichtig in meinem Leben?

Werte geben eine Orientierung, besonders in Zeiten von Veränderungen. Es sind zeitstabile Qualitäten, die Menschen besonders wichtig im Leben sind. Werte wirken motivierend. Wenn Ziele mit den aktuellen eigenen Werten harmonisieren, dann geben sie Energie.

Sollten Ihnen keine Werte einfallen, hier sind ein paar Beispiele: Liebe, Gesundheit, Wertschätzung, Begeisterung, Ehrlichkeit, Sicherheit, Vertrauen, Humor.

Übung:

Um Werte herauszufinden, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine davon ist, dass Sie sich einen Bereich Ihres Lebens heraussuchen (siehe unter Kapitel 2, 1. Ist-Analyse) und sich überlegen, warum Sie beispielsweise aus einer Partnerschaft gegangen sind?

Werte, die mir gefehlt haben: _____

Jetzt überlegen Sie sich eine Situation, in der Sie gerne geblieben sind, beispielsweise in einer anderen Partnerschaft.

Werte, die ich geschätzt habe: _____

Was schließe ich daraus, welche Werte sind mir besonders wichtig?

Ordnen Sie jetzt Ihre Werte – fangen Sie am besten mit den wichtigsten Werten an.

Übung:

Vielleicht sammeln Sie für jeden Wert ein Bild, ein Foto, ein Symbol. Egal, was es ist, wichtig ist, dass es Sie an Ihren Wert erinnert.

Wert

Erinnerung

Kapitel 3

Wünsche – Zielerreichungsstrategien – Visionen

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln soll, für den ist kein Wind der günstigste.“ (*Seneca*)

1. Was ich mir in meinem Leben wünsche

Übung:

Schreiben Sie spontan alles auf, was Ihnen einfällt. Versuchen Sie nicht, lange darüber nachzudenken. Was wollten Sie schon immer sein, was wollten Sie schon immer machen, welche Talente und Fähigkeiten haben Sie? Wie stellen Sie sich Ihre Zukunft vor? Erwähnen Sie alle Bereiche, die Ihnen wichtig sind, wie beispielsweise Beruf, Gesundheit, Partnerschaft.

(Nehmen Sie sich die Ist-Analyse zur Hilfe, Kapitel 2, 1. und schauen Sie noch einmal unter Kapitel 2, 4. nach – Was mir wichtig in meinem Leben ist).

Was sind meine Herzenswünsche? Was habe ich schon immer gerne getan? Wenn Geld und Zeit keine Rolle spielen würden, was möchte ich unbedingt erreichen?

2. Von den Wünschen zu den Zielen

- Wie muss ich meine Ziele richtig formulieren? -

In der obigen Übung haben Sie Ihre Wünsche formuliert. Möchten Sie etwas in Ihrem Leben erreichen, so müssen Sie sich Ziele setzen, denn sonst werden Sie ein hilfloses Opfer, ein Spielball für äußere Umstände; und das wollen Sie doch mit Sicherheit nicht. Damit Sie nun Ihre Wünsche realisieren können, müssen Sie diese zunächst konkretisieren und genau formulieren. So werden aus Ihren Wünschen Ihre Ziele. Ziele haben eine starke Zugkraft, besonders, wenn Sie Ihre Ziele schriftlich festhalten. So bekennen Sie sich zu Ihren Zielen.

Wie müssen Ziele formuliert sein?

1. in einem Satz
2. in der Gegenwartsform
3. positiv (keine Verneinungen)
4. selbstbestimmt
5. und sie müssen realistisch sein

Beispiel:

Nicht: Ich will nicht mehr arbeitslos sein.

Sondern: Ich habe einen gut bezahlten und sicheren Arbeitsplatz.

Hierbei muss noch erwähnt werden, dass unser Unterbewusstsein das Wort NICHT nicht versteht. Insofern bleibt in dem obigen Beispiel der Satz übrig: Ich will arbeitslos sein. Und genau das wollen Sie gerade nicht, oder?

Sie allein sollten Ihr Ziel erreichen können, Sie sollten auf keinen Fall Ihr Ziel von dem Verhalten anderer Personen abhängig machen.

Übung:

Bitte formulieren Sie Ihre Ziele nun schriftlich: _____

Warum möchte ich mein Ziel erreichen? Woran erkenne ich, dass ich mein Ziel erreicht habe?

3. Und los geht es in Richtung Ziele - Die ersten Schritte ...

Übung:

Am besten nehmen Sie sich zwei Blätter Papier, auf das eine Blatt schreiben Sie HEUTE und legen es auf den Boden. Dann nehmen Sie ein zweites Blatt, schreiben ZIEL darauf (Ihr Ziel richtig formuliert) und legen Ihr Ziel (Blatt) etwas weiter entfernt auf den Boden. Tun Sie dies je nach Einschätzung bzw. Gefühl, wie weit Ihr Ziel noch entfernt ist.

1. Gehen Sie bitte auf das Blatt HEUTE und stellen Sie sich die Frage:
„Um mein Ziel ... zu erreichen, was muss ich als nächsten Schritt tun?“
2. Schreiben Sie genau das auf ein neues Blatt, positionieren Sie dann das Blatt entsprechend entfernt von HEUTE und stellen Sie sich dann auf dieses neue Teilziel.
3. Dann fragen Sie sich erneut: „Um mein Ziel ... zu erreichen, was muss ich als nächstes tun? Usw.“

Fragen Sie sich auch bei jedem Schritt immer wieder, welche Ressourcen/Fähigkeiten Sie noch brauchen könnten. Vermerken Sie auch diese (jeweils eine Ressource/Fähigkeit auf ein Blatt) und lege Sie diese Blätter am besten immer rechts von Ihren jeweiligen Teilzielen entfernt auf den Boden.

Dies machen Sie so lange, bis Sie Ihr Ziel erreicht haben (Sie stehen jetzt auf dem Zielblatt).

Wie fühlen Sie sich, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben? Spüren Sie in sich hinein: Wie verhalten Sie sich, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben? Wo sind Sie, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben? Welche Fähigkeiten können Sie einsetzen, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Dann drehen Sie sich um, falls Sie es nicht schon getan haben, und schauen Sie von Ihrer Zielperspektive noch einmal die Schritte an, die Sie bis zu Ihrem Ziel gegangen sind.

Stellen Sie sich nun vor, eine Fee würde Ihnen einen Satz sagen, der Sie ermutigen soll, die einzelnen Schritte bis zum Ziel zu gehen. Wie würde der Satz lauten?

4. Welche Fähigkeiten können mich dabei unterstützen

- Ressourcen erkennen und mobilisieren -

Unter Ressourcen versteht man Kraftquellen, die es ermöglichen, mit belastenden Situationen angemessen umzugehen und eigene Ziele zu erreichen. Sie wirken motivierend und unterstützend bei der Zielerreichung.

Hier ein paar Ideen, was Ressourcen zum Beispiel sein können: Gesundheit, Stärke, Vertrauen, Selbstbewusstsein.

Übung:

Bitte schreiben Sie Stärken/Fähigkeiten auf, die Ihnen bei Ihrer Zielerreichung zur Verfügung stehen sollen (siehe unter Kapitel 3, 3. Und los geht es in Richtung Ziele).

Wenn Sie eine bestimmte Ressource oder Fähigkeit sofort parat haben möchten, so schlagen Sie bitte im Kapitel 4,4. - So habe ich jederzeit meinen gewünschten Zustand parat - nach.

5. Meine Erfolgsgeschichte

Übung:

Eine gute Möglichkeit, sich über die Fähigkeiten und Eigenschaften bewusst zu werden, ist das Schreiben Ihrer eigenen Erfolgsgeschichte. Was haben Sie in Ihrem Leben schon alles geschafft, worauf können Sie stolz sein. Es ist egal, was es betrifft - beruflich oder privat:

- a) **Was wollte ich erreichen?**

- b) **Welche Widerstände habe ich überwunden?**

- c) **Welche Teilziele habe ich mir gesetzt?**

- d) **Wie war ich erfolgreich? Woran habe ich das erkannt?**

- e) **Wie habe ich mich gefühlt, als ich meine Ziele erreicht habe?**

- f) **Welche Fähigkeiten habe ich angewendet?**

6. Meine Fähigkeiten - Was ich alles kann

Übung:

Sie haben sich eben schon genauer mit Ihren Fähigkeiten befasst. Schauen Sie sich diese noch einmal an. Erweitern Sie bitte die Liste mit den Fähigkeiten, die Sie bereits schon kennen gelernt haben (siehe Kapitel 3, 4. Welche Fähigkeiten können mich dabei unterstützen und Kapitel 3, 5. Meine Erfolgsgeschichte).

Hier noch ein paar Beispiele für Fähigkeiten: Etwas managen oder leiten können, sich schriftlich oder sprachlich gut ausdrücken können, gut analysieren können oder ein besonders gutes Gedächtnis haben.

Vielleicht möchten Sie Ihre Fähigkeiten auch weiter unterteilen, beispielsweise in körperlich – geistig – zwischenmenschlich?

7. Meine Eigenschaften

Eigenschaften sind zeitstabile Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale und können zum Beispiel sein: Begeisterungsfähig, diplomatisches Geschick, Entschlussfreude, Flexibilität, Genauigkeit, Kreativität, Kompetenz, Lebhaftigkeit, Lernfähigkeit, Pünktlichkeit, Selbstbewusstsein, Zuverlässigkeit. Verantwortungsbewusstsein.

Folgende Eigenschaften besitze ich: _____

8. Arbeit mit Zielen

Jetzt haben Sie Ihr(e) Ziel(e) genau formuliert und sind auch schon die Schritte bis zu Ihrem Ziel gegangen. Allerdings, damit Sie Ihr Ziel auch wirklich erreichen, müssen wir uns noch etwas intensiver mit den Zielen beschäftigen. Sie merken, es wird immer konkreter.

a) Formulieren Sie bitte noch einmal Ihr(e) Ziel(e) (siehe Kapitel 3 unter 2. Von den Wünschen zu den Zielen - Wie muss ich meine Ziele richtig formulieren?)!

b) In welchem Rahmen, also mit wem, wann und wo will ich das Ziel erreichen?

c) Woran werde ich erkennen, dass ich meine Ziele erreicht habe? (Machen Sie es an einem konkret messbaren Ergebnis fest. Sonst können Sie nicht kontrollieren, ob Sie das Ziel auch wirklich erreicht haben).

d) Passt das Ziel in mein Wertesystem? (Machen Sie sich noch einmal Ihre Werte klar, siehe Kapitel 2, 4. Was ist mir wichtig in meinem Leben?)

e) Jede Veränderung hat Konsequenzen: (Wie verändert sich mein Leben, wenn ich mein Ziel erreicht habe? Was kommt dazu? Was fällt evtl. weg?)

f) Möchte ich meine Ziele verfolgen?

Hier muss ein JA erfolgen, sonst ein neues Ziel festlegen.

9. Warum habe ich eventuell meine Ziele noch nicht erreicht?

Von Zeit zu Zeit habe ich es immer wieder bei Klienten erlebt, dass die Ziele nicht erreicht wurden, obwohl sie das so gerne wollten. Woran lag es? Ungerechtigkeit? Vielleicht scheint es so im ersten Moment, aber nein. So erfahren wir in manchen Situationen einen persönlichen Nutzen, einen Vorteil, den uns unsere Verhaltensweise bringt. Und dieser Vorteil hindert uns an der Erreichung unserer Ziele. Von daher müssen wir uns diesen Vorteil bewusst machen, dann können wir eine Entscheidung treffen.

Beispiel:

Problem: Ich kann nicht NEIN sagen.

Nachteil durch dieses Verhalten:

Stress, viel Arbeit.

Ich werde ausgenutzt.

Vorteil:

Ich bin wichtig.

Ich gehe Konflikten aus dem Weg.

Sie merken, was zunächst nur nach Nachteilen aussieht, hat durchaus für denjenigen auch Vorteile, warum er manches in dieser Weise tut und seinem Ziel nicht näher kommt.

Dabei kann ich aus eigener Erfahrung sprechen: Als ich angefangen habe, meine Ziele konkret zu verfolgen, ging ich das Risiko ein, anders zu sein und vielleicht nicht mehr so „dazugehören“. Als ich mir diesen Schritt bewusst gemacht und mich trotzdem für mein Ziel entschieden habe, war ich auf Erfolgskurs.

Natürlich haben die Vorteile auch ihre Berechtigung. Aber vielleicht können diese anderweitig ihre Anerkennung finden. Ob Sie sich nur wichtig fühlen, wenn Sie beispielsweise nicht Nein sagen können, ist die Frage. Sie sind wichtig, schon alleine deshalb, weil Sie auf der Welt einmalig sind! Das sollten Sie wissen und sich auch bewusst machen.

Übung:

Wägen Sie bitte die Vor- und Nachteile genau ab:

Welche Vorteile bringt es mir, wenn ich endlich angehe?

Wie geht es mir damit in 1 Monat und vielleicht in 1 Jahr?

Welche Nachteile bringt es mir, wenn ich ... nicht angehe?

Wie geht es mir dann damit in 1 Monat oder in 1 Jahr?

Wenn Sie das herausgefunden haben, können Sie sich fragen, ob Sie weiter bereit sind, den „Preis“ zu bezahlen.

10. Was kann mich zur Zielerreichung unterstützen?

- Erstellung der eigenen Collage -

Übung:

Besorgen Sie sich einen Stapel Zeitschriften. Hören Sie dabei am besten schöne Entspannungsmusik an. Blättern Sie die Zeitschriften durch, lassen Sie sich inspirieren und reißen Sie erst einmal alles heraus, was Sie sich wünschen, wie Ihr neues Leben aussehen soll.

Wenn Sie dann einen Stapel haben, machen Sie sich langsam an die Arbeit: Am besten nehmen Sie eine große DIN A 4-Pappe und kleben nun die Artikel, Bilder, Worte auf, die Sie aus der Zeitschrift entnommen haben.

Am besten hängen Sie diese Collage über Ihr Bett oder an einen anderen Ort, wo Sie Ihre Collage oft sehen können.

11. Visionen entwickeln

Was sind nun Visionen im Gegensatz zu den Zielen? Visionen geben einen Sinn im Leben: Was will ich in meinem Leben erreichen, was will ich am Ende meines Lebens geschafft haben? Schauen Sie nicht nur auf den Beruf, sondern berücksichtigen Sie alle weiteren Anteile Ihrer Persönlichkeit. Eine Vision geht weit über ein Ziel hinaus, es ist sozusagen die Motivation dahinter. Eine Vision hat eine immense Anziehungskraft. Visionen betreffen oft nicht nur die eigene Person. Viele wollen auch etwas für andere Menschen tun.

Übung:

Stellen Sie sich vor, Sie sind kurz vor Ihrem Lebensende eingeladen. Sie schauen sich um und entdecken viele Familienangehörige und Freunde. Viele davon halten eine Rede über Ihr Leben – Dinge, die Sie positiv getan haben, Dinge, die Sie gerne getan haben, welche guten Eigenschaften Sie hatten usw.

Was würde ich gerne hören? Welche Dinge tue ich gerne?

Welche guten Eigenschaften und Fähigkeiten habe ich?

Welches Leben würde ich gerne führen?

Welchen bleibenden Eindruck möchte ich hinterlassen? Was tue ich eventuell für andere?

12. Die eigene Vision entwickeln

Sie erinnern sich noch an unsere Übung – und los geht es in Richtung Ziele aus Kapitel 3, 3.

Von dieser Übung haben Sie die Teilziele aufgeschrieben, diese benötigen Sie jetzt.

Übung:

- Sie legen wieder das Blatt HEUTE auf den Boden.

- Dann schreiben Sie auf das nächste Blatt Ihr TEILZIEL, positionieren es entsprechend auf dem Boden und stellen Sie sich die Frage: „Was ist das Schönste daran, dieses Ziel erreicht zu haben?“

- Die Qualität, die genannt wird, schreiben Sie wieder jeweils einzeln auf ein Extra-Blatt und legen es beispielsweise rechts daneben.

- Dann schreiben Sie auf das nächste Blatt Ihr nächstes TEILZIEL, positionieren es entsprechend auf dem Boden und stellen Sie sich erneut die Frage: „Was ist das Schönste daran, dieses Ziel erreicht zu haben?“ usw.

Meine Vision für folgenden Lebensbereich lautet:

Was ist der allererste Schritt, den ich sofort dafür tun kann?

Kapitel 4

Zustands- und Gefühlsmanagement

Was ist für Sie ein guter Zustand, ein Zustand, wie Sie ihn im täglichen Leben zur Verfügung haben möchten?

Die Frage ist nun, wie können Sie sich während des Tages immer wieder selbst in einen guten Zustand versetzen. Was können Sie tun? Haben Sie es selbst in der Hand? Sie ahnen es schon, natürlich! Sie bestimmen über Ihr Befinden und Ihr Leben. Darum können Sie gezielt Einfluss nehmen, um sich wieder wohler zu fühlen, wenn Sie tagsüber mit vielen Angelegenheiten konfrontiert sind:

Sie haben folgende Möglichkeiten:

1. Veränderung über den Körper

Übung:

Setzen Sie sich auf den vorderen Teil eines Stuhls. Legen Sie die Arme zwischen den Beinen ab, Oberkörper leicht nach vorne beugen, Schultern hängen lassen, kurz atmen und jetzt denken Sie über Ihr starkes Selbstbewusstsein nach.

Hat es funktioniert? Was ist mir aufgefallen?

Übung:

Setzen Sie sich bequem auf den Stuhl, strecken Sie die Arme zur Decke, Hände über den Kopf und Augen zu den Händen. Und jetzt daran denken, wie unangenehm die letzte Woche war.

War es möglich? Welche Erfahrung habe ich gemacht?

Wichtig: Körperhaltung und Bewegung hängen mit dem inneren Zustand zusammen.

2. Veränderung über die Atmung

Die Atmung ist ein lebensnotwendiger Prozess, denn dadurch nehmen wir Sauerstoff auf und geben Kohlendioxid wieder ab. Sie ist so wichtig und doch machen wir uns normalerweise keine Gedanken darüber. In unterschiedlichen Situationen atmen wir auch unterschiedlich. Sind wir entspannt, so atmen wir tief, langsamer und bis in den Bauchbereich. Sind wir dagegen im Stress, so ist unsere Atmung flach, schnell und nur im Brustbereich. Der Organismus wird nur unzureichend mit Sauerstoff versorgt. Mit der Zeit nehmen Energie und Lebensfreude ab.

Wichtig: Durch das bewusste Atmen sind Sie mit Ihrer Gefühls- und Erlebniswelt verbunden. Sie können so Ihre Emotionen durch die Atembeobachtung beruhigen.

3. Veränderung über die Gedanken

Wir alle denken ca. 50.000 Gedanken pro Tag. Gedanken sind innere Dialoge. Wir können positiv, aber natürlich auch negativ denken.

Ist Ihnen bewusst, was Sie den ganzen Tag denken? Mit der Veränderung der Gedanken ändert sich auch das Leben. Der innere Zustand eines Menschen wirkt gleichzeitig auf sein Äu-

ßeres und seine Umwelt, und zwar in seinem Ausdruck, seiner Sprache und seinen Handlungen.

Wenn Sie also sehr oft am Tag denken: „Das schaffe ich nicht, das klappt sowieso nicht“, dann funktioniert es wirklich nicht. Wenn ein negativer Satz auftaucht, dann formulieren Sie ihn am besten positiv um, also beispielsweise:

Negativ: Das schaffe ich nie.

Positiv formuliert: Ich vertraue meinen Fähigkeiten.

Übung:

Welche Gedanken gehen mir permanent im Kopf herum? Wie sind meine Gefühle dabei?

Wie lauten meine positiven Leitsätze?

Wichtig: Gedanken haben Einfluss auf mein Leben, denn sie haben Kraft. Daher kann ich jederzeit entscheiden, meine Gedanken und somit meine Gefühle zu verändern.

Da Sie Ihre Gedanken beobachtet haben, wissen Sie, dass unser Geist meist in der Vergangenheit oder in der Zukunft umherschweift. Beobachten Sie das noch einmal bewusst und aufmerksam. Unsere umherschweifenden Gedanken können so nicht willentlich zur Ruhe gebracht werden. Wir benötigen daher ein Hilfsmittel. Auch hier dient unser Atem zur Unterstützung. Und das Schöne ist, wir haben ihn immer dabei.

Übung:

Machen Sie es sich auf Ihrem Stuhl bequem.

Atmen Sie ein und aus und schließen Sie langsam die Augen (wenn Sie mögen). Jetzt beobachten Sie Ihren Atem, ohne ihn zu kontrollieren. Beobachten Sie einfach nur Ihren Atem,

wie er ein- und ausströmt. Gedanken, die auftauchen, lassen Sie unbeachtet. Schenken Sie diesen keine Aufmerksamkeit. Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit immer wieder auf Ihren Atem.

Wie habe ich mich dabei gefühlt? Was ist mir aufgefallen?

4. So habe ich jederzeit meinen gewünschten Zustand parat

Sie möchten beispielsweise den Zustand der „Entspannung“, vielleicht in Ihrem Berufsalltag schnell zur Verfügung haben, dann können Sie das wie folgt erreichen:

1. Wählen Sie eine Körperberührung/-bewegung aus, die (einzigartig/einfach und wiederholbar/sozial akzeptabel ist, z. B. Berührung von Daumen und Zeigefinger der linken Hand).
2. Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie Entspannung intensiv erlebt haben.
3. Wenn Sie intensiv in der Situation sind, führen Sie die Körperberührung aus.
4. Spüren Sie den gewünschten Zustand?
5. Stellen Sie sich eine Situation in der Zukunft vor, in der Sie Entspannung besonders gebrauchen können. Lösen Sie die Körperberührung erneut aus.

Führen Sie die Übung noch einmal durch, falls die Entspannung noch nicht eingetreten ist. Egal, um welchen Zustand es sich handelt, Sie können auf diese Art und Weise jeden gewünschten Zustand in Ihrem (Berufs-)Leben sofort verfügbar haben.

Übung:

Welchen Zustand möchte ich zuerst parat haben?

5. Wie ich mich bereits morgens erfolgreich auf den Tag vorbereiten kann

Unser Alltag besteht aus vielen Ritualen, die wir alle unbewusst vollziehen. Doch um die Kraft von Ritualen für unser Wohlbefinden zu nutzen, ist es hilfreich, sie bewusst als solche zu erkennen. Wir können die Rituale, die uns gut tun, die uns bereichern, in unserem Alltagsleben entsprechend einsetzen.

Dabei ist es für unser Wohlbefinden immens wichtig, wie wir den Tag beginnen und abschließen. Gerade der Morgen ist sehr wichtig, denn er beeinflusst oft die weitere Stimmung des Tages. Daher sollten wir am Morgen sehr bewusst mit uns umgehen und Rituale integrieren.

Übungen:

a) Eine gute Übung ist es, bereits morgens zu lächeln. Versuchen Sie es einfach einmal. Sie müssen zwar nicht mit einer Stoppuhr danebenstehen, aber für ca. eine Minute einfach nur lächeln. Am besten mehrmals täglich. Das ist eine schöne und einfache, aber sehr wirkungsvolle Übung, um den Tag positiv zu beginnen.

b) Sollten Ihnen morgens ein paar „Problemchen“ durch den Kopf gehen, stellen Sie sich vor, dass diese, wenn Sie duschen, mit dem Schaum zusammen in den Abfluss wandern.

c) Stehen Sie in Ruhe auf und nehmen Sie sich Zeit für ein Frühstück. Denken Sie an angenehme Dinge. Was können Sie heute tun für einen erfüllten Tag?

6. Warum es wichtig ist, ein ausbalanciertes und gesundes Leben zu führen?

Was ist Stress und welche Auswirkungen hat er auf unseren Körper?

„Ich bin im Stress!“

Wer kennt diesen Satz nicht? Heutzutage bestimmt der Stress unser Leben, z. B. Arbeitsstress, finanzielle Sorgen, Zeitnot, Beziehungsstress. Selbst in der Freizeit, auf dem Weg in den Urlaub oder sogar im Urlaub ist der Mensch mit Belastungen konfrontiert. Sogar schulpflichtige Kinder, selbst Kleinkinder und Säuglinge, deren Mütter von Termin zu Termin hetzen, erleben Stress. Der Stress der Mütter überträgt sich auf die Kinder.

Besitzen wir nicht die Fähigkeit, unseren Körper durch seelische Stabilität, Selbstsicherheit oder durch gezielte Entspannungstechniken von der Belastung zu befreien, gerät der Organismus in einen Zustand des Dauerstress; sowohl das Nervensystem als auch der Hormonhaushalt werden aktiviert. Der Körper bereitet sich auf eine „Notfallreaktion“ vor. Beispielsweise wird Adrenalin ausgeschüttet, die Herz- und Atemfrequenz erhöhen sich und zudem setzt die Leber Zuckerreserven für eine optimale Energieversorgung frei. Auf diese Weise ist der Körper bestens für einen Notfall – bei unseren Vorfahren war es Flucht oder Kampf – vorbereitet. Entscheidend ist jedoch, jetzt wieder in einen Ruhezustand zu gelangen. Wenn uns das nicht gelingt, hat dies einen erhöhten Cortisolspiegel zur Folge. Das Hormon Cortisol ist zwar in Belastungssituationen sehr wichtig, beeinträchtigt aber bei Dauerstress das Immunsystem.

Dies ist nur ein kleiner Teil. Viele weitere Stoffe werden in Stresssituationen ausgeschüttet, die allerdings bei Dauerstress Beschwerden und Krankheiten, wie Kopfschmerzen/Migräne, Magen- und Darmbeschwerden, Muskelverspannungen, Rückenschmerzen, Herz- und Kreislauferkrankungen, Konzentrationsschwierigkeiten verursachen.

7. Warum ist Entspannung für mich so wichtig?

Die Wirkungen von Entspannung

Um entspannen zu können, müssen wir Körper, Geist und Seele in Balance bringen. Dazu gehören sowohl körperliche Entspannungstechniken als auch gezielte Übungen zur Entlastung von Geist und Seele.

Entspannungsreaktionen sind gekennzeichnet durch Gefühle des Wohlbefindens. Die Wirkungen der Entspannungstechniken sind vielfältig, z. B. emotionale Gelassenheit, stärkere Konzentrationsfähigkeit, gesundheitliches Wohlbefinden, Selbstwertsteigerung.

Übung:

Was tue ich aktuell zum Entspannen? Wie oft entspanne ich mich?

Was habe ich vor längerer Zeit zur Entspannung getan?

Welche positiven Auswirkungen habe ich erfahren?

Wege zur Entspannung

Es gibt verschiedene Möglichkeiten zur Entspannung. Hierzu zählen u.a. das autogene Training, die progressive Muskelentspannung, Yoga, Tai Chi oder Formen der Meditation.

Übung:

Verschiedene Entspannungsübungen für den (beruflichen) Alltag
(Ausführliche Übungen im hinteren Teil des Kapitels unter Übungen)

8. Genusstraining

Viele Menschen haben aufgrund der starken Beanspruchung, der Belastungen und Probleme ein positives Erleben aus ihrem Alltag verdrängt. Sie haben eher ein gefülltes Leben, doch wäre ein erfülltes Leben sicherlich viel wichtiger.

Neben der Entspannung ist es möglich, auch kleine Freuden des Alltags zu entdecken und zu genießen. Oftmals muss das sogar wieder erlernt werden. Ziel ist es, das positive Erleben durch Fokussierung auf die sinnliche Wahrnehmung wieder zu fördern.

Was tun Sie bzw. haben Sie gerne getan, um das Leben zu genießen? Gibt es Dinge, die Sie besonders gerne mögen und die Sie trotzdem lange nicht mehr getan haben? Müssten Sie fürsorglicher mit sich umgehen und sich öfter einmal angenehme Erlebnisse gönnen?

Übung:

20 Dinge, die ich gerne mag. Wann habe ich diese zum letzten Mal gemacht?

Da mir, als ich diese Übung zum ersten Mal gemacht habe, selbst nicht viele Beschäftigungen eingefallen sind, gebe ich Ihnen eine kleine Hilfestellung, die Sie in der ausführlichen Beschreibung der Übung im Anhang finden.

Übung:

Sollten Sie zu denjenigen gehören, die sich in letzter Zeit etwas vernachlässigt haben, wollen wir das nun ändern. Sie können sofort mit dieser Liste beginnen. Verwöhnen Sie sich mit den Dingen, die Sie lange nicht für sich getan haben und die Sie doch so mögen. Also los geht es:

Tägliches Genusstraining

<i>Wochentag</i>	<i>Datum</i>	<i>Tätigkeit</i>	<i>Befinden</i>

Kapitel 5

Lebensträume und Berufsziele verwirklichen

1. Mein neues wunderbares (Berufs)Leben

Übung:

Schreiben Sie bitte auf, wie Sie sich Ihr neues Leben vorstellen. Versetzen Sie sich mit allen Sinnen in diese Situation, sehen Sie die Bilder vor sich, spüren Sie diesen nach. Tun Sie so, als ob Ihr Leben schon so ist, wie Sie es gerne hätten.

So soll mein neues Leben sein, lassen Sie Ihrer Phantasie völlig freien Lauf. Schreiben Sie es bitte so ausführlich wie es nur geht auf:

2. Tägliche Übungen zur Integration

1. Täglich Ihre Collage anschauen

Schauen Sie sich täglich Ihre Collage an und träumen Sie sich hinein (siehe Kapitel 3, 10. Was kann mich bei meiner Zielerreichung unterstützen?).

2. Erzählen Sie oft von Ihrem neuen Leben

Erzählen Sie öfter – am besten Ihrer engsten Freundin – von Ihrem neuen Leben, und zwar so, wie Sie es gerne hätten (siehe auch Kapitel 3, 4. Mein neues wunderbares (Berufs)Leben).

3. Sehen Sie Ihre Ziele vor sich

Sie wissen mittlerweile, was Ihnen wichtig ist in Ihrem Leben und gehen auf Ihre Ziele los. Eine gute Übung ist es, ein Bild, welches Ihr Ziel symbolisiert, beispielsweise auf Ihrem Schreibtisch zu haben oder in Ihrer Brieftasche. Was auch immer es sein mag, schauen Sie sich dieses Bild zwischendurch immer wieder an.

4. Entspannung im (beruflichen) Alltag

Entspannen Sie sich zwischendurch immer wieder. Und sei es nur, dass Sie das Fenster kurz öffnen, tief ein- und ausatmen und an etwas Schönes denken (siehe im Übungsteil, Kapitel 4, 7. Warum ist Entspannung für mich so wichtig?).

5. Genusstraining

Denken Sie weiterhin an sich. Entspannen Sie sich und genießen Sie das Leben.

Was können Sie heute mal wieder so richtig genießen?

6. Seien Sie in Ihrem gewünschten Zustand

Trainieren Sie so oft es geht, sich jederzeit in Ihren gewünschten Zustand zu versetzen (siehe Kapitel 4, 4.).

3. Neue Verhaltensstrategien entdecken und integrieren

Unser Alltag bzw. unser Leben ist in festen Strukturen eingefahren. Um unseren Zielen näher zu kommen, müssen wir etwas in unserem Leben verändern. Am besten Sie fangen mit kleinen Veränderungen an. Aber bitte fangen Sie an, nehmen Sie Ihr Leben selbst in die Hand. Laufen Sie beispielsweise einmal einen anderen Weg zur Bahn.

Welche Gewohnheiten bzw. Verhaltensweisen müsste ich selbst weiterhin ändern, um meinen Zielen näher zu kommen?

Übung:

In einer Woche etabliere ich 2 neue Dinge in mein tägliches Leben, die mich meinem Ziel näher bringen.

4. Wie kann ich mich jeden Tag positiv für mein Ziel motivieren?

a) Immer wieder die Collage anschauen:

Schauen Sie sich täglich Ihre Collage an und „malen“ Sie sich aus, wie es wäre, wenn Sie das alles erleben würden.

b) 10 Dinge, für die ich dankbar bin:

c) 10 Dinge, die mich glücklich machen:

d) 10 Dinge, auf die ich stolz bin:

f) Was ich mir mittlerweile zutraue:

g) Was habe ich heute getan, um einen erfüllten Tag zu leben? Was habe ich für mein Ziel getan?

5. Mein Erfolg im Leben

Sie haben also jetzt für sich festgestellt, dass Sie in Ihrem Leben verschiedene Dinge ändern wollen und auch können, nachdem Sie sich die beschriebenen Vorgehensweisen zu eigen gemacht und auch danach gehandelt haben. Das Ergebnis wird dann ein ausgeglichener Mensch sein, der die vielen rauen Lebensstürme mal mehr, mal weniger „durchschiffen“ kann. Sie werden daraus weitere Lehren ziehen; nämlich die, nie damit aufzuhören, an sich zu arbeiten, um Ihre Ziele zu erreichen. Diese Vorgehensweise werden Sie nachhaltig in Ihr Leben einbauen, sie wird als fester Bestandteil ein wesentlicher Lebensinhalt werden. Ihr Leben wird sich dadurch lebenswerter und liebenswerter gestalten. Und gerade nach eventuellen Rückschlägen sollten Sie daran festhalten. Dieses Festhalten wird zeigen, dass durch das Durchstehen schwieriger Situationen das Seelenleben und das innere Gleichgewicht gestärkt werden. Dieses kann nicht zuletzt durch ständiges Überdenken und Vervollkommen der Übungsmethoden zur eigenen Perfektion reifen. Deshalb sollten Sie, liebe Leser, Ihre Zielrichtung darauf ausrichten und Ihren eigenen Weg suchen und finden. Natürlich gibt es kein Idealprinzip, wohl aber ein relativ grobes Raster mit Annäherungswerten. Dazu dienen die von mir vorgeschlagenen Übungen.

Welches sind bereits jetzt die positiven Auswirkungen in meinem Leben?

6. Energiegewinnung im (beruflichen) Alltag

(Ausführliche Übungen im hinteren Teil unter Übungen)

Nachwort

Bei manchen Übungen haben Sie sich womöglich gefragt, was diese mit dem Thema zu tun haben. Ich möchte noch einmal betonen, dass mich all diese Übungen auf meinen Weg gebracht haben. Es ist sehr wichtig, mit sich im Reinen zu sein, um die Ziele auch tatsächlich anzugehen und vor allen Dingen, um den Weg durchzustehen. Sie führen ein anderes Leben, Sie verändern sich. *Das* fällt natürlich Ihrer Umgebung auf. Wenn Sie sich und Ihr Leben verändern wollen, müssen Sie die Entscheidung treffen, ob Ihnen Ihr Ziel so wichtig *ist*, dass Sie den „Preis“ auch bezahlen wollen.

Lange Jahre war ich in der Funktion einer Vorstandssekretärin tätig, habe mit vielen Kolleginnen und Kollegen Kontakt gehabt und natürlich durch mein großes Interesse an Menschen ist mir vieles bewusst geworden.

Es ist wichtig, dass Sie in Balance sind mit sich selbst und Ihrem Beruf. Es ist *sehr gut*, wenn Sie Ihre Ziele bzw. Ihre Berufung verfolgen. Sie werden neue Menschen kennen lernen, die mit Ihnen Ihren Weg gehen. Es werden sich Wege auftun, an die Sie nie gedacht hätten. Wenn Sie sich auf den Weg machen und fest daran glauben, werden Sie letztendlich belohnt werden. Es wäre schön, wenn Sie auch Altes, Überholtes loslassen könnten. Die Übungen werden Ihnen dabei helfen. Ich wünsche Ihnen ein neues, glückliches, erfolgreiches und gesundes Leben.

Sie haben jetzt den Text intensiv durchgearbeitet und spüren vielleicht schon einige positive Veränderungen in Ihrem Leben. Damit Sie Ihren Erfolg noch einmal zusammenfassend dokumentieren können, habe ich Ihnen noch ein paar Fragen ausgearbeitet. Bitte beantworten Sie diese am besten im Anschluss.

Und, wie geht es Ihnen jetzt? Haben Sie die Übungen regelmäßig gemacht? Dann beantworten Sie doch noch gleich folgende Fragen:

Wie ging es mir vor den Übungen?

Was hat sich zwischenzeitlich positiv verändert (körperlich, gedanklich, gefühlsmäßig)?

Entspanne ich mich regelmäßig und wie oft?

Welche Aktivitäten führe ich genussmäßig aus?

Welche Ziele habe ich bisher erreicht?

Was darf ich weiterhin noch ändern?

Zur Autorin:

Lynn Henning, Jahrgang 1961, arbeitet vorwiegend in Berlin. Sie war Assistentin und leitende Mitarbeiterin in diversen Dienstleistungsunternehmen, z. B. Versicherungsbranche. Aufgrund zahlreicher persönlicher Erfahrungen entschied sich Lynn Henning vor 10 Jahren für eine berufliche Umorientierung. Sie qualifizierte sich in den folgenden Jahren u. a. zur Heilpraktikerin, Stressmanagementtrainerin, NLP-Master-Practitioner und in diversen Körpertherapien. Sie arbeitet jetzt hauptberuflich sowohl als Coach (ganzheitliche Ausbildung in Körper, Geist und Seele für mehr Lebensfreude und Leistungsfähigkeit) als auch als Trainerin im Persönlichkeits-, Gesundheits- und Stressmanagementbereich.

Anhänge zu den einzelnen Beiträgen

Ausführliche Übungen zu den einzelnen Kapiteln

Arbeitsmaterial zum Beitrag von Lynn Henning: „Ganzheitliches Lebenstraining von Körper, Geist und Seele für mehr Lebensfreude und Leistungsfähigkeit“

Einführung

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse jeweils auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

- a) **Wie komme ich zu dem Thema Selbstmanagement?**
- b) **Was möchte ich gerne damit für mich erreichen?**
- c) **Wie ist meine aktuelle private und berufliche Situation?**
- d) **Was möchte ich genau in meinem Leben verändern? Wie möchte ich mich fühlen?**
- e) **Woran werde ich merken, dass sich etwas verändert hat?**

Für den nächsten Arbeitsschritt beantworten Sie bitte folgende Fragen:

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse jeweils auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

- a) **Wie komme ich zu dem Thema Zielerreichung?**
- b) **Welche Wünsche habe ich an dieses Thema?**
- c) **Welche Ziele möchte ich genau in meinem Leben verfolgen? Was ist meine Sehnsucht, meine Vision?**
- d) **Woran werde ich merken, dass ich meine Ziele erreicht habe?**

Kapitel 1 - Altes loslassen – Hindernisse abbauen

1. Listen schreiben

Übung: Nehmen Sie ein Blatt Papier, schreiben Sie alles auf, was Sie aus Ihrem Leben streichen möchten. Es ist egal, um was es sich handelt, schreiben Sie alles auf, was Ihnen einfällt. Es kann sich dabei um Personen, um Bedingungen oder Gefühle handeln, was auch immer.

Wenn Sie möchten, schreiben Sie es in den Kasten. So haben Sie schon symbolisch die Ausgrenzung aus Ihrem Leben.

Nach dieser Arbeit vernichten Sie den Zettel. Eine gute Möglichkeit ist, das Geschriebene zu verbrennen. In diesem Fall können Sie selbst tatsächlich beobachten, wie diese Dinge aus

Ihrem Leben im wahrsten Sinne des Wortes verschwinden. Nun können Sie sich folgende Fragen stellen: **Wie fühle ich mich? Welche Erfahrungen habe ich gemacht?**

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

2. Versöhnung mit der Vergangenheit

Übung: Schreiben Sie alles auf: Über wen haben Sie sich geärgert? Vielleicht über Ihren Chef oder einen Kollegen? Was möchten Sie sich selbst vor allen Dingen verzeihen? Was ist vielleicht schon längst fällig, bei wem sollten Sie sich entschuldigen? Es können auch Personen sein, die bereits verstorben sind.

Und zum Schluss verbrennen Sie das Geschriebene wieder.

Diese Übung eignet sich gut, immer wieder anderen und uns selbst etwas zu verzeihen. Dadurch fällt es Ihnen von Mal zu Mal leichter, das Alte loszulassen. Also, spitzen Sie schon mal Ihren Stift, es geht los.

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse jeweils auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen, indem sie den Anfang des Satzes ergänzen mit...

Ich verzeihe den anderen,

Ich verzeihe mir selbst,

Welche positive Wirkung erfahre ich?

Kapitel 2 - Wir ziehen „Bilanz“ – die aktuelle Situation

1. Ist-Analyse

Übung: Mein erfolgreICHes Leben

Meine Bereiche sind: (1 = nicht zufrieden, 6 = sehr zufrieden)

Bereich	1	2	3	4	5	6
_____	0	0	0	0	0	0
_____	0	0	0	0	0	0
_____	0	0	0	0	0	0

Sie können ruhig weitere zehn bis fünfzehn Felder anlegen – experimentieren Sie, spielen Sie mit den Möglichkeiten!

1. Ist-Analyse

Übung: Mein erfolgreiches Leben

Anschließend verbinden Sie die einzelnen Kreuze mit einer Linie. Falls Ihre Kreuze nicht nur im Bereich 6 sein sollten, stellen Sie sich die Frage:

In welchen Bereichen möchte ich etwas verändern?

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

2. Meine Lebenszeit

Übung:

Mal angenommen, mein ganzes Leben würde 12 Stunden umfassen, wie spät wäre es jetzt in meinem Leben?

In meinem Leben ist es genau der richtige Zeitpunkt, um Folgendes zu ändern:

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse jeweils auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

3. Wofür ich in meinem Leben dankbar bin

Übung: Eine Empfehlung von mir ist, sich ein kleines Buch anzulegen, in das Sie täglich Ihre Glücksmomente eintragen. Es gibt Vieles, wofür Sie dankbar sein könnten, z. B. für Ihre Familie, Freunde, Fähigkeiten, dafür, dass Sie ein Zuhause haben, dass Sie gesund sind usw.

Fangen Sie am besten sofort mit Ihrer Wertschätzung an.

Ich bin dankbar _____

Ich bin dankbar _____

Ich bin dankbar _____

Sie können ruhig weitere zehn bis fünfzehn Felder anlegen – experimentieren Sie, spielen Sie mit den Möglichkeiten!

4. Was ist mir wichtig in meinem Leben?

Übung: Um Werte herauszufinden, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine davon ist, dass Sie sich einen Bereich Ihres Lebens heraussuchen (siehe unter Kapitel 2, 1. Ist-Analyse.) und sich überlegen, warum Sie beispielsweise aus einer Partnerschaft gegangen sind.

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse jeweils auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

Werte, die mir gefehlt haben:

Jetzt überlegen Sie sich eine Situation, in der Sie gerne geblieben sind, beispielsweise in einer anderen Partnerschaft.

Werte, die ich geschätzt habe:

Was schließe ich daraus, welche Werte sind mir besonders wichtig?

Ordnen Sie jetzt Ihre Werte – fangen Sie am besten mit den wichtigsten Werten an.

Übung: Vielleicht sammeln Sie für jeden Wert ein Bild, ein Foto, ein Symbol. Egal, was es ist, wichtig ist, dass es Sie an Ihren Wert erinnert.

WERT	Erinnerung
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Sie können weitere zehn bis fünfzehn Zeilen anlegen!

Kapitel 3

Wünsche – Ziele /Zielerreichungsstrategien – Visionen

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln soll, für den ist kein Wind der günstigste.“ (*Seneca*)

1. Was ich mir in meinem Leben wünsche

Übung: Schreiben Sie spontan alles auf, was Ihnen einfällt. Versuchen Sie, nicht lange darüber nachzudenken. Was wollten Sie schon immer sein, was wollten Sie schon immer machen, welche Talente und Fähigkeiten haben Sie? Wie stellen Sie sich Ihre Zukunft vor? Erwähnen Sie alle Bereiche, die Ihnen wichtig sind, wie beispielsweise Beruf, Gesundheit, Partnerschaft.

(Nehmen Sie sich die Ist-Analyse zur Hilfe, Kapitel 2, 1. und schauen Sie noch einmal unter Kapitel 2, 4. nach – Was ist mir wichtig in meinem Leben?)

Was sind meine Herzenswünsche? Was habe ich schon immer gerne getan?

Wenn Geld und Zeit keine Rolle spielen würden, was möchte ich unbedingt erreichen?

2. Von den Wünschen zu den Zielen - Wie muss ich meine Ziele richtig formulieren? -

Wie müssen Ziele formuliert sein?

1. in einem Satz
2. in der Gegenwartsform
3. positiv (keine Verneinungen)
4. selbstbestimmt
5. und sie müssen realistisch sein.

Übung:

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse jeweils auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen und formulieren Ihre Ziele nun schriftlich:

Warum möchte ich mein Ziel erreichen?

Woran erkenne ich, dass ich mein Ziel erreicht habe?

3. Und los geht es in Richtung Ziele - Die ersten Schritte ...

Übung: Am besten nehmen Sie sich zwei Blätter Papier, auf das eine Blatt schreiben Sie HEUTE und legen es auf den Boden. Dann nehmen Sie das zweite Blatt, schreiben ZIEL darauf (Ihr Ziel richtig formuliert) und legen Ihr Zielblatt etwas weiter entfernt auf den Boden. Tun Sie dies je nach Einschätzung bzw. Gefühl, wie weit Ihr Ziel noch entfernt ist. .

1. Gehen Sie bitte auf das Blatt HEUTE und stellen Sie sich die Frage:
„Um mein Ziel ... zu erreichen, was muss ich als nächsten Schritt tun?“
2. Schreiben Sie genau das auf, positionieren Sie dann das Blatt entsprechend entfernt von HEUTE und stellen Sie sich dann auf dieses neue Teilziel.

3. Dann fragen Sie sich erneut: „Um mein Ziel ... zu erreichen, was muss ich als nächstes tun? usw.

Fragen Sie sich auch bei jedem Schritt immer wieder, welche Ressourcen/Fähigkeiten Sie noch brauchen könnten. Vermerken Sie auch diese (jeweils eine Ressource/Fähigkeit auf ein Blatt) und lege Sie diese Blätter am besten immer rechts von Ihren jeweiligen Teilzielen auf den Boden.

Dies machen Sie so lange, bis Sie Ihr Ziel erreicht haben (Sie stehen jetzt auf dem Zielblatt).

Wie fühlen Sie sich, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Spüren Sie in sich hinein: Wie verhalten Sie sich, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Wo sind Sie, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben? Welchen Wert verkörpert Ihr Ziel?

Welche Fähigkeiten können Sie einsetzen, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Dann drehen Sie sich um, falls Sie es nicht schon getan haben, und schauen Sie von Ihrer Zielperspektive noch einmal die Schritte von HEUTE an.

Stellen Sie sich nun vor, eine Fee würde Ihnen einen Satz sagen, der Sie ermutigen soll, die einzelnen Schritte bis zum Ziel zu gehen. Wie würde der Satz lauten?

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

4. Welche Fähigkeiten können mich dabei unterstützen

- Ressourcen erkennen und mobilisieren -

Hier ein paar Ideen, was Ressourcen zum Beispiel sein können: Gesundheit, Stärke, Vertrauen, Selbstbewusstsein.

Übung: Bitte schreiben Sie Stärken/Fähigkeiten auf, die Ihnen bei Ihrer Zielerreichung zur Verfügung stehen sollen (siehe unter Kapitel 3, 3. Und los geht es in Richtung Ziele).

5. Meine Erfolgsgeschichte

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse jeweils auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

Was haben Sie in Ihrem Leben schon alles geschafft, worauf können Sie stolz sein. Es ist egal, was es betrifft - beruflich oder privat:

a) **Was musste ich für eventuelle Widerstände überwinden?**

b) **Welche Teilziele bin ich gegangen?**

- c) **War ich erfolgreich? Woran habe ich das erkannt?**
- d) **Wie habe ich mich gefühlt, als ich meine Ziele erreicht habe?**
- e) **Welche Fähigkeiten habe ich angewendet?**

6. Meine Fähigkeiten - Was ich alles kann

Übung: *Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.*

Sie haben sich eben schon genauer mit Ihren Fähigkeiten befasst. Schauen Sie sich diese noch einmal an. Erweitern Sie bitte die Liste mit den Fähigkeiten, die sie bereits schon kennen gelernt haben (siehe Kapitel 3, 4. Welche Fähigkeiten können mich dabei unterstützen und Kapitel 3, 5. Meine Erfolgsgeschichte).

Hier noch ein paar Beispiele für Fähigkeiten: Etwas managen oder leiten können, sich schriftlich oder sprachlich gut ausdrücken können, gut analysieren können oder ein besonders gutes Gedächtnis haben.

Vielleicht möchten Sie Ihre Fähigkeiten auch weiter unterteilen, beispielsweise in körperlich – geistig – zwischenmenschlich?

7. Meine Eigenschaften

Eigenschaften können zum Beispiel sein: begeisterungsfähig, diplomatisch, entschlossen, flexibel, genau, kreativ, kompetent, lebhaft, lernfähig, pünktlich, selbstbewusst, zuverlässig, verantwortungsbewusst.

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

Folgende Eigenschaften besitze ich?

8. Arbeit mit Zielen

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse jeweils auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

- a) **Formulieren Sie bitte noch einmal Ihr(e) Ziel(e)** (siehe Kapitel 3 unter 2.: Von den Wünschen zu den Zielen – Wie muss ich meine Ziele richtig formulieren?):
- b) **In welchem Rahmen, also mit wem, wann und wo will ich das Ziel erreichen?**
- c) **Woran werde ich erkennen, dass ich meine Ziele erreicht habe?**

Machen Sie es an einem konkret messbaren Ergebnis fest. Sonst können Sie nicht kontrollieren, ob Sie das Ziel auch wirklich erreicht haben.

d) Passt das Ziel in mein Wertesystem?

(Machen Sie sich noch einmal Ihre Werte klar, Siehe Kapitel 2, 4. Was ist mir wichtig in meinem Leben?).

e) Jede Veränderung hat Konsequenzen: Wie verändert sich mein Leben, wenn ich mein Ziel erreicht habe? Was kommt dazu? Was fällt eventuell weg?

f) Möchte ich meine Ziele verfolgen?

Hier muss ein JA erfolgen, sonst ein neues Ziel festlegen.

9. Warum habe ich eventuell meine Ziele noch nicht erreicht?

Von Zeit zu Zeit habe ich es immer wieder bei Klienten erlebt, dass die Ziele nicht erreicht wurden, obwohl sie das so gerne wollten. Woran lag es. Ungerecht? Vielleicht scheint es so im ersten Moment, aber nein. So erfahren wir in manchen Situationen einen persönlichen Nutzen, einen Vorteil, den uns unsere Verhaltensweise bringt. Und dieser Vorteil hindert uns an der Erreichung unserer Ziele.

Beispiel: Problem: Ich kann nicht Nein sagen.

Nachteil durch dieses Verhalten:

Stress, viel Arbeit.

Ich werde ausgenutzt.

Vorteil:

Ich bin wichtig..

Ich gehe Konflikten aus dem Weg.

Wägen Sie bitte die Vor- und Nachteile genau ab:

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse jeweils auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

Welche Vorteile bringt es mir, wenn ich endlich angehe?

Wie geht es mir damit in 1 Monat und vielleicht in 1 Jahr?

Welche Nachteile bringt es mir, wenn ich ... nicht angehe?

Wie geht es mir dann damit in 1 Monat oder in 1 Jahr?

10. Was kann mich zur Zielerreichung unterstützen?

- Erstellung der eigenen Collage -

Übung: Besorgen Sie sich einen Stapel Zeitschriften. Hören Sie dabei am besten schöne Entspannungsmusik an. Blättern Sie die Zeitschriften durch, lassen Sie sich inspirieren und reißen Sie erst einmal alles heraus, was Sie sich wünschen, wie Ihr neues Leben aussehen soll.

Wenn Sie dann einen Stapel haben, machen Sie sich langsam an die Arbeit: Am besten nehmen Sie eine große DIN A 4-Pappe und kleben nun die Artikel, Bilder, Worte auf, die Sie aus der Zeitschrift entnommen haben.

Am besten hängen Sie diese Collage über Ihr Bett oder an einen anderen Ort, wo Sie Ihre Collage oft sehen können.

11. Visionen entwickeln

Übung: *Schreiben Sie Ihre Ergebnisse jeweils auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.*

Stellen Sie sich vor, Sie sind kurz vor Ihrem Lebensende eingeladen. Sie schauen sich um und entdecken viele Familienangehörige und Freunde. Viele davon halten eine Rede über Ihr positives Leben – Dinge, die Sie positiv getan haben, Dinge, die Sie gerne getan haben, welche guten Eigenschaften Sie hatten usw.

Was würde ich gerne hören? Welche Dinge tue ich gerne?

Welche guten Eigenschaften und Fähigkeiten habe ich?

Welches Leben würde ich gerne führen?

Welchen bleibenden Eindruck möchte ich hinterlassen? (Was tue ich für andere?)

11. Die eigene Vision entwickeln

Sie erinnern sich noch an unsere Übung? Und los geht es in Richtung Ziele aus Kapitel 3, 3. Von dieser Übung haben Sie die Teilziele aufgeschrieben, diese benötigen Sie jetzt.

Übung:

- Sie legen wieder das Blatt Heute auf den Boden.

- Dann schreiben Sie auf das nächste Blatt Ihr TEILZIEL, positionieren es entsprechend auf dem Boden und stellen Sie sich die Frage: „Was ist das Schönste daran, dieses Ziel erreicht zu haben?“

Die Qualität, die genannt wird, schreiben Sie wieder jeweils einzeln auf ein Extrablatt und legen es beispielsweise rechts daneben.

- Dann schreiben Sie auf das nächste Blatt Ihr nächstes TEILZIEL, positionieren es entsprechend auf dem Boden und stellen Sie sich erneut die Frage: „Was ist das Schönste daran, dieses Ziel erreicht zu haben?“ usw.

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse jeweils auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

Meine Vision für folgenden Lebensbereich lautet:

Was ist der allererste Schritt, den ich sofort dafür tun kann?

Kapitel 4

Zustands- und Gefühlsmanagement

[...]

8. Genussstraining

Was tun Sie bzw. haben Sie gerne getan, um das Leben zu genießen? Gibt es Dinge, die Sie besonders gerne mögen und die Sie trotzdem lange nicht mehr getan haben? Müssten Sie fürsorglicher mit sich umgehen und sich öfter mal angenehme Erlebnisse gönnen?

Übung: *Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.*

20 Dinge aufschreiben, die ich gerne mag. Wann habe diese zum letzten Mal gemacht?

Genussstraining/Angenehme Ereignisse

	eher angenehm	weder noch	angenehm	sehr angenehm	Wann das letzte Mal gemacht?
In ein Restaurant gehen					

In ein Restaurant gehen 0 0 0 0 _____

Karten spielen 0 0 0 0 _____

Ein Bad nehmen 0 0 0 0 _____

Hier können Sie Ihre Liste weiter komplettieren!

Übung:

Sollten Sie zu denjenigen gehören, die sich in letzter Zeit etwas vernachlässigt haben, wollen wir das ab sofort ändern. Sie können mit dieser Liste beginnen. Verwöhnen Sie sich mit den Dingen, die Sie lange nicht für sich getan haben und die Sie doch so mögen. Also los geht es:

Tägliches Genusstraining

<i>Wochentag</i>	<i>Datum</i>	<i>Tätigkeit</i>	<i>Befinden</i>

Kapitel 5

Lebensträume und Berufsziele verwirklichen

1. Mein neues wunderbares (Berufs)Leben

Übung: Schreiben Sie bitte auf, wie Sie sich Ihr neues Leben vorstellen. Versetzen Sie sich mit allen Sinnen in diese Situationen, sehen Sie die Bilder vor sich, spüren Sie nach. Tun Sie so, als ob Ihr Leben schon so ist, wie Sie es gerne hätten.

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

So soll mein neues Leben sein - lassen Sie Ihrer Phantasie völlig freien Lauf. Schreiben Sie es bitte so ausführlich auf, wie es nur geht:

2. Tägliche Übungen zur Integration

Täglich Ihre Collage anschauen

Schauen Sie sich täglich Ihre Collage an und träumen Sie sich hinein (siehe Kapitel 3, 10. Was kann mich bei meiner Zielerreichung unterstützen?).

Erzählen Sie oft von Ihrem neuen Leben

Erzählen Sie öfter – am besten Ihrer engsten Freundin – von Ihrem neuen Leben, und zwar so, wie Sie es gerne hätten (siehe auch Kapitel 3, 4. Mein neues wunderbares (Berufs)Leben).

Sehen Sie Ihre Ziele vor sich

Sie wissen mittlerweile, was Ihnen wichtig ist in Ihrem Leben und gehen auf Ihre Ziele los. Eine gute Übung ist es, ein Bild, welches Ihr Ziel symbolisiert, beispielsweise auf Ihrem Schreibtisch zu haben oder in Ihrer Brieftasche. Was auch immer es sein mag, schauen Sie sich dieses Bild zwischendurch immer wieder an.

Entspannung im (beruflichen) Alltag

Entspannen Sie sich zwischendurch immer wieder. Und sei es nur, dass Sie das Fenster kurz öffnen, tief ein- und ausatmen und an etwas Schönes denken.

Genusstraining

Denken Sie weiterhin an sich. Entspannen Sie sich und genießen Sie das Leben. Was können Sie heute mal wieder so richtig genießen?

3. Neue Verhaltensstrategien entdecken und integrieren

Unser Alltag bzw. unser Leben ist in festen Strukturen eingefahren. Um unseren Zielen näher zu kommen, müssen wir etwas in unserem Leben verändern. Am besten Sie fangen mit kleinen Veränderungen an! Aber bitte fangen Sie an, nehmen Sie Ihr Leben selbst in die Hand. Laufen Sie beispielsweise einmal einen anderen Weg zur Bahn.

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse jeweils auf ein Blatt mit Gedankenstrichen.

Welche Gewohnheiten bzw. Verhaltensweisen müsste ich selbst weiterhin ändern, um meinen Zielen näher zu kommen?

Übung: In einer Woche etabliere ich 2 neue Dinge in mein tägliches Leben, die mich meinem Ziel näher bringen.

4. Wie kann ich mich jeden Tag positiv für mein Ziel motivieren?

a) Immer wieder die Collage anschauen:

b) 10 Dinge, für die ich dankbar bin :

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

c) 10 Dinge, die mich glücklich machen:

d) 10 Dinge, auf die ich stolz bin:

e) Was ich mir mittlerweile zutraue:

f) Was habe ich heute getan, um einen erfüllten Tag zu leben? Was habe ich für mein Ziel getan?

5. Mein Erfolg im Leben

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

Welches sind bereits jetzt die positiven Auswirkungen in meinem Leben?

[...]

Nachwort

Schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf ein Blatt mit zehn Gedankenstrichen.

Wie ging es mir vor den Übungen?

Was hat sich zwischenzeitlich positiv verändert? Körperlich? Gedanklich? Gefühlsmäßig?

Entspanne ich mich regelmäßig und wie oft?

Welche Aktivitäten führe ich genussmäßig aus?

Welche Ziele habe ich bisher erreicht?

Was darf ich weiterhin noch ändern?

Methoden, wie Sie sich Ihrer Berufung annähern können

Arbeitsmaterial zum Beitrag von Marion Rädisch „Vom Beruf zur Berufung“

1. Suchen Sie sich einen ruhigen Ort, wo Sie eine Weile ungestört sind und entspannen können. Lassen Sie Ihr Leben Revue passieren. Was mochten Sie als Kind gern? Was wollten Sie einmal werden? Welche Hobbies, Interessen haben oder hatten Sie? Was können Sie besonders gut? Wofür mögen andere Menschen Sie? Was bewundern andere Menschen an Ihnen? Nehmen Sie sich wirklich Zeit für diese Übung. Wenn vor Ihrem inneren Auge anfangs nicht viel geschieht, wiederholen Sie diese Übung mehrmals über einen gewissen Zeitraum hinweg. Bei Menschen, die sich lange das Träumen und Wünschen versagt haben, kann es womöglich eine Zeit dauern, bevor ihr träumendes Ich sich wieder an die Oberfläche wagt. Sie können auch ein Resümee aus Ihrer bisherigen beruflichen Tätigkeit ziehen. Nehmen Sie sich dafür jede Arbeitsstelle einzeln vor und erkunden Sie noch einmal, was Sie dort besonders gut gemacht, was Sie dazu gelernt haben, was dort Ihre Kernkompetenz war.

2. Machen Sie anschließend schriftlich ein Brainstorming über all das, was Ihnen in den Sinn kam. Schreiben Sie es so auf, wie es aus Ihnen herauskommt. Und vor allem: Schalten Sie Ihren inneren Kritiker vorübergehend aus, dessen Lieblingsanfangsworte lautet: „Ja, aber...“. Versprechen Sie ihm, dass er noch zu Wort kommen wird, aber erst dann, wenn Sie Ihrem träumenden Ich erlaubt haben, sich erst einmal so ganz und gar auszubreiten. Das braucht es nämlich, damit sie später herausfiltern können, was Sie davon übernehmen möchten. Wenn Sie Ihrem Kritiker schon vorher gestatten, einzugreifen, dann sagt Ihr träumendes Ich womöglich noch einmal zaghaft: „Piep..“ und das war's. Dann taucht es wieder ab ins dunkle Verließ, wo es die ganzen Jahre eingekerkert war. Ihr Kritiker wird durchaus noch gebraucht werden und zwar wenn es später um die Planung und Umsetzung Ihrer Ziele geht. Hier wandelt sich der Kritiker nämlich oft zum produktiven Ratgeber, der Ihnen hilft, Ihre Pläne realistisch umzusetzen. Und schreiben Sie alles auf! Wenn Sie 50 Jahre alt sind und plötzlich von einer Karriere als Balletttänzerin träumen, weil sie das als Kind gern wollten, dann schreiben Sie es auf! Vielleicht entwickelt sich um das Thema Ballett mit Hilfe der übrigen Punkte aus Ihrem Brainstorming etwas, das Sie auch als 50-Jährige(r) noch durchaus realisieren können. Vielleicht haben Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn Erfahrungen im Marketing gesammelt oder in der Büroorganisation, haben Jazzdance zu Ihrem Hobby gemacht. Seien Sie kreativ! Entwickeln Sie daraus ein Berufsfeld, das exakt auf Sie passt!

3. Durchbrechen Sie Gewohnheiten! Erweitern Sie Ihren Komfortrahmen! Machen Sie jeden Tag eine winzige Kleinigkeit anders als sonst. Oder wechseln Sie Ihren Friseur, zu dem Sie schon seit 10 Jahren gehen! Ein Beispiel aus der Praxis: Als eine Freundin ihren Friseur nach exakt diesen 10 Jahren wechselte, war das der Anfang ihrer beruflichen Selbstständigkeit! Sie kündigte danach ihren Job, ließ ihre Wohnung neu renovieren und fing endlich mit dem an, was sie schon immer machen wollte: selbstständig als Coach, Autorin und Organisatorin arbeiten! Eine kleine Veränderung in Ihrem Leben kann eine sehr große Veränderung nach sich ziehen!

4. Erstellen Sie eine Ist- und Soll-Analyse Ihres Lebens! Zeichnen Sie einen Kreis auf ein Din-A-4-Blatt und unterteilen sie diesen in unterschiedlich große Kuchenstücke. In jedes dieser Kuchenstücke schreiben Sie eine Tätigkeit hinein, mit der Sie derzeit Ihre Zeit verbringen (Arbeitslosigkeit/Job, Familie, Kinder, Partner, Freunde, Interessen, Sport, Englisch-Kurs, Fernsehen ...). Ordnen Sie jeder dieser Aktivitäten ein Kreissegment zu. Die Größe des Kuchenstücks zeigt Ihnen die gefühlte Zeit an, die Sie in die jeweilige Aktivität investieren. Vielleicht heißt ein sehr großes Stück „Arbeitslosigkeit“. Mit welchen Aktivitäten füllen Sie diese Zeit aus? Nehmen Sie sich dann ein zweites Blatt Papier, das Sie ebenfalls in Kuchenstücke unterteilen und stellen Sie sich jetzt vor, Sie würden Ihr Wunschleben bereits leben. Wie würden Sie die einzelnen Kuchenstücke dann benennen, wie viel Zeit würden Sie jedem dieser Teilstücke im Idealfall zuordnen? Sehen Sie einen Unterschied zwischen dem Ist- und dem Sollzustand?

5. Nähern Sie sich Ihrem Soll-Zustand an: Was fehlt Ihnen dazu? Neue Fähigkeiten? Kooperationspartner? Geld? Machen Sie einen Plan, wie Sie das, was Ihnen noch fehlt, bekommen können. Es gibt für alles eine Lösung, auch wenn sie manchmal nicht sofort greifbar scheint.

6. Legen Sie sich eine große Pinnwand aus Styropor zu und „pappen“ Sie dort alles ran, was Ihren Zielen dienlich ist:

Ihr Ziel, unterteilt in realistische Zwischenziele

- Eine Visualisierung Ihres Ziels. Ein Bild, das Sie an Ihr Ziel erinnert oder eine Collage aus einzelnen Fotos
- Ihre Ist-Soll-Analyse, damit Sie den roten Faden nicht verlieren
- Eine Liste mit Ihren wichtigsten Werten

- Eine Erfolgsliste: Jeder kleine Erfolg, jedes kleinste erreichte Zwischenziel wird dort notiert, damit Sie tagtäglich sehen, wie Sie vorwärts kommen.

- Fällt Ihnen noch etwas ein? Pappen Sie dort alles ran, was Sie motiviert, Ihr Ziel zu erreichen!

7. Führen Sie ein Berufungs-Findungs-Tagebuch. Schreiben Sie dort täglich alles hinein, was Sie an Aktivitäten in dieser Richtung unternommen haben. Der Fokus liegt hier auf dem Erfolg, dem Gelingen, nicht dem Missgeschick. Ihre eigenen Probleme und Fehler kennen Sie wahrscheinlich sehr gut, die müssen Sie nicht extra noch schriftlich würdigen. Legen Sie Ihren Fokus auf das, was funktioniert, nicht auf das, was nicht funktioniert. Auch an Erfolg muss man sich gewöhnen. Menschen, die längere Zeit arbeitslos sind, haben oft Ihren Fokus auf das gerichtet, was nicht funktioniert und übersehen dabei alles, was in ihrem Leben sehr gut verläuft.

8. Kleine Notfallübung für den Umgang mit Blockaden:

Wenn Sie anfangen, sich um sich selbst zu kümmern, um herauszufinden, wer Sie sind und was Sie wirklich wollen, werden sich wahrscheinlich relativ schnell ein paar Quälgeister einstellen, denen es vor allem darum geht, Sie im Status quo zu belassen. Mit diesen Quälgeistern sollten Sie sich jetzt befassen, auch mit den immer wieder auftauchenden Hindernissen auf Ihrem neuen Weg. Versuchen Sie zunächst, diese einzelnen Geister zu unterscheiden. Wenn Sie das nicht tun, dann hört sich das Ganze unter Umständen wie ein einstimmiger Chor an, dem Sie womöglich allzu schnell aus Gewohnheit Gehör schenken und Ihre Veränderungsbereitschaft verläuft im Sande. Versuchen Sie, den einzelnen Stimmen, die Sie zu behindern suchen, zunächst einen Namen zu geben. Da ist z. B. die „Ja...aber“-Stimme oder die „Dazu bin ich schon zu alt...“-Stimme oder die „Das machen doch schon so viele, das bringt doch gar nichts...“-Stimme oder die „Das wird sowieso nichts...“-Stimme. Schreiben Sie sie auf und geben Sie ihnen einen Namen. Anschließend machen Sie Folgendes: Versuchen Sie herauszufinden, woher Sie die einzelnen Stimmen kennen. Wer hat denn das in Ihrer Vergangenheit immer gesagt? Mutter, Vater, Lehrer, Chef, Freundin, Partner usw. Versuchen Sie den Ursprung dieser Stimmen zu ergründen. Dann führen Sie einen Dialog mit jeder einzelnen Stimme. Entgegenen Sie der „Ja-Aber...“-Stimme: „Doch. Jetzt erst recht!“ oder ist Ihnen mehr danach zu sagen: „Wieso denn nicht? Andere haben es doch auch geschafft“. Entwickeln Sie Ihr ganz persönliches Stimmen-Theater und beginnen Sie Regisseur Ihres Innenlebens zu werden. Nehmen Sie die Dinge mit Humor! Beginnen Sie über Ihre Be- und

Verhinderer zu lächeln, wie man über einen guten Bekannten lächelt, der immer wieder mit den gleichen Marotten anfängt: „Ach, der schon wieder!“

So werden Sie diesen Stimmen nach und nach die Macht nehmen, ohne sie aus Ihrem Leben zu verdrängen. Verdrängen führt meistens dazu, dass die kleinen „Biester“ beginnen, ein Schattenleben zu führen. Irgendwann unverhofft greifen sie dann aus dem Untergrund an.

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie an Ihre Blockaden nicht selbst herankommen, sollten Sie sich professionelle Unterstützung durch einen Coach suchen.

9. Vernetzen Sie sich! Je mehr Menschen Sie kennen lernen, desto besser funktioniert die Vernetzung. Engagieren Sie sich in einem Ehrenamt oder betreiben Sie ein Hobby, entwickeln Sie neue Interessen. Wenn Sie nicht gerade auf einen Misanthropen oder bekennenden Einzelgänger stoßen, dann können Sie davon ausgehen, dass mit jedem Menschen, den Sie kennen lernen, ein ganzes Netzwerk bestehend aus Kollegen, Freunden, Bekannten, Nachbarn verbunden ist. Aus Netzwerken können sich potentielle Kunden ergeben, neue Geschäftskontakte entwickeln und vielleicht finden Sie dadurch sogar Ihre neue Arbeitsstelle.

Literaturhinweise:

Backerra, Hendrik; Huhn, Gerhard: Selbstmotivation – FLOW – Statt Stress oder Langeweile

Cameron, Julia: Der Weg des Künstlers – Ein spiritueller Pfad zur Aktivierung unserer Kreativität

Covey, Stephen R.: Der 8. Weg – Mit Effektivität zu wahrer Größe

Jeffers, Susan: Selbstvertrauen gewinnen – Die Angst vor der Angst verlieren

Arbeitsblatt zur Erfassung von Entwicklungsprofilen

Arbeitsmaterial zum Beitrag von Tilmann Beichert „Reframing diskontinuierlicher Erwerbsbiographien: Chance zur Entwicklung beruflicher Flexibilität und anderer Schlüsselqualifikationen“

Entwicklungsprofile zur Erfassung der in einem Arbeitsverhältnis erworbenen Kompetenzen:

Unternehmen:

Arbeitsverhältnis:

Position:

Zeitraum:

Beschreibung der Tätigkeit in 3 Sätzen:

Wichtigste Aufgaben/Projekte im Rahmen der Zusammenarbeit:

Branche(n), über die Kenntnisse erworben wurden:

Benötigte Spezialkenntnisse (Computerprogramme, Marketingkenntnisse, Sprachen, u.ä.):

Welche meiner vorhandenen Kenntnisse waren für die Zusammenarbeit wertvoll:

Welche Erfahrungen aus früheren Arbeitsverhältnissen könnte ich gewinnbringend einsetzen?

Welche neuen Kenntnisse habe ich im Rahmen der Zusammenarbeit erworben?

Besonderheiten der Firma, die eine spezifische Herangehensweise notwendig machten (Größe der Firma, Kommunikationsstrukturen, Arbeitszeiten u. ä.):

Schwierigkeiten, mit denen ich konfrontiert war (chronischer Zeitmangel, verschiedene simultane Aufgaben, Beziehung zu einem/mehreren Kollegen):

Umgang mit /Lösung der Schwierigkeiten (Ausbau der Stressresistenz, Fähigkeit zum Multitasking, Entwicklung einer rein professionellen Beziehung u.ä.):

Leitfaden zu Erkennung von Umsetzungsbarrieren durch den Ratsuchenden

Arbeitsmaterial zum Beitrag von Torsten Liemandt „Zielvereinbarungen in JobPATENSCHAFTEN“

Kommt es auf Seiten des Ratsuchenden zu Abweichungen bei der Zielerreichung, was sich in erster Linie in Nichtbearbeitung von Aufträgen oder Nichteinhaltung von Absprachen zeigt (Non-Compliance), so sind die Gründe dafür in einem vertraulichen Gespräch zu eruieren. Der nachfolgende Leitfaden lässt sich gut einsetzen, um den Umsetzungsbarrieren auf die Spur zu kommen. Diese können vielfältig sein. So kann z. B. noch keine ausreichende Vertrauensbasis bestehen oder der Klient fühlt sich überfordert. Je nach Sprachkompetenz des Klienten kann ihm der Fragebogen zur Bearbeitung ausgehändigt werden oder der JobPATE nutzt ihn als Orientierung in seiner Gesprächsführung.

Kreuzen Sie bitte die fünf wichtigsten Gründe an, die Ihrer Meinung nach am stärksten für die Nichterfüllung von Vereinbarungen und Aufgaben zutreffen.

- Die Aufgabe wurde mir nicht ausreichend erklärt. Ich habe nicht gewusst, was ich genau tun soll.
- Ich fühle mich völlig hilflos. Ich bin überzeugt, dass mir nichts mehr hilft. Deshalb ist es sinnlos, sich abzuquälen.
- Ich kann in diesen Aufgaben keinen Sinn sehen; diese Methode hilft mir nicht.
- Ich traue mir nichts zu. Ich denke „Ich bin ein Versager“ und dann fange ich erst gar nicht an.
- Ich habe keine Zeit, ich bin zu beschäftigt.
- Ich habe die Aufgaben bearbeiten wollen, aber ich vergesse es immer wieder.
- Ich habe Vorbehalte gegenüber dem JobPATEN, er macht eine echte Zusammenarbeit schwer.
- Ich muss unabhängig sein. Wenn ich etwas tue, was der JobPATE gesagt hat, dann ist es nicht so gut, als wenn ich selbst darauf gekommen bin.

- Durch die Aufgaben werde ich zum Patienten abgestempelt, d.h. dass ich schwach oder krank bin.
- Es war mir bisher nicht klar, dass der Integrationserfolg so sehr von dem abhängt, was ich zwischen den Sitzungen tue.
- Ich fühle mich hilflos und ich glaube nicht, dass ich es wirklich tun kann, wenn ich es mir vornehmen würde.
- Ich möchte mit dem Berater nicht zusammenarbeiten, weil er bedrängend, arrogant, unsensibel oder (bitte ergänzen)_____ ist.
- Ich habe Angst, dass der JobPATE mich kritisiert, da ich es bestimmt nicht gut genug mache.
- Ich habe Angst vor Veränderungen. Wenn mir mein gegenwärtiger Zustand auch nicht gefällt, so ist er mir zumindest vertraut.
- Wenn ich mich auf die vorgeschlagenen Neuerungen einlasse, dann kann das auch ein Fehler sein.
- Ich fühle mich schon besser und brauche deshalb keine Arbeitsaufträge mehr.
- Ich fühle mich schlechter. Die Arbeitsaufträge haben keinen Sinn, weil sie nicht helfen.
- Mein Zustand ist gleich bleibend, die Arbeitsaufträge helfen nicht.
- Ich glaube, dass der JobPATE das eigentliche Problem nicht angeht und sich nicht mit dem beschäftigt, was für mich wirklich wichtig ist.
- Ich habe keine Lust, Arbeitsaufträge zu bearbeiten, deshalb kann und muss ich es nicht.
- Ich habe schon genug ausprobiert, was nicht geholfen hat. Es hat keinen Sinn, noch weiter herum zu probieren.
- Ich habe kein Vertrauen zu einem JobPATEN. Ich glaube nicht, dass er die Art von Mensch ist, mit dem ich zusammenarbeiten kann.
- Es ist die Aufgabe des JobPATEN, dafür zu sorgen, dass es mir besser geht und (bitte ergänzen)_____.
- Wenn ich einmal anfangen, dann muss ich immer weitermachen und ich weiß nicht, ob ich das schaffe. Ich fange lieber erst gar nicht an.
- Welchen Wert hat es für mich, außerhalb der Sitzungen irgendetwas zu machen?

- Ich brauche eine gute Beziehung zu meinem JobPATEN, der mich versteht. Diese Methoden und Techniken können mir nicht helfen.
- Der JobPATE versucht, mich herum zu kommandieren oder mich zu kontrollieren.
- Die Arbeitsaufträge sind zu kompliziert und bedeuten zuviel Arbeit.
- Mir fehlt für die Arbeitsaufträge die Geduld.
- Es ist mein Schicksal, dass ich mich nicht besser fühlen kann, da hilft auch alles Bemühen nicht mehr.
- Der JobPATE ist enttäuscht, dass ich die Arbeitsaufträge nicht erledige. Das wirkt auf mich noch hemmender.
- Ich dachte, die Betreuung besteht darin, über (bitte ergänzen) _____
_____ zu reden.
- Ich will mich nicht glücklich fühlen, ich bin es nicht wert.
- Ich kann mir nicht vorstellen, was ich zwischen den Sitzungen tun sollte und was erfreulich, zufrieden stellend oder hilfreich sein könnte.
- Diese Art der Betreuung wirkt auf mich zu einfach zu optimistisch.
- Es ist für mich zu peinlich festzuhalten, was ich tue oder denke, weil es dann jemand sehen könnte.
- Der JobPATE hat mich in die vorgesehene Methode nicht genügend eingeführt. Ich weiß einfach nicht, wie ich es anfangen soll.
- _____

Teil II

Edelgard Boettner

Auch Beraterinnen und Berater brauchen manchmal Rat, auch Unterstützerinnen und Unterstützer brauchen Unter- stützung

JobPATEN beraten und unterstützen Menschen bei der Stellensuche. Edelgard Boettner gehört zu einem Kreis von Supervisorinnen und Supervisoren, die ihre Erfahrungen und ihre fachliche Kompetenz den JobPATEN zur Verfügung stellen. Genauso wie die JobPATEN selbst, leistet auch sie diese Arbeit ehrenamtlich. Frau Boettner ist seit 8 Jahren als Supervisorin tätig. Seit 2004 hat sie eine eigene Praxis am Bundesplatz. Dort treffen wir sie, um uns mit ihr über ihr Engagement zu unterhalten.

Frau Boettner, wie sind Sie auf die Idee gekommen sich als Supervisorin in dem JobPATEN-Projekt ehrenamtlich zu engagieren?

Der Ausgangspunkt war ein Artikel in der Verbandszeitschrift der Deutschen Gesellschaft für Supervision. In diesem Artikel hat Frau Dr. Kleber das JobPATEN-Projekt vorgestellt und für ein ehrenamtliches Engagement der Supervisoren geworben. Ich habe das gelesen und es hat mich angesprochen. Also habe ich mich mit Frau Dr. Kleber in Verbindung gesetzt, um ihr meine Mitarbeit anzubieten. Ein bisschen hatte das auch mit meiner damaligen Situation zu tun. Ich wohnte noch nicht so lange in Berlin und hatte deshalb auch einfach den Wunsch, Menschen kennen zu lernen und mein soziales Netzwerk zu erweitern. Außerdem liebe ich meinen Beruf. Ich denke, Supervision ist das, was ich am besten kann. Da lag es nahe, das Angenehme mit dem Nützlichen zu verbinden und mich ins Spiel zu bringen. Im August 2006 fand dann das Kennenlerngespräch mit Frau Dr. Kleber und den anderen Supervisoren statt, und im September des gleichen Jahres traf ich mich dann mit der ersten Gruppe von Ehrenamtlichen.

Nun haben sie ja schon etwas Erfahrungen gesammelt. Unterscheidet sich die Arbeit mit Ehrenamtlichen stark von Ihrer sonstigen Arbeit als Supervisorin?

Das kann man so allgemein nicht sagen. Im Grunde gibt es zwei Gruppen von JobPATEN. Die einen haben tatsächlich noch nie etwas von Supervision gehört und die anderen kennen das aus ihren eigenen beruflichen Zusammenhängen. Das sind Leute, die auch hauptamtlich eine beratende Tätigkeit ausüben, eventuell sogar selbst eine Coachingausbildung abgeschlossen haben. Daraus ergeben sich natürlich ganz unterschiedliche Ansprüche an mich.

Und wie erklären Sie den Leuten, die das nicht kennen, was Supervision eigentlich ist und wofür das gut ist?

Ich setze bei dem an, was jeder kennt. Fast jeder hat doch schon einmal mit einer guten Kollegin oder einem guten Kollegen zusammengesessen und sich vertraulich über berufliche Dinge ausgetauscht und so auch die Schwierigkeiten, die man im Arbeitsalltag so hat, angesprochen. Und vielleicht hat man dann auch gemeinsam nach einer Lösung gesucht. In der Supervision ist das so ähnlich, mit der großen Besonderheit, dass das Gespräch von mir auch methodisch begleitet und strukturiert wird. Die Teilnehmer schlagen die Themen vor und bestreiten letztendlich auch den Großteil des Gespräches. In einer angenehmen und geschützten Atmosphäre erfährt der einzelne JobPATE die Unterstützung der übrigen Teilnehmer bei der Klärung von schwierigen Situationen und der Suche nach Lösungen. Manchmal denke ich, dass das, was in der Supervision passiert, eine besondere Art des Aufräumens ist. Man hat sich in irgendein Problem verstrickt, alles erscheint einem unübersichtlich und unklar. So ein richtiges großes Durcheinander. In der Supervision wird das dann alles ausgebreitet, erklärt, eventuell noch einmal durchlebt und dann wird geklärt, zugeordnet, strukturiert, neu betrachtet, eben so aufgeräumt, dass man wieder handlungsfähig wird und zielgerichtet an Lösungen arbeiten kann.

Mal ganz konkret, damit man sich das besser vorstellen kann: Wie läuft eine solche Supervisionssitzung genau ab?

Nach der Begrüßung gibt es immer eine kleine Runde, in der jeder Teilnehmer zwei bis drei Sätze dazu sagt, wie es ihm Moment persönlich geht. In der nächsten Runde teilt dann jeder Teilnehmer mit, was heute sein Thema sein soll, womit er gerade beschäftigt ist, was ihn be-

wegt bzw. was gut gelaufen ist, oder ob es eventuell noch Reste aus der letzten Sitzung gibt, die ungeklärt geblieben sind. Wenn mehrere Themen vorgeschlagen werden, einigen sich die Teilnehmer auf eine Reihenfolge, in der die Themen dann bearbeitet werden. Derjenige, der das Thema vorgeschlagen hat, der Themeneinbringer, schildert den anderen dann die Probleme, mit denen er sich zur Zeit herumschlägt, was er schon alles ausprobiert hat, um sie zu lösen, und welches Ergebnis er sich von der Supervisionssitzung verspricht. Als Nächstes werden dann von den anderen Gruppenmitgliedern Verständnisfragen gestellt. Da geht es einfach darum, die Sachverhalte möglichst genau zu klären. Dann tauschen die anderen Teilnehmer und die Supervisorin ihre Ideen, Eindrücke und Erfahrungen zu dem dargestellten Thema, Problem oder auch Fall aus. Nun hört der Themeneinbringer zu, um mitzubekommen, ob für ihn etwas Neues dabei ist, vielleicht eine Sichtweise, die er bisher noch nicht hatte oder auch eine Anregung, mal etwas auszuprobieren, auf die er bisher nicht gekommen ist.

Ich gebe ihnen mal ein ganz einfaches Beispiel: Eine Teilnehmerin berichtete von einem jungen Mann, den sie als Jobpatin betreute. Der junge Mann suchte eine Arbeitsstelle und hatte das Handicap, dass er sich vor der Situation des Vorstellungsgespräches fürchtete. Die Jobpatin glaubte, dass es gut wäre, die angstbesetzte Situation mal zum Thema eines Rollenspiels zu machen. Das Problem war nur, dass der junge Mann, wie sie ihn uns beschrieb, ein eher ängstlicher junger Mensch war. Die Teilnehmerin befürchtete deshalb, dass er vor der Situation Rollenspiel genauso zurückschrecken würde wie vor der Situation Vorstellungsgespräch. Ihre Frage war nun, wie man die Methode Rollenspiel am besten in die Beratung einführt und den Klienten, in diesem Fall, den jungen Mann, zum Mitmachen motivieren kann. Damit war das Thema eingebracht. Danach wurden noch einige klärende Nachfragen gestellt und dann begannen die anderen Teilnehmer zu überlegen, welche Möglichkeiten es gibt, Menschen wie diesen jungen Mann für die Methode Rollenspiel zu gewinnen. Dabei ließen sie auch ihre eigenen Erfahrungen einfließen.

Eine Teilnehmerin berichtete zum Beispiel, dass sie das Wort „Rollenspiel“ gar nicht benutze, weil es so negativ besetzt sei. Sie sage stattdessen immer „kleine Übung“. Außerdem achtet sie darauf, dass gerade am Anfang, wenn JobPATE und Klient sich nicht so gut kennen, die Übungsphasen kurz sind, also maximal fünf Minuten. Jemand anderes erklärte, dass es nach seiner Erfahrung wichtig sei, die Klienten an der Vorbereitung des Rollenspiels zu beteiligen, etwa in dem man sie bittet, zur nächsten Sitzung eine Stellenanzeige mitzubringen, die dann die Grundlage für das Rollenspiel sein könne.

So ging es weiter. Es wurde eine ganze Reihe von Möglichkeiten vorgebracht, darunter auch solche, die sich von der Frage der Themeneinbringerin entfernten. Zum Beispiel schlug eine Teilnehmerin vor, das Rollenspiel auf Band aufzuzeichnen und sich anschließend noch einmal gemeinsam mit dem Klienten anzuhören. Sie hatte offensichtlich die Ausgangsfrage, wie man einen ängstlichen Klienten für die Teilnahme eines Rollenspiels gewinnen kann, etwas aus den Augen verloren. Das machte aber nichts, denn es war ja meine Aufgabe, immer wieder auf diese Ausgangsfrage zurückzukommen und am Schluss die erarbeiteten Möglichkeiten noch einmal übersichtlich zusammenzufassen. Die Themeneinbringerin konnte dann entscheiden, ob für sie etwas Brauchbares dabei war.

Gibt es eigentlich Themen, die in der Supervision mit JobPATEN regelmäßig wiederkehren?

Ein ganz großes Thema ist Verbindlichkeit. Da die JobPATEN ihre Arbeit ehrenamtlich leisten, empfinden sie das Nichteinhalten von Terminen oft als Ausdruck von fehlender Wertschätzung. Generell kann man sagen, dass es oft darum geht, wie man mit Kränkung, Widerstand, Ohnmacht umgeht. Dann natürlich das Verhältnis von Nähe und Distanz, also eine Beziehung herzustellen und gleichzeitig genau zu unterscheiden zwischen der eigenen Verantwortung als JobPATE und der Verantwortung des Klienten. Eine andere wichtige Frage ist die, wie man sich von dem Klienten verabschiedet, wenn der Beratungsprozess - hoffentlich erfolgreich - beendet wird.

Was muss eigentlich passieren, damit eine Supervision aus Ihrer Sicht besonders gut gelaufen ist?

Entscheidend ist, dass die Supervisanden zufrieden, angeregt und motiviert die Supervisions-sitzung verlassen. Dazu gehört eine bestimmte Arbeitsatmosphäre, die auch Raum für Humor und ein befreiendes Gelächter lässt. Für mich ist das eine Atmosphäre, in der man Lust hat, auch Gedanken zu äußern, die im ersten Moment vielleicht etwas ungewöhnlich oder sogar seltsam wirken. Wie heißt es so schön: „Der Kopf ist rund, damit der Gedanke die Richtung ändern kann“.

Die Supervision läuft gut, wenn im Laufe der Sitzung solche Richtungsänderungen zu Stande kommen. Das setzt einen respektvollen Umgang miteinander voraus. Niemand darf herabgesetzt werden, jeder muss zu Wort kommen, um seine Sicht darstellen zu können, und er muss

sich darauf verlassen können, dass ihm zugehört wird. Ein weiterer Punkt ist Fehlerfreundlichkeit. Es ist wichtig, dass Fehler nicht als Makel sondern als Chance gesehen werden; als Chance etwas zu lernen.

Gibt es bestimmte Regeln, die unbedingt eingehalten werden müssen?

Ja, die gibt es. Jeder kommt zu Wort, er darf alles sagen und mit seinen Beiträgen wird respektvoll umgegangen. Niemand wird beschämt oder herabsetzend behandelt. Ein ganz wesentlicher Punkt ist Diskretion. Das, was in der Supervision gesagt wird, muss von allen vertraulich behandelt werden. Niemand darf durch das, was er gesagt hat, einen Schaden erleiden. Nur so ist gesichert, dass die Teilnehmer sich in der Supervision wirklich öffnen und frei darüber sprechen, wie sie ihre Arbeit verstehen und machen.

Wie würden Sie den persönlichen Nutzen, den die Teilnehmer von der Supervision haben, beschreiben?

Zunächst einmal werden die kommunikativen, beraterischen Kompetenzen weiterentwickelt. Das führt dazu, dass die Arbeit mit den Klienten auch mehr Spaß macht. Es wird die Fähigkeit geübt, auf eine respektvolle, nicht herabsetzende Weise den anderen Rückmeldungen zu geben und seinerseits, die durchaus auch kritischen Rückmeldungen anderer konstruktiv zu verarbeiten. Das steigert die eigene Handlungssicherheit und wirkt insgesamt selbstwertstärkend. Außerdem ergeben sich in der Supervision natürlich auch schlicht soziale Kontakte, die auch manchmal über die Supervisionssitzungen hinaus Bestand haben. So bauen die JobPATEN ihr soziales Netzwerk aus, sie erfahren Solidarität, Verständnis und Unterstützung. Was man vielleicht auch erwähnen sollte, die JobPATEN erleben ja live, wie ich Beratung praktiziere. Da findet dann sicherlich auch so etwas wie Lernen am Modell statt.

Haben Sie schon einmal erlebt, dass die Leute Angst vor der Supervision haben?

Ja, immer beim ersten Mal.

Wovor haben sie denn Angst?

Was Angst macht, ist vor allem die Ungewissheit. Man weiß nicht, was auf einen zukommt und was da genau passieren wird. Manche Leute kommen auch mit falschen Vorstellungen und denken, Supervision sei so etwas wie Therapie. Ich selbst merke übrigens auch, dass ich am Anfang immer etwas aufgeregt bin und empfinde diese Reaktion eigentlich als ganz normal.

Gibt es da eigentlich einen Unterschied zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen?

Die Ehrenamtlichen kommen gerne, wenn ihnen die Supervision konkret etwas bringt. Andernfalls bleiben sie einfach weg.

Bei den Hauptamtlichen ist das etwas anders. Es kommt vor, dass die Arbeitgeber Supervision zwingend vorschreiben mit dem Hinweis Qualitätssicherung von Arbeit. Der Hauptunterschied ist jedoch, dass die Hauptamtlichen mit ihren Kollegen und Kolleginnen in der Regel einen gemeinsamen Arbeitsalltag haben. Dadurch sind die jeweiligen Schwächen, Stärken und gegenseitigen Kränkungen und Ärgernisse viel präsenter und zeigen sich in ihrer schärfsten Form als Feindlichkeit gegen Kollegen oder Widerstand gegen die Supervision.

Sowohl für Ehrenamtliche als auch für Hauptamtliche gilt, bereits in der ersten Sitzung die Abschiedssituation anzusprechen und ein Abschiedsgespräch zu vereinbaren. Erfahrungsgemäß macht es Sinn, den prozesshaften Charakter der Supervision durch einen Anfang (Kenntnis lernen) und ein Ende (Abschied) zu markieren, damit eventuell zukünftige neue Begegnungen unter einem guten Stern stattfinden können.

Frau Boettner, wir bedanken uns für das Gespräch.

Zur Gesprächspartnerin:

Edelgard Boettner arbeitet als Supervisorin (DGSv und SG). Sie absolvierte eine Ausbildung zur Dipl. Sozialpädagogin. Heute ist Edelgard Boettner Sprecherin der DGSv, Regionalgruppe Berlin - Brandenburg.

Andreas Tischmeyer

Einstiegserfahrungen als JobPATE

Zuerst möchte ich mich bei den Initiatoren des JobPATEN-Modells bedanken. Es ist der richtige Schritt, erlangtes Wissen, auf freiwilliger Basis, den Menschen zur Verfügung zu stellen, die es für die Eingliederung in die Berufswelt benötigen.

Die von Ihnen geschaffenen Plattform „JobPATEN“ ermöglicht dies auf professionelle und gleichzeitig unkomplizierte Art und Weise.

Auf dieses Modell, durch einen Kollegen aufmerksam geworden, bewarb ich mich vor einem Jahr um die Rolle eines Paten.

Mein erstes Gespräch führte ich mit Herrn Krüger vom Patenmodell Hannover.

Das Gespräch verlief in harmonischer Atmosphäre und ich wurde mit vielen praktischen Tipps und Informationen versorgt.

Herr Krüger erzählte mir Eindrücke aus seiner langjährigen Mitarbeit beim Patenmodell und beantwortete alle meine Fragen mit der notwendigen Geduld.

Er unterwies mich in der Handhabung der im Internet aufgebauten Datenbank des Patenmodells und schickte mir noch am selben Tag alle Dokumente zu, die ich brauchte, um auf die Datenbank im Web zurückzugreifen.

Ich nutzte die kommenden Tage, um mich mit den Patensuchenden in der Datenbank vertraut zu machen, bevor ich einen Kandidaten auswählte, der aus meiner Sicht von meinem gesammelten Wissen als Manager in der Industrie profitieren könnte.

Die Vermittlung mit meinem „erwählten“ Kandidaten verlief reibungslos, und so konnte ich schon zwei Wochen später das erste Mal ein Treffen mit meinem Kandidaten organisieren.

Das war schon spannend. Konnte mein Wissen wirklich weiterhelfen? Welche Erwartungen würde wohl mein Kandidat an mich, an das Patenmodell haben? Würde ich einem völlig desillusionierten Jobsuchenden begegnen?

Das erste Treffen war einfach nur gut. Wir haben uns gleich verstanden und fanden einen Fahrplan, wie und womit ich am besten helfen konnte.

Dabei waren die Hauptthemen, Erstellung einer Bewerbungsmappe „mit Pfiff“, Durchsicht und Auslegung der vorhandenen Zeugnisse, Beratung, welche Wege bei der Jobsuche erfolgreich sind, Analyse, welche Entscheidungen in der Vergangenheit zu Jobwechseln geführt hatten, eine Einschätzung der vorhandenen Talente meines Kandidaten und wie man diese am besten bei einem nächsten Arbeitgeber einsetzen kann.

Dabei verwendete ich, neben meinen beruflichen Erfahrungen, auch die vom Patenmodell zur Verfügung gestellten Tools zur Persönlichkeitsanalyse sowie die ausgearbeiteten Musterbewerbungsmappen.

Das wichtigste dabei war die individuelle Beratung, das Verständnis der persönlichen Geschichte und die Umsetzung in eine aussagefähige Bewerbungsmappe. Geübt haben wir auch Antworten auf typische Einstellungsfragen.

Insgesamt traf ich mich mit meinem Kandidaten fünf Mal. Die Beratung erstreckte sich auf einen Zeitraum von ca. zwei Monaten.

Ich stehe noch heute in gutem Kontakt zu meinem ersten Kandidaten und freue mich über jede Erfolgsmeldung, die ich höre.

Mein Fazit:

Es ist die Wertschätzung und der Respekt vor dem Menschen, der dieses Patenmodell begleitet. Es ist mir nicht nur wichtig zu helfen, sondern auch zu lernen, wie man Arbeitssuchende mit Motivation wieder ins Berufsleben integrieren kann.

Ich berate weiter und hoffe, dass ich noch viele Jobsuchende über das Patenmodell kennen lernen werde.

Zum Autor:

Andreas Tischmeyer studierte in Düsseldorf Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Wirtschaftsprüfung und Personal. Nach dem Studium arbeitete er für die japanische Firma OKI im Bereich Kundenauftragsabwicklung, später wurde er Leiter des Einkaufes. In dieser Zeit bekam Andreas Tischmeyer einen Coach an die Seite gestellt, um im Einklang mit den vielen verschiedenen asiatischen Kulturen zu arbeiten. Nach acht Jahren wechselte er zu der Continental AG, Hannover, wo er für unterschiedliche Bereiche von Logistik bis Marketing verantwortlich war. In dieser Zeit faszinierte ihn besonders die Arbeit in der Aus- und Wei-

terbildung des Managementnachwuchses. Er machte sich selbständig und fand ein neues Tätigkeitsfeld im Bereich des Trainings und Coachings. Andreas Tischmeyer über seine Tätigkeit: „Das Arbeiten mit den Menschen war mein beruflicher Traum, den ich heute leben kann“.

Werner Stegmüller

Meine Motivation als JobPATE

Meine Lebensphilosophie ist: „Wenn ich zwei Menschen kenne, welche das Gleiche suchen, dann bringe sie zusammen“.

Im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit, aber auch privat, werde ich dabei durch zahlreiche Mitgliedschaften in verschiedensten Netzwerken unterstützt.

Bei der Umsetzung geht es mir in erster Linie darum festzustellen, ob denn „die Chemie zwischen zwei Beteiligten“ stimmen könnte. Hierbei versuche ich, möglichst genau die Bedürfnisse der beiden beteiligten Parteien zu erkennen. Mit diesen Erkenntnissen versuche ich dann, individuell abgestimmt, die entsprechenden Aufgaben zu lösen. Dies bedeutet natürlich auch, dass es schon den berühmten „roten Faden“ gibt, jedoch jeder Fall ganz speziell auf die jeweiligen Einzelheiten abgestimmt, weiterentwickelt wird.

Zum Autor:

Werner Stegmüller war zwischen 1981 und 2005 u.a. Partner Manager der Fujitsu Siemens Computers GmbH, Vertriebsbeauftragter und Partner Manager der SIEMENS NIXDORF INFORMATIONSSYSTEME AG sowie Vertriebsbeauftragter der SIEMENS AG. In dieser Zeit beschäftigte er sich besonders mit den Themengebieten Informationstechnologie und Kommunikation. Er erwarb Abschlüsse zum IT Sales Advisor an der IT Akademie Bayern und zum geprüften Datenschutzbeauftragten. Er arbeitete als Dozent an der Technikerschule Augsburg. Werner Stegmüller ist Gründungsmitglied der dsb-Group und heute in den Bereichen Datenschutz, Arbeits- und Zutrittssicherheit sowie Qualitätsthemen tätig.

Weitere Informationen unter www.datenschutz-schwaben.de und www.dsb-group.de.

Andrea-Caroline Prexl

Werte im ACP Coaching

Meine Wertorientierung sind in der Kompetenz und im Selbstverständnis als Coach verankert.
Als Ihr Coach arbeite ich nach folgenden Qualitätsmerkmale im ACP COACHING

- Hohe fachliche, soziale und interkulturelle Professionalität
- Transparenz bezüglich der Professionalität der Beraterin
- Offenheit hinsichtlich der Methoden des Beratungsablaufs
- Klarheit der Rahmenbedingungen (auch des Honorars)
- Wertschätzung Ihrer Individualität und Persönlichkeit
- Schriftliche Festlegung der Ziele
- Ziel-, lösungs- und ressourcenorientiertes Vorgehen
- Förderung der Selbststeuerung und Selbstgestaltungspotentiale des Klienten
- Einplanen alternativer Lösungsmöglichkeiten
- Absolute Garantie, mit Informationen vertraulich umzugehen
- Schriftliche Dokumentation und Evaluation der Prozessergebnisse

„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommele nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu verteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“ (A. de Saint-Exupéry)

Das menschliche Wohlbefinden ist wesentlich vom sinnhaften Wirken des Menschen in seiner Arbeitswelt beeinflusst. Wir brauchen selbstverantwortliches Entscheiden, vielfältige Handlungsspielräume, überzeugende Werte und Identität. Wer nachhaltigen Erfolg und Selbstverwirklichung anstrebt, muss sich fortwährend weiterentwickeln und permanent Ausschau nach nützlichen, zielführenden Wegen halten...

ÜBERZEUGUNGEN IM ACP COACHING

1. Menschen können sich verändern und wollen ihre Potentiale umsetzen, sie wollen mehr Selbstbestimmung und Handlungskraft. Sie brauchen ggf. eine entsprechende Atmosphäre, um herauszufinden, was für sie angemessen ist.
2. Akzeptanz, Wertschätzung & Verständnis: Es gilt zu unterscheiden zwischen dem Menschen und seinem Handeln sowie Verhalten.
3. Menschen bewerten ihr Handeln nach eigenen Vorstellungen. Sie interpretieren ihre Erfahrungen im Lichte ihres Selbstbildes und des Bildes, das sich ihre Umwelt von ihnen konstruiert hat (Fremdbild).
4. Menschen sind Experten für sich selbst. Sie wissen selbst am besten, was und wie sie denken, glauben, fühlen. Sie brauchen ggf. Unterstützung, um dies auszudrücken.
5. Menschen handeln zielorientiert, bzw. zweckgemäß. Wir können ihr Verhalten verstehen, wenn wir ihre Ziele kennen. Menschen, die ihre Ziele selbst auf konstruktive Weise entwickeln, arbeiten viel motivierter, nachhaltiger und letztlich erfolgreicher an deren Verwirklichung.

PROZESS-STRUKTUR IM ACP COACHING

A. Informationsphase und Kontraktabsprache

1. Kontaktaufnahme, Erwartungs- und Rollenklärung
2. Vorstellen möglicher Formate und Werkzeuge
3. Beschreibung des Anliegens
4. Erste Zielformulierung (Problem/Anliegen = korrespondierendes Ziel)
4. Was soll sich ändern? Was soll so bleiben?
5. Feedback durch den Coach
6. Kontrakt über den Ziel und Zeitrahmen (Setting)

B. Klärung und Strukturierung

1. Diagnose der Ausgangssituation mittels offener, lösungsorientierter Fragen
2. Vorläufige Hypothesen aufstellen und Strukturierung anbieten
3. Gemeinsames Festlegen von ‚Hausaufgaben‘ (z. B. Bewerbungsmappe aktualisieren)

C. Strategieentwicklung

1. Formulieren von konkreten Zielen bzw. Teilzielen
2. Ausarbeiten der Erfolgs- + Störfaktoren, Ressourcen + Potenziale
3. Planen der nächsten Schritte und Überprüfen der Teilziele
4. Auseinandersetzen mit Rückschlägen und Modifizierung der Ziele

D. Abschlussreflexion & Evaluation

Zur Autorin:

Andrea-Caroline Prexl ist als freiberuflicher Coach tätig. Sie motiviert Menschen zu einem gesunden Selbstbewusstsein und konzentriert sich im Training darauf, dass sie ihre Entschlossenheit entwickeln, „Tore zu schießen, Volltreffer zu landen, Schiffe zu versenken, auf eine Goldader zu stoßen und gute Gewohnheiten zu pflegen“. Mit hohem Anspruch und professioneller Arbeitsweise bietet sie Orientierungshilfen für die persönliche Entwicklung und für Lösungen in der beruflichen Sinnfindung oder Sinnkrise. Bei der Arbeit als Coach nutzt sie eigene Erfahrungen aus Teamsport und Gruppenfitness. Nach sportlichen Erfolgen spornt Andrea-Caroline Prexl nun ihre Klienten an, individuelle Weg, Ziele und Ressourcen für die berufliche Karriere zu finden und zu gehen.

Peter Keller

Die Erwartungen der Arbeitssuchenden

Die allermeisten derjenigen, die aus welchen Gründen auch immer in die Situation geraten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, bekommen sofort Ängste.

Die Angst ist sehr unterschiedlich und je nach persönlicher Struktur mehr oder minder tief. Wenn man Glück hat, findet sich im privaten Umfeld jemand, mit dem man reden kann und der einen auffängt. Viele glauben nicht daran, dass sie jemals wieder einen adäquaten Job finden werden. Die Unterstützung von amtlicher Seite ist nicht derart ausgeprägt, dass ein Arbeitssuchender überhaupt das Gefühl bekommt, er wird angehört bzw. er kann seine Ängste loswerden. Die Aufzählung der Empfindungen ist beliebig erweiterbar und natürlich individuell sehr verschieden.

Wenn der Bewerber sich in der Patenschaften-Datenbank eingetragen hat und sich dann ein JobPATE meldet, entsteht bei dem Bewerber eine eigenartige Mischung aus Hoffnung und gleichzeitiger Sorge, welche Erwartungen der JobPATE an den Bewerber stellen wird. Dennoch überwiegt die Hoffnung, dass man jemanden gefunden hat, der sich Zeit nimmt und zuhört. Das Ganze gepaart mit dem Glauben, jetzt ist die Wende möglich.

Die Erwartungshaltung des Bewerbers ist ganz entscheidend für den Verlauf der Zusammenarbeit zwischen Klient und JobPATE (- meine subjektive Meinung). Was Klienten sehr oft unterschätzen, sind die sogenannten Soft-Skills. Sie sind dann sehr erstaunt, wie eng die Entdeckung dieser persönlichen Eigenschaften mit der Jobsuche und dem Einordnen, welcher Job der richtige ist, verbunden sind.

Daher erscheint es mir persönlich sehr wichtig, neben dem Erwecken von Vertrauen, ohne das eine partnerschaftliche Zusammenarbeit unmöglich ist, das Selbstbewusstsein des Klienten zu stärken.

Ich bin überzeugt, dass ein selbstbewusst auftretender Bewerber sofort kompetenter wirkt und größere Chancen hat, den gewünschten Job zu erlangen.

Von daher ergibt sich sowohl für den Klienten als auch den JobPATEN, dass man in der Folgezeit sehr offen kommunizieren kann und auch die Erwartungen in die gemeinsame

Zielsetzung hinsichtlich Bewerbungen, Bewerbungsunterlagen, Bewerbungsgespräche, mögliche Rückschläge synchronisiert sind und beide - Klient und JobPATE - in ihren persönlichen Erwartungshaltungen nicht zu sehr differieren.

Zum Autor:

Peter Keller, Jahrgang 1946, studierte in Berlin, Abschluss zum Dipl. Ingenieur Elektrotechnik. Er arbeitete zunächst selbständig als Einzelhändler, ebenfalls in Berlin, und wurde dann Vorstand der Verbundgruppe Euronics e.G. (350 Mitarbeiter). Heute ist Peter Keller selbständiger Unternehmensberater. Seit Anfang des Jahres 2008 engagiert er sich ehrenamtlich als JobPATE bei AdM.

Das Vorstellungsgespräch- erhofft und gefürchtet zugleich

Ein wichtiger Teilerfolg im Bewerbungsprozess ist erreicht, wenn der Klient zum persönlichen Vorstellungsgespräch eingeladen wird.

Im Idealfall ist er im Rahmen seiner Patenschaft auf diese Chance, seine Eignung für die ausgeschriebene Stelle darzustellen und auch selbst Informationen zu der angestrebten Position einzuholen, bereits bestens präpariert.

Häufig wurde aber eher eine Einladung zur Vorstellung auf Grund einer anderen Bewerbung erwartet oder beim Klienten treten Ängste oder Selbstzweifel auf, wenn es darum geht, sich „als die beste Wahl“ zu präsentieren.

Für den PATEN bedeutet dies, oft kurzfristig dem Klienten zur Seite zu stehen und neben der fachlichen Unterstützung bei der gründlichen Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs diesen auch „mental“ besonders zu betreuen.

Zur fachlichen Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch gibt es heute eine umfangreiche Literatur, die auf die häufigsten Fragen, beispielsweise im strukturierten Interview, eingeht.

Als wichtig bei der Vorbereitung hat sich aber auch das schriftliche Fixieren und mehrfache Vortragen der auf die zu vergebende Stelle abgestimmten „Selbstdarstellung“ herausgestellt. Dabei kann es sehr hilfreich sein, wenn hier bereits die fachlichen und persönlichen „Mehrwerte“ hervorgehoben werden.

Auch grundlegende offene Fragen in Bezug auf die zu besetzende Stelle, die Firma oder sonstige wichtige Rahmenbedingungen sollten vorbereitet sein.

Selbstverständlich muss sich der Bewerber auch mit einer realistischen Gehaltsvorstellung vertraut gemacht haben, seine räumliche und arbeitszeitmäßige Flexibilität und weitere für ihn wichtige „Zufriedenheitskriterien“ kennen.

Zur „mental“ Betreuung gehört meines Erachtens auch der „ausgesprochene“ Glaube des PATEN an die Stärken und Leistungsfähigkeit seines Schützlings. Mancher Klient besitzt in dieser Ausnahmesituation, in der es um seine berufliche Zukunft geht, bedeutend weniger Selbstbewusstsein als erwartet und benötigt.

Ganz bestimmt hilft das Üben einzelner möglicher Sequenzen des „Vorstellungsgesprächs“.

Es gilt Nervosität und Unsicherheit oder gar Angst abzubauen und leichter ein professionelles Auftreten zu erzielen, auch wenn nicht alle Fragen vorbereitet oder vollständig beantwortet werden können.

Letztlich ist der Gesamteindruck entscheidend!

Zur Autorin:

Eva Geierhos, Jahrgang 1962, arbeitete nach dem Studium der Verwaltungswirtschaft als Führungskraft in unterschiedlichen Business Units der Deutschen Telekom AG, zuletzt als Leiterin der Personal- und Führungskräfteentwicklung der T-Com in Bayern. Zur Zeit ist sie Koordinatorin und JobPATIN bei AdM.

Dr. Ulrich Bender

Fallstudie zur Selbständigkeit von Arbeitslosen

Im Gespräch mit ihrem Paten berichten Arbeitslose häufig von dem Verlust an Selbstwertgefühl, von ihrem Gefühl der Ausweglosigkeit und schildern ihre maßnahmenmüde und desillusionierte Situation nach vielen ergebnislosen Bewerbungen. Durch die Aufarbeitung beruflicher und persönlicher Probleme und durch Zuspruch des Paten kann neben der fachlichen Beratung und dem Mutmachen meist ein weiteres persönliches Desaster verhindert werden.

Leider verlieren Bewerber, die über einen längeren Zeitraum von Arbeitslosigkeit betroffen waren, die Fähigkeit und den Schwung, auch berufliche Alternativen auszuloten, z.B. Chancen außerhalb ihres bisher ausgeübten Berufs zu prüfen: Dabei bieten verwandte Berufsfelder oft zusätzliche Chancen. Völlig unbeachtet bleibt in der Regel die Erwägung, die aktuelle berufliche Sackgasse mit einer beruflichen Selbständigkeit zu beenden. Dieser Gedanke liegt meist außerhalb der eigenen Vorstellungskraft. Dabei sind die eigenen Stärken manchmal geradezu prädestiniert für eine Selbständigkeit. Im Gespräch springt der Funke bei Nennung der Vorteile einer Selbständigkeit vor dem Hintergrund der bisherigen negativen Bewerbererfahrungen rasch über.

Ein aktuelles Beispiel: Frau K., 40 Jahre alt, allein erziehende Mutter, lebt in Ostwestfalen, in einer Wirtschaftsregion mit einem innovativen und expansiven Mittelstand, der am Export überdurchschnittlich orientiert ist. Auf das Patenmodell wurde Frau K. durch eine Anzeige in der regionalen Presse aufmerksam. Frau K. war mit einem Araber verheiratet, der sie nach der Geburt des Kindes verlassen hatte. Die glücklichen gemeinsamen Jahre führten Frau K. damals zum Studium der Islamkunde. Sie spricht und schreibt - neben Englisch - perfekt Arabisch. Zwei Jahre lang bemühte sich Frau K. nach ihrer Diplomprüfung vergeblich um eine Stelle als Assistentin an einer Universität oder in einem Verlag. Warum sie sich auf eine solche eingeschränkte Tätigkeit versteift hatte, wusste sie rational nicht mehr zu erklären. Ihre Ersparnisse, von denen sie und ihr Kind leben mussten, waren inzwischen so gut wie aufgebraucht.

Schon im ersten Beratungsgespräch konnte Frau K. davon überzeugt werden, dass sie mit ihren Spezialkenntnissen größere berufliche Chancen hätte, wenn sie sich dem Aufbau ihrer beruflichen Selbständigkeit widmen würde. Von Bewerbungen bei Unternehmen mit Kontakten zu arabischen Ländern sah man ab, weil mittelständische Unternehmen mit lediglich Randkontakten zu arabische Ländern kaum eine Ganztagskraft nur für Arabisch-Übersetzungen einstellen würden.

Nach einem gemeinsamen Akquisitionsgespräch hat ihr die Industrie- und Handelskammer Listen von Unternehmen aus Ostwestfalen zur Verfügung gestellt, die Kontakte mit arabischen Ländern suchen oder dort - was selten ist - schon in ihren eigenen Betriebsstätten produzieren (eine gut bezahlte Studienreise der IHK nach Dubai, bei der sie einige Unternehmer als Dolmetscherin hätte begleiten können, musste sie wegen ihres Kindes absagen). Gezielte Nachfragen bei den betreffenden Unternehmen führten zu ersten Aufträgen für Übersetzungsarbeiten ins Arabische oder ins Deutsche. Weitere Aufträge zum Dolmetschen folgten. Immerhin summierten sich diese kleineren Aufträge bald zu einer veritablen wöchentlichen Arbeitszeit, die sie zuhause bei ihrem Kind leisten konnte.

Mit ihren ersten Erfolgen stellte Frau K. ihre Bewerbungen um ein Anstellungsverhältnis ganz ein. Die neue Tätigkeit erforderte bald ein eigenes großes Arbeitszimmer - einen Umzug in eine größere Wohnung konnte sie sich nun leisten.

Allerdings benötigte die neue Selbständigkeit finanzielle Vorleistungen: Ein zuverlässiges Auto musste finanziert werden, PC, Drucker, spezielle Softwareprogramme u.a. Mit Hilfe ihres Paten konnte sie auf der Basis eines durchdachten Geschäftsplans sowohl ein zinsgünstiges Existenzgründungsdarlehn als auch einen kleinen öffentlichen Zuschuss erhalten. Der nächste Schritt ist bereits geplant: Eine Bürokraft soll ihr Routinearbeiten abnehmen und - da sich Anfragen nach Auslandsreisen häufen - fallweise auch ihr Kind betreuen. Frau K. strotzt inzwischen vor Selbstbewusstsein; die Zeit ihrer beruflichen Niederlagen scheint beendet zu sein.

Arbeitslose verfügen in der Regel nur selten über Willen, Mut und Potential zur Selbständigkeit. In diesem Zusammenhang darum noch ein Tipp: Wenn die eigenen Bewerbungen erfolglos bleiben, mag ein Gespräch mit einem Zeitarbeitsunternehmen hilfreich sein: Die Zeitarbeit

ist derzeit der größte „Jobmotor“ in Deutschland. Zeigen Zeitarbeitsunternehmen Interesse an einem Bewerber, so setzen sie sich - manchmal sogar nach einer weiteren beruflichen Qualifizierung - professionell dafür ein, ihn in ein Unternehmen zu entleihen. Mögliche vorübergehende Gehaltseinbußen sollten die Bewerber als „Investition in ein neues Arbeitsverhältnis“ verstehen. Was Bewerber in der Regel nicht wissen: Rund ein Drittel der Zeitarbeitnehmer wird nach drei Monaten von den Leih-Unternehmen in eine konventionelle Position übernommen.

Zum Autor

Dr. Ulrich Bender, Jahrgang 1942, studierte Wirtschaftswissenschaften in Frankfurt und Heidelberg. Nach Geschäftsführertätigkeiten in mittelständischen Unternehmen hat er sich im Jahr 1985 mit dem Kauf einer internationalen Unternehmensgruppe selbständig gemacht. Nach dem Verkauf seiner Unternehmen arbeitet Dr. Ulrich Bender als Berater und als Beirat. Neben seinem Engagement beim Patenmodell als Koordinator in Lippe/Ostwestfalen ist er nach Aktivitäten als Kommunalpolitiker heute ehrenamtlich als „senior expert“ bei der IHK und im Vorstand des renommierten Detmolder Kammerorchesters tätig. Zur Zeit arbeitet er an einer Biographie über einen Berliner Kirchenmusiker im Dritten Reich.

Der erste Eindruck ist entscheidend

Durch unsere langjährige Erfahrung im Personalrecruiting wissen wir, wie eine gute Bewerbungsmappe aussehen sollte und worauf man achten muss. Diese Unterstützung leisten wir gerne für unsere Paten, denn dies ist der erste Schritt in ein neues Arbeitsverhältnis. Vielleicht können wir auch Ihnen ein paar Tipps und Anregungen geben.

Der Lebenslauf ist Ihr ganz persönlicher Steckbrief – und damit das Herzstück Ihrer Bewerbungsunterlagen. Mit Hilfe von Informationen beschreiben Sie sich entlang des persönlichen und beruflichen Werdegangs.

Da der Lebenslauf die Entscheidung für oder gegen ein Vorstellungsgespräch stark beeinflusst, ist es ratsam, ihn vor dem Versenden nochmals genauestens gegenzulesen. Am besten lassen Sie zusätzlich jemanden aus der Familie oder dem Freundeskreis kritisch darauf schauen.

Hier die wichtigsten Merkmale in Sachen Lebenslauf:

- Üblich ist der maschinengeschriebene Lebenslauf (handschriftlich nur auf ausdrücklichen Wunsch).
- Die Gliederung erfolgt in jedem Fall chronologisch und lückenlos, bei jeder beruflichen Position sollte eine kurze Tätigkeitsbeschreibung enthalten sein.
- Der Lebenslauf sollte nach dem Anschreiben und vor den Zeugnissen in Ihre Bewerbungsmappe eingelegt werden. Sein Umfang ist nicht vorgegeben.

Dazu noch ein paar praktische Tipps:

- Überprüfen Sie mit zeitlichem Abstand den Lebenslauf auf Formulierungsverbesserungen und/oder Kürzungschancen.
- Setzen Sie die Überarbeitung des Lebenslaufs einmal im Halbjahr auf die private „To-Do-Liste“. So fällt Ihnen die Aktualisierung (z. B. neue Position, Weiterbildungsmaßnahme) besonders leicht.
- Nutzen Sie die Chance, Ihren Lebenslauf präzise auf die ausgeschriebene Stelle zuzuschneiden. Gewichten Sie einzelne Abschnitte dementsprechend.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Stellensuche!

Zu den Autoren:

Stefan Andreas Knöferle, Jahrgang 1976, absolvierte ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg mit den Schwerpunkten Umweltmanagement, Produktion und Logistik, Wirtschaftsinformatik. Er arbeitet heute als Personalreferent für Fach- und Führungskräfte bei der DIS AG, Augsburg und beschäftigt sich u.a. mit den Themen Bewerberrecruiting, Mitarbeiterbetreuung und Personalentwicklung. Weiterhin ist er verantwortlich für die Ausbildung im Bereich Personaldienstleistungskaufmann/frau. Ehrenamtlich engagiert sich Stefan Andreas Knöferle als JobPATE bei AdM.

Ursula Sammel, 40 Jahre alt, arbeitet als Leiterin Office und Management bei der DIS AG. Neben einer klassischen kaufmännischen Ausbildung qualifizierte sie sich zum Wirtschaftsmediator, systemischen Coach und NLP-Practitioner. Mehrere Jahre war Ursula Sammel freigestellte Betriebsrätin in einem Großkonzern und ist weiter gewerkschaftlich aktiv. Darüber hinaus unterstützt sie KollegInnen bei Coachings sowie Workshops und bietet Unterstützung durch Supervision.

Zu der DIS AG, Niederlassung Augsburg :

„Personaldienstleistung ist Maßarbeit“, wissen die Mitarbeiter der DIS AG. Und tatsächlich gehört die DIS AG zu den Pionieren einer Branche, die wie kaum eine andere dafür steht, „frischen Wind“ in den Arbeitsmarkt zu bringen, Beschäftigung zu schaffen, Perspektiven

aufzuzeigen. Seit über 40 Jahren am Markt ist die DIS AG Marktführer in der Überlassung und Vermittlung von Fach- und Führungskräften.

Als das Team von „Arbeit durch Management/PATENMODELL“ 2006 auf uns zukam, war für uns sofort klar, hier aktiv mitzuarbeiten. Wir haben gute Kontakte in die Personalabteilungen der renommierten Firmen in der Region und reichlich Erfahrung im Umgang mit Arbeitssuchenden.

Mittlerweile konnten wir bereits einigen Arbeitssuchende im Rahmen des Patenmodells neue berufliche Perspektiven eröffnen. Der Erfolg des Modells zeigt uns, dass es eben doch keine „hoffnungslosen Fälle“ gibt. Wir wünschen unseren „Patenkindern“ viel Erfolg in Ihrem neuen beruflichen Umfeld und hoffen auch in Zukunft noch viel bewirken zu können.

Sie können sich gerne näher über unser Unternehmen informieren. Auf unserer Homepage www.dis-ag.com finden Sie immer wieder interessante Stellenangebote.

Aller Anfang ist nicht immer so schwer...

Meine derzeitige Aufgabe sehe ich darin, mich auch um diejenigen Bewerber zu kümmern, die schon längere Zeit in der Datenbank (Db) stehen. Das kann zur Bereinigung der Db führen, da z. B. zwei Bewerber wieder einen Arbeitsplatz gefunden hatten, aber in der Db immer noch waren. Das führte aber auch zur Freude, da sich jemand nach längerer Zeit meldet und seine Hilfe anbietet.

Des Weiteren kümmere ich mich z. Z. um Migranten und einen Schwerbehinderten, da sie besonders in zeitlicher Hinsicht einer intensiven Unterstützung bedürfen. Das kann dann so weit gehen, dass ich mit einem Klienten beim Berater der ARGE einen Termin wahrnehme. Dabei hat sich dann herausgestellt, dass der Klient gar nicht arbeitslos gemeldet war, obwohl er schon seit drei Jahren arbeitslos ist und im ARGE-Computer gespeichert war. Warum? Das konnte keiner sagen, auch die Ehefrau des Migranten nicht. Möglicherweise hängt es damit zusammen, dass der Ehepartner für beide ausreichend Geld verdient.

Da ich diesen Fall innerhalb kurzer Zeit zweimal hatte, ist eine meiner Fragen beim telefonischen Erstkontakt, ob der Bewerber auch tatsächlich arbeitslos gemeldet ist, und zwar mit oder ohne finanzielle Unterstützung. Arbeitslos ohne finanzielle Unterstützung ist man dann, wenn der Lebenspartner ausreichend Geld für beide und eventuell die Kinder verdient.

Nach der telefonischen Vorstellung beim Erstgespräch ist eine meiner Fragen an den Bewerber, woran es seiner Meinung nach liegt, dass er bisher noch keine Arbeit gefunden hat. Anhand des Lebenslaufes, eventuell der Bewerbungen etc. kann man sich zwar selbst ein vordergründiges Bild machen. Aber die Einschätzung des Bewerbers ist genauso wichtig und kann die Basis für einen ‚Fahrplan‘ der nächsten Aktionen sein. Zum Ende des Gesprächs frage ich den Bewerber, ob er damit einverstanden ist, dass ich ihn mir zuordne. Wenn ja, beschließen wir die nächsten Aktionen und vereinbaren einen Termin, wann wir uns wieder sprechen. In der Datenbank ordne ich mir den Bewerber dann als Klienten zu und mache mir Notizen über

alles Wichtige.

Die Kommunikation mit den Klienten erfolgt bei mir über E-Mail oder über das Telefon. Wichtige Termine wie z. B. das Kennen lernen - falls erwünscht bzw. erforderlich - erfolgen persönlich. Ich komme aus der Industrie, favorisiere aber bei den Bewerbern keine bestimmten Branchen. Ich meine, dass man den meisten helfen und sie motivieren/unterstützen kann. Ansonsten lese ich die Tageszeitung, speziell auch zu Themen rund um die Arbeit. Das Hamburger Abendblatt z. B. hat im Stellenanzeigenteil am Samstag unter der Rubrik „Beruf & Erfolg“ immer interessante Beiträge aus der Arbeitswelt, Büchervorstellungen, Arbeitsrecht, Firmen, die sich vorstellen, u. v. a. m..

Falls es in Ihrer Stadt ein sogenanntes JobCafé oder eine ähnliche Einrichtung gibt, kann es hilfreich sein, sich dort im Internet zu informieren. Über das „jobcafe-billstedt.de“ in Hamburg z. B. werden regelmäßig Infoabende für Arbeitslose durch die Bundesagentur für Arbeit organisiert, bei denen über Fördermöglichkeiten, Arbeitsmodelle, die Situation und Chancen auf dem Arbeitsmarkt referiert und Auskunft gegeben wird. Da können Sie als JobPATE auch hingehen und Fragen stellen, die Sie eventuell für einen aktuellen Fall benötigen.

Ich wünsche uns allen viel Erfolg als JobPATE - eine Aufgabe, die anderen hilft und einem selbst sehr viel gibt.

Zum Autor:

Jürgen von der Heyde arbeitete vor seinem Ruhestand knapp 46 Jahren als gelernter Industriekaufmann in verschiedenen Funktionen des Innen- und Außendienstes in der Kfz.-Zuliefer-, Schweißmaschinen- und IT-Industrie. In den letzten 12 Jahren seines Erwerbslebens war Jürgen von der Heyde als Einkäufer für IT-Personal (auf Zeitbasis für diverse IT-Projekte), Hardware und Software tätig. Dazu erfolgte eine intensive Schulung zu Einkaufstechniken, Urheber- und Vertragsrecht. Mit 54 Jahren besuchte Jürgen von der Heyde, um seine Kenntnisse zu erweitern und um „über den Tellerrand“ sehen zu können, eine Abendschule und legte die Prüfung zum Fachkaufmann für Einkauf und Materialwirtschaft ab. Heute engagiert

er sich im Coachen von Langzeitarbeitslosen, meist Migranten.

Robert Plasberg

Fachberatung oder Prozessbegleitung: Der „richtige“ Beratungsansatz im PATENMODELL

In meiner Beratungspraxis in Unternehmen erlebe ich es, dass ich zwar als „Berater“ konsultiert werde, meine Rollen jedoch je nach Unternehmenskontext oder Aufgabenstellung sehr unterschiedlich ausfallen können. Manchmal fungiere ich gleichsam als Katalysator, der zur Erarbeitung von Ergebnissen durch die Auftraggeber den Resonanzboden gibt, andererseits werde ich beauftragt, Dinge einfach anzupacken und eine fertige Lösung zu präsentieren. Ist eine Analogie zu einer Beratungssituation, wie sie im Patenmodell entsteht, herzustellen?

Am Anfang eines jeden Beratungsprozesses ist es mir wichtig, den Beratungsrahmen zu definieren. Dazu gehört, das eigentliche Beratungsanliegen zu klären, sich auf die Ziele der Beratung zu einigen und das angestrebte Ergebnis zu formulieren. Zu leicht entsteht die Situation, dass Probleme an den Berater „delegiert“ werden und die Beratung eher zu einem Ratgeben wird. Der Klient schildert sein Problem und der Berater bemüht sich, ihm verschiedene Lösungswege anzubieten, aus denen der Klient auswählen kann. Leider nur zu oft zum Verdruss aller Beteiligten, da die Lösungen selten gute sein werden (siehe unten), der Klient sich in einer eher passiven und wenig hilfreichen Rolle einrichtet und auch dem Berater ein Erfolgserlebnis versagt bleiben wird.

Deshalb ist es mir auch sehr wichtig, die Möglichkeiten – aber auch die Grenzen – einer Beratung zu benennen, die Rollen von Berater und Klient zu klären und die Erwartungen über den bevorstehenden Prozess abzugleichen. Eine Beratung, die diese Schritte übergeht, wird eventuell Enttäuschungen hervorrufen und unter Umständen nicht erfolgreich sein.

Zur Klärung des Beratungsrahmens gehört es auch, Transparenz über den Beratungsansatz herzustellen. Im Folgenden möchte ich zwei Beratungsansätze – den einer professionellen systemischen Prozessbegleitung und den einer klassischen Fachberatung – kurz erläutern.

Als Prozessbegleiter stehe ich für die Auffassung, dass niemand seine Situation und sein Anliegen besser kennt als der Betreffende selbst – und dass genau deshalb auch nur er selbst eine optimale Lösung erarbeiten wird. Die Lösung liegt im Klienten. Nur eigene Lösungen sind gute Lösungen, weil sie den Erfahrungsschatz eines jeden Einzelnen in vollem Umfang mit berücksichtigen können. Jedes Individuum hat seine eigene Wahr-Nehmung der Realität, die wiederum unumstößliche Grundlage einer Bearbeitung einer Fragestellung ist. Zudem ist die Wahr-Nehmung des Beraters bei der Problemschilderung des Klienten auch durch seine eigene Biographie, seinen Erfahrungsschatz und seine möglicherweise unbewussten Hypothesen und Erwartungen niemals eine objektive. Als Berater in diesem Sinne bin ich deswegen nur für die Gestaltung des Prozesses – nicht für den Inhalt – verantwortlich und kann durch systemische Fragen dafür sorgen, dass eigene Ressourcen aktiviert werden, ein Lösungsprozess in Gang kommt, andere Perspektiven eingenommen, Rollen und Verantwortungen deutlich, Impulse gesetzt werden. Es geht darum, Antworten auf das „Wie“ zu finden.

Andererseits kann meine eigene Managementenerfahrung und meine interne Kenntnis der Abläufe und Erwartungen in Betrieben auch für den Klienten sehr hilfreich sein und es wäre nicht richtig, ihm diese Informationen vorzuenthalten. Eine Fachberaterrolle nehme ich deswegen dann durchaus ein, wenn es um Bewertung von Ideen geht, klares Feedback eines „Personaler-Insiders“ gefragt ist oder die entwickelten Lösungsansätze auf ihr Bestehen in der Realität geprüft werden müssen. Eine offene Rückmeldung im geschützten Raum kann Misserfolge in der Realität verhindern. Weitere Aspekte, die vom Klienten bislang nicht bedacht wurden, können ergänzt werden. Und nicht zuletzt kann ich als Fachberater Empfehlungen aussprechen und Analogien zu ähnlichen Fällen aus der Praxis einbringen. Hier geht es also vor allem um das „Was“.

Meinen eigenen Beratungsansatz bezeichne ich als komplementär – ich verstehe mich als umsetzungsorientierter Fachberater mit einer professionellen systemischen Vorgehensweise. In diesem komplementären Beratungsansatz möchte ich die positiven Beiträge beider Ansätze gewinnbringend miteinander verbinden, damit ein echter Mehrwert entsteht. Eine Fachberatung, die nicht die Frage der Umsetzung beleuchtet und die Ressourcen des Klienten berücksichtigt, bleibt genauso unvollständig wie eine Prozessbegleitung, die vor allem Fragen der Umsetzung ohne Betrachtung der Inhalte bearbeiten will. Die Kombination der Ansätze führt

dazu, dass die Wirksamkeit der Interventionen deutlich gesteigert wird. Dementsprechend achte ich auch bei der Bearbeitung von Anliegen, für die eine Fachberatung hilfreich ist, auf eine saubere und professionelle klientenzentrierte Vorgehensweise. Ich stelle die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Beratungsprozess sicher und begleite die Umsetzung. Andererseits ist mir in der Prozessbegleitung immer wichtig, dass genügend inhaltliche Impulse gesetzt werden, damit die fachlichen Fortschritte deutlich sind. Der Klient verbleibt grundsätzlich in seiner Eigenverantwortung und fällt immer selber Entscheidungen.

Letztlich wird die Vorgehensweise bestimmt durch die Voraussetzungen beim Klienten und die Rahmenbedingungen. Auch der Grad der Klarheit des Beratungsanliegens beim Klienten ist eine wichtige Voraussetzung für die Wahl der Vorgehensweise: Wenn die Problemformulierung vage und unspezifisch ist, vielleicht überhaupt noch Schwierigkeiten bei der Benennung des Anliegens bestehen, wird ein eher prozessbegleitender und aktivierender Ansatz angebracht sein. Wenn es konkret um die Umsetzung einer erarbeiteten Strategie geht oder eine Überprüfung von bereits definierten Schritten als Anliegen formuliert wird, kann möglicherweise der Schwerpunkt deutlich auf eine Fachberatung gelegt werden.

Die Analogie zwischen einer Beratungssituation in einem Unternehmen und der im Patenmodell lässt sich also durchaus ziehen. Grundsätzlich gilt: Es gibt keinen richtigen oder falschen Ansatz, sondern nur einen Beratungsansatz, der zu der Situation, dem Klienten und letztlich auch zu dem Berater passend ist. Der erfolgreiche Beratungsansatz ist also vor allem eines: Angemessen.

Zum Autor:

Robert Plasberg ist freier Managementberater und Gründer von Personal Effektiv Management. Personal Effektiv Management unterstützt kleine bis mittelgroße Unternehmen in strategischen und konzeptionellen Aufgaben des Personalmanagements sowie in Fragen der Organisationsentwicklung. Zusätzlich wird Unterstützung bei Themenstellungen angeboten, die die Kapazität des eigenen Personalbereiches übersteigen oder im Tagesgeschäft nicht abgebildet werden können.

Weiter Informationen unter www.plasberg-management.de.

Christoph Schlachte

Was mir in der Beratung besonders wichtig ist

Mir ist in meiner Arbeit mit meinen Klienten besonders wichtig, in einer persönlichen Beziehung die Kernkompetenzen der Klienten herauszuarbeiten, auch um den Glauben an sich und eigene Möglichkeiten der Veränderung der Situation zu stärken. Die Konzentration auf die Stärken tut den Klienten oft gut, da sie meist eher über das sprechen und an das denken, was nicht funktioniert und oft auch daran zweifeln, ob Sie was „Richtiges“ können. Fragen, die die eigenen Kompetenzen und Erfahrungen wieder an die Oberfläche bringen, sind z. B.: Was kann der Klient gut, was geht ihm/ihr leicht von der Hand? Welche Geschichten lassen sich dazu erzählen? Was bedeutet dies für meine Arbeitssuche? Welche Stellen ermöglichen mir eher, das zu tun, was ich gut kann? Welche Wege sind möglich um Arbeitgeber auf meine Kompetenzen und Erfahrungen aufmerksam zu machen, die nützlich für sie wären? Wie kann ich von meinen Stärken zu den Anforderungen des Arbeitgebers klug eine Brücke bauen?

Durch diese positive Fokussierung der Aufmerksamkeit wird aus meiner Erfahrung heraus in der Regel mehr Selbstvertrauen, Kraft und Zuversicht für die nächsten Schritte beim Klienten aufgebaut. Auch ist es wichtig, den Klienten zu unterstützen, „besser oder konstruktiver“ mit der Situation umzugehen (ohne diese schön reden zu wollen). Da bestimmt auch der Klient, wie das genau für ihn aussieht.

Zum Autor:

Christoph Schlachte, Jahrgang 1962, ist als Systemischer Berater u.a. zu den Themen Management, Strategieentwicklung (Wohin soll es für Sie gehen? Was braucht es dafür? Was ist schon da? Was ist der nächste Schritt? Mit welcher Auswirkung? Wie in der Organisation verankern?), Begleitung von Veränderungsprozessen oder Teamentwicklung / Konfliktmanagement u. v. a. m tätig. Er verfügt über verschiedene Abschlüsse wie dem des Dipl. Wirtschaftsinformatikers (FH), Akkreditierten Coachs (DBVC), NLP Business Masters und Prozess- und Veränderungstrainers (systemische Modelle, TA, NLP). Seit dem Jahr 2003 wirkt Christoph Schlachte als selbständiger Unternehmensberater und Coach (DBVC).

Meine Motivation und Beratungsansatz als JobPATE

Dieser Beitrag erklärt die Motivation und den Beratungsansatz eines Paten, der seit Ende 2007 Klienten begleitet. Da man als Pate oft Menschen berät, die nahezu jede Hoffnung auf eine Berufstätigkeit verloren haben, ist es meine vorrangige Aufgabe, den Lebensmut und den Kampfeswillen meiner Klienten zu wecken. Auch möchte ich erreichen, dass es kleine Erfolge gibt, die vom Klienten registriert werden, um einen Rückfall in die Resignation zu vermeiden. Ein glaubhafter Zweckoptimismus ist dabei hilfreich. Bei der Verwendung der männlichen Form gilt die weibliche sinngemäß.

Ich bin Projektleiter in einer der führenden Personalberatungen, die sich auf die Besetzung von Führungspositionen über den Weg der Direktansprache spezialisiert hat. In den USA scheut man sich nicht, diese Beratungsleistung „Headhunting“ zu nennen. Dieser interessante Beruf hat einen systematischen Haken: Erfolgreichen Arbeitnehmer, die eine verantwortungsvolle Position innehaben, wird durch meine Arbeit eine neue Position vermittelt, in der sie ihre Stärken noch produktiver einsetzen können. „Wer hat, dem wird gegeben.“ Nur bereits erfolgreiche Menschen haben das Privileg, von einem Personalberater in der beruflichen Entwicklung unterstützt zu werden.

In einer Berliner Stadtteilzeitung wurde ich auf die Initiative „Arbeit durch Management“ bzw. das Patenmodell der Diakonie aufmerksam. Hier engagieren sich aktive Bürger, Personalier, Führungskräfte und ehemalige Wirtschaftslenker für Arbeitssuchende, deren Stärken und Talente bisher noch nicht von einem Arbeitgeber entdeckt wurden. Oft handelt es sich dabei um Menschen mit Kompetenzbiographien, die viel Kreativität, Toleranz und Optimismus erfordern, um ihnen eine Rückkehr in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Die Paten stellen ihre menschlichen und beruflichen Erfahrungen sowie ihr Netzwerk in den Dienst von Menschen, die in ihrem Leben an einen Punkt gekommen sind, an dem man ihnen selten eine Chance gibt, wieder auf eigenen Füßen zu stehen.

Seitdem engagiere ich mich im Rahmen dieser Initiative, die mir neben einem verbindlichen Leitbild und einem Verhaltenskodex, freie Hand bei der Betreuung meiner selbstgewählten

Klienten lässt. Auf die Instrumente, Methoden und Foren greife ich gerne zurück, wenn diese meinem Klienten und mir helfen, unsere Ziele zu erreichen.

Als Personalberater bin ich davon überzeugt, dass jeder Mensch über wertvolle spezielle Talente verfügt. Manchmal müssen diese erst freigelegt und aufgespürt werden. Ich ziehe die Fokussierung auf bereits vorhandene Stärken, der Entwicklung von Schwächen vor.

Die Herausforderung besteht darin, dass niemand seinen Lebensunterhalt mit Talent alleine bestreiten kann. Es muss sich jemand finden, der bereit ist, für dieses Talent zu zahlen. Ein gewinnorientierter Arbeitgeber wird dazu nur bereit sein, wenn dieses Talent ihm Mehrwert bringt.

Daher kann ich in einer Bewerbung von der Verwendung von Phrasen, wie zum Beispiel „Teamfähigkeit“, nur abraten. Niemand wird allein dafür bezahlt, dass er ein guter Teamworker ist. Ein Mehrwert entsteht für den Arbeitgeber erst, wenn der Kandidat in einem arbeitsteiligen Prozess durch eine besonders effektive und effiziente Kommunikation mit seinen Kollegen die Leistung des Teams messbar erhöht. Diese Stärke muss sich im Lebenslauf bzw. in der Kompetenzbiographie erkennen lassen.

In einem partnerschaftlichen Dialog finden und formulieren der Klient und ich seine verborgenen besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen. Dabei werden auch unbequeme Fragen gestellt. Außerdem greifen wir auf die Instrumente des Patenmodells („Berliner Fragebogen zur „Aktivitätsstruktur“, „Karriereanker“, „Antreiber Konzept“ etc.) zurück.

Dann beginnt der kreative Teil des Prozesses: In welcher Branche, in welchem Unternehmen in welchem Unternehmensteil ist es vorstellbar, dass der Klient seine Stärken produktiv einbringen kann? An der Stelle bin ich als Pate besonders gefordert. Die Stärken, die Interessen des Klienten und die zu erwartenden Denkmuster der Personalentscheider oder der Fachvorgesetzten müssen in Einklang gebracht werden. Nur Tätigkeiten, die uns Spaß machen, erledigen wir motiviert und dadurch erfolgreich.

In meinen ersten Beratungen habe ich noch langwierig den Berufs- und Lebensweg der Klienten analysiert. In den wenigsten Fällen war das konstruktiv und hat uns unserem Ziel nicht näher gebracht. Heute schaue ich vom ersten Gespräch an nach vorne, ganz weit nach vorne. Was ist der Traum, der Wunsch, das Ziel meines Klienten? Zweifler, Bremser und Pessimisten gibt es genug. Ich werde keine Träume platzen lassen, dazu sind sie eine viel zu wichtige Triebfeder.

Ein Beispiel: Ein seit fünf Jahren arbeitsuchender Mechaniker möchte Pilot werden. Eine Anstellung am Flughafen, vielleicht in der Gepäckabfertigung oder im Sicherheitsdienst, würde uns diesem Ziel ein winziges Stück näher bringen. Wenn der Klient eisern spart, kann er sich nach einem Jahr vielleicht seine erste Flugstunde leisten! Er wird bestimmt kein Berufspilot mehr werden, aber ein Flugzeug wird er vielleicht trotzdem fliegen.

Danach begeben wir uns auf die „Jagd“ nach einem Job. Über die Recherche von möglichen Arbeitgebern, die Identifizierung von Ansprechpartnern und den direkten oder den vermittelten Kontakt arbeiten wir uns systematisch, ergebnis- und zielorientiert an eine Anstellung heran. Die Vorteile dieses Job-Huntings bzw. der Initiativbewerbung sind:

- in den Bewerbermassen auf annoncierte Stellen gehen die Profile des Patenmodell-Klientel unter,
- der Prozess ist viel aktiver und vermittelt ein hohes Maß an Eigenverantwortung,
- im Prozess werden viele grundlegende Kompetenzen beiläufig vermittelt: Projektmanagement, strukturiertes Vorgehen, Ergebnisorientierung, Gesprächsführung, usw.
- ob eine Bewerbung sinnvoll ist, lässt sich vorher telefonisch klären. Das verringert die Anzahl vermeidbarer Rückschläge.

Dabei setze ich stark auf E-Mail-Bewerbungen, weil:

- E-Mail-Bewerbungen produzieren kaum Kosten, weder für den Arbeitssuchenden noch für den Empfänger,
- eine PDF-Datei sieht immer ordentlich aus, keine Fettflecken, keine schiefgeklebte Briefmarke,
- die Bewerbung kann schnell von Abteilung zu Abteilung weitergeleitet oder im Netzwerk verteilt werden,
- nach einem Erstkontakt am Telefon, erreicht der Lebenslauf den Gesprächspartner in Echtzeit, d.h. die Wahrscheinlichkeit, dass der Lebenslauf zur Kenntnis genommen wird, ist relativ hoch.

Die Zusammenarbeit mit meinen Klienten stellt eine Win-win-Situation dar. Die Klienten profitieren von meiner Erfahrung und meinem Wissen. Ich bin gefordert umzudenken, die Perspektive zu wechseln, minimalste Stärken herauszukristallisieren und auch in der Kommunikation neue Wege zu gehen. Nur so kann eine Vermittlung gelingen. Wichtig ist mir dabei auch der Austausch mit anderen Paten.

Zum Autor:

Sebastian Bings arbeitet als Berater bei einer Unternehmensberatung, die darauf spezialisiert ist Managementpositionen zu besetzen (executive search). Darüber hinaus setzt er Projekte der Manager- sowie Management-Entwicklung um. Er beschäftigt sich dabei mit Fragen, wie Unternehmen nachhaltig geführt werden und welche gesellschaftliche Rolle Unternehmen zukommt (CSR). Sebastian Bings hält einen Bachelor of Arts „Politik & Organisation“, den er zur Zeit um einen Master of Business Administration in Sustainability Management ergänzt. In Berlin unterstützte Sebastian Bings das Patenmodell „Arbeit durch Management“ und wird dies auch an seinem neuen Wohnort Karlsruhe fortsetzen. Unterstützung ist ihm dabei sehr willkommen!

Jacqueline Lösch

Lebensfreude kann man nicht kaufen

Einen Satz, den ich immer wieder von meinen Klienten höre lautet: „Ich habe keine Lebensfreude mehr!“ Sie fühlen sich in einer Sackgasse und sprechen davon, nicht genug Antriebskraft oder Fähigkeiten zu haben, um weiterzukommen.

Nun, Lebensfreude kann man nicht kaufen und man bekommt sie nicht geschenkt. Im Lexikon steht: „Lebensfreude ist das subjektive Empfinden der Freude am eigenen Leben“. Subjektiv bedeutet in diesem Falle, worauf wir uns konzentrieren bestimmt, wie wir uns fühlen. Lebensfreude ist ein Gefühl, das sowohl durch unsere Gedanken, als auch durch unser Verhalten gesteuert wird.

Machen wir uns negative, deprimierende Gedanken, lehnen wir uns ab oder machen uns abhängig von der Anerkennung anderer, verhindern wir, dass in unserem Körper Lebensfreude entsteht. Lebensfreude zu empfinden, kann man trainieren. Seine negativen Gedanken ins Positive zu lenken, kann man üben. Wir haben es selbst in der Hand, womit wir uns in Gedanken beschäftigen, und damit haben wir es auch in der Hand, wie wir uns fühlen.

Ich lade meine Klienten gerne ein, die Lebensfreuderessourcen zu aktivieren. Ressourcen sind innere Potentiale eines Menschen und betreffen z. B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Geschick, Erfahrungen, Talente, Neigungen und Stärken, die oftmals gar nicht bewusst sind.

Hierbei geht es um einen Lernprozess, mit anderen Augen durch die Welt zu gehen, die Dinge die einem Geschehen als Beobachter zu sehen und auf die Sonnenseite zu schauen.

Lassen Sie den Klienten es sich bequem machen und sich entspannen. Dann führen Sie ihn Schritt für Schritt durch den Fragenkatalog:

Welche sind die Freuden eines ganz normalen Tages Ihres Lebens?

- Geben Sie Ihrem Klienten Zeit und unterstützen Sie in ihn mit Fragen: Was war in der Früh? Was war beim Frühstück? Was war mit den Kindern? Was war mittags, nachmittags, abends?

- Wiederholen Sie die Antworten Ihres Klienten.

Welche Freuden kommen in einer Woche noch dazu, die nicht an jedem Tag zu finden sind?

- Wieder unterstützen Sie mit Fragen und wiederholen die Antwort Ihres Klienten.

Welche Freuden eines Jahres kommen noch dazu?

- Welche Freuden z. B. durch Geburtstage, Wechsel der Jahreszeiten, Weihnachten, Urlaub?
- Wiederholen Sie die Antworten des Klienten.

Welche Freuden des bisherigen Lebens kommen dazu?

- Welche Freuden kommen noch dazu, wenn man von der Gegenwart zurückblickt auf das gesamte Leben? Zum Beispiel in der Kindheit, in der Liebe, durch einen Umzug etc.
- Wie können Sie all diese Freuden Ihres Lebens (wiederholen sie einige der Freuden) in den Freuden des einzelnen Tages wieder finden?

Das ist die Phase des Erkennens: Was ist wirklich wichtig? Was bleibt? An was kann man sich täglich erfreuen? Was gewinnt an Bedeutung? Was verdient mehr Energie und Aufmerksamkeit?

Dieses emotionale Abenteuer benötigt 30 bis 45 Minuten und ermöglicht dem Klienten mit seinem Herz in Berührung zu kommen und neue Antriebskraft zu tanken.

Zum Üben dieser neuen Sichtweise auf die Dinge empfehle ich das Führen eines „Tagebuches der Freude“. Der Klient nimmt sich jeden Tag fünf Minuten Zeit und notiert in dem Tagebuch drei Dinge, die ihm heute Freude bereitet haben. Das können auch kleine Dinge sein, wie das Lächeln eines netten Menschen, das Erblühen einer Pflanze oder ein gutes Essen.

Die Erkenntnis dabei ist, dass der Klient sich als Handelnder versteht, der stets die Wahl hat, für welche Gedanken er sich entscheidet und so seine Lebensfreude und seine Lebensenergie beeinflussen kann.

Zur Autorin:

Jacqueline Lösch, geboren 1965, verheiratet, ein Sohn, arbeitet seit 2002 als Coach und Trainerin in München mit den Schwerpunkten Kommunikation-Entwicklung-Führung. Langjährige Berufserfahrung in der Hotellerie, im Event-Management und im Bereich der Geschäftsleitungs-Assistenz gehen einer profunden Ausbildung im Coaching voran. Seit dem Jahr 2006 ist Jacqueline Lösch ehrenamtlich beim Patenmodell in München aktiv.

Weiter Informationen unter www.jacqueline-loesch.de und www.coachingbyhorses.de.

Wolfgang Kundler

Immer einmal mehr aufstehen, als hinfallen!

Das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) hat in einer Studie ermittelt: „Wer ein Ehrenamt innehat, ist auch finanziell großzügiger“. Ehrenamtliche Helfer spenden Geld und/oder Zeit. Es gibt viele unterschiedliche Gründe, sich für Andere einzusetzen: Freude am Helfen, soziales Engagement, eigene berufliche Entwicklung, gemeinsame Aktivität, gesellschaftliche Mitgestaltung, etwas bewegen wollen, usw. Mein Motto: Wer viel gibt, der bekommt auch viel zurück. Mit dieser Einstellung bin ich bislang recht gut gefahren.

Ich selbst musste vor wenigen Jahren eine mittelschwere Krise wegstecken. Aus eigenen negativen Erlebnissen und Erfahrungen heraus ist mir sehr wohl bewusst, es geht nicht immer alles glatt im Leben. Erfolg im Leben bedeutet für mich seitdem: „Immer einmal mehr aufstehen, als hinfallen“. Also niemals liegen bleiben, sondern immer weitermachen. Ganz besonders wichtig war für mich in dieser Phase die Anerkennung durch andere Menschen und die intrinsische Motivation⁵, die in mir selber steckte. Bei mir waren es meine Frau und meine Kinder, die mir den notwendigen Rückhalt gaben. Genau an diesem Punkt greift das PATENMODELL. Mit dem JobPATEN steht dem Arbeitssuchenden jemand zur Seite, der dessen positive Aspekte betont, seine persönliche Motivation stärkt und wieder Optimismus aufbaut. Mit dem gestärkten Selbstwertgefühl helfen wir, bildlich gesprochen, dem gestolperten Hilfesuchenden wieder auf die Füße.

Mein Tipp für Arbeitssuchende: „Schau immer nach vorne und gib niemals auf!“

⁵ Die intrinsische Motivation ist ein Konstrukt aus der Motivationspsychologie und kognitiven Lerntheorie, welches besagt, dass man sich mit etwas (z. B. Tätigkeit, Lernstoff) inhaltlich auf Grund eines inhärenten Motivs auseinandersetzt. Das bedeutet, dass die Beziehung zum Lernstoff den Lernenden motiviert. Das Verhalten wird demnach auch dann begonnen und aufrechterhalten, wenn mit ihm keine zum Motivationsobjekt externen Belohnungen (wie z. B. monetäre, materielle Anreize) oder Bestrafungen einhergehen. Die Belohnung erfolgt vielmehr durch (körperinterne) kognitive und affektive Prozesse. www.wikipedia.de, Stichwort: Intrinsische Motivation, Stand vom 16.09.2009

Zum Autor:

Wolfgang Kundler ist hauptberuflich als Lehrbeauftragter an einer Berufsfachschule tätig. Dort unterrichtet er Anwendungsentwicklung, Datenverarbeitung und Mikrocomputertechnik. Wolfgang Kundler arbeitet als JobPATE und im Ausbildungssektor ist er Mitglied des IHK-Prüfungsausschusses. Im Jahr 2007 gründeten er zusammen mit Susanne Angeli die „abakus Initiative für Bildung, Familie und Jugend e.V.“. Dieser Verein veranstaltet die „Lechfelder Lehrstellenbörse“ und die „LECHFELDGAUDI – Spiel ohne Grenzen“.

Elevator Pitch

Stellen Sie sich vor, Sie treffen mit dem Menschen zusammen, der Ihren zukünftigen Boss davon überzeugen könnte, gerade Sie einzustellen. Sie warten schon einige Zeit auf die Möglichkeit eines Vorstellungsgesprächs. Nun eröffnet sich eine Chance:

Sie haben maximal drei Minuten Zeit für die Präsentation Ihres Anliegens. Dies ist wahrlich sehr knapp, Ihren Gegenüber davon zu überzeugen, weshalb Sie aufgrund Ihrer Qualifikationen, Ihrer Ressourcen, Ihrer Ausbildung, Ihres persönlichen Alleinstellungsmerkmals genau der Richtige für die vakante Stelle sind – kurzum: Die Zeit reicht gerade aus, die Neugier Ihres Gesprächspartners zu wecken. Daher benötigen Sie einen ganz individuellen Einstieg. Wie kann Ihnen das gelingen?

Sie wenden den sogenannten Elevator Pitch an.

Der Elevator Pitch ist eine Form der Präsentation, der in den Achtziger Jahren von Vertriebsleuten entwickelt wurde. Mit dieser Methode versuchten sie, ihre Ideen auf direktem Wege an die Entscheider heranzutragen. Sie passten diese am Fahrstuhl ab, umgingen somit ein langwieriges und sogar erfolgloses Vorsprechen beim Vorzimmerpersonal. Der kurze Moment der Aufzugsfahrt ermöglichte eine Kontaktaufnahme, das jeweilige Anliegen auf ansprechende, neugierig machende Weise vorzutragen.

Bei Selbständigen kann es ein Produkt oder eine Dienstleistung sein, in Ihrem Falle eine Chance auf einen Arbeitsplatz. Als Grundlage für einen guten Elevator Pitch dient die sogenannte AIDA-Formel:

A = Attention = Sie versuchen Aufmerksamkeit zu erzeugen

I = Interest = Sie präsentieren das Wesentliche durch eine bildhafte Darstellung

D = Desire = Beim Gegenüber entsteht der Wunsch, mehr Infos über Sie zu erhalten

A = Action = Im nächsten Schritt erhalten Sie eine Visitenkarte oder einen Termin

Ihr Ziel ist es ja, einen Termin für ein Vorstellungsgespräch zu vereinbaren und darüber hinaus, einen Anstellungsvertrag zu erhalten. Darum ist eine präzise Vorbereitung für diesen kurzen Auftritt von absoluter Notwendigkeit. Nach dem Motto: Wie kann ich spontan professionell wirken?

Die Antwort ist: Üben, üben, üben!

Am besten mit einem Ihnen wohlgesonnenen Menschen, dem Sie vertrauen und dessen Anregungen oder Korrekturen Sie gut umsetzen können. Ihre Präsentation sollte Ihnen so in Fleisch und Blut übergehen, wenn Sie nachts um 1:30 Uhr aus dem Schlaf geweckt würden, Sie Ihren Text genau kennen und können müssen. Sie werden nicht eingestellt, weil Sie so gut sind, das sind andere auch, sondern weil Sie überzeugend wirken. Überzeugung gelingt durch Begeisterung; strahlen Sie Begeisterung aus, Interesse an Ihrer Tätigkeit, erwecken Sie in Ihrem Gegenüber ebenfalls Interesse - und zwar an Ihnen. Diese Ausstrahlung erreichen Sie dann, wenn Sie mit Ihrer Botschaft identisch, d.h. kongruent sind.

Wie können Sie das erreichen?

Zum einen gehört dazu eine Zieldefinition (Vorbereitungsschritt I), zum anderen die Schulung Ihrer persönlichen Motivation (Vorbereitungsschritt II) und weiterhin das Wissen, wie Informationen gesendet und Entscheidungen getroffen werden (Vorbereitungsschritt III).

Vorbereitungsschritt I

Sie bestimmen genau den Arbeitsplatz, für den Sie sich geeignet halten.

Um dies herauszufinden, sind einige Vorarbeiten zu leisten, d.h. Fragen zu beantworten. Je klarer Sie diese Fragen beantworten, desto klarer wird Ihnen auch, die Vorstellung, bei welchem Unternehmen Sie sich bewerben werden.

Welche fachlichen, methodischen und soziale Kompetenzen haben Sie?

Wie definieren Sie Ihre Kernkompetenz?

Wer braucht diese Kernkompetenz?

Wie und wo präsentieren Sie Ihre Kernkompetenz erfolgreich?

Womit heben Sie sich von Ihren Mitbewerbern ab?

Was können Sie besonders gut?

Was macht Ihnen Spaß?

Wofür begeistern Sie sich?

Welches sind Ihre individuellen unverwechselbaren Stärken – wie können sie Sie in idealer Weise einsetzen?

Welche langfristigen Strategien setzen Sie ein, um Ihr persönliches Alleinstellungsmerkmal weiterzuentwickeln?

Dazu gehört: schwer von den Konkurrenten imitierbar, erkennbar und dem Arbeitgeber wichtig

Wie können Sie sich prägnant und unvergesslich in den Köpfen Ihrer Zielgruppe platzieren?

Wenn Sie jetzt bereits mehr Klarheit über Ihre Kompetenzen haben, desto erfolgreicher werden Sie auch dem Arbeitgeber vermitteln, warum diese ihm wichtig sein können. Warum gerade Sie perfekt auf die zu besetzende Stelle passen.

Sicherlich werden Sie sich fragen, wozu dient der ganze Aufwand, wenn ich doch nur drei Minuten Zeit habe? Jedoch erst, wenn die Zieldefinition wirklich klar ist, erst dann können Sie daraus den Elevator Pitch entwickeln. Je eindeutiger und genauer Sie Ihre Kompetenzen, Begabungen und Intentionen herausgearbeitet haben, desto klarer kann jeder darauffolgende Schritt werden.

Vorbereitungsschritt II

Ihre individuelle Haltung zur Situation der Arbeitslosigkeit:

Wie beurteilten Sie bisher Ihre persönliche Lage?

Empfinden Sie Unsicherheit, fühlen Sie sich durch Perspektivlosigkeit gelähmt? Sind Sie eher pessimistisch in der Erwartung gestimmt, einen neuen Arbeitsplatz zu finden?

Es kann leicht geschehen, in Zeiten der allgemeinen Verunsicherung in den Chor der Frustrierten, Chancenlosen einzustimmen und entsprechende Nachrichten werden in den Medien täglich neu verbreitet. Wem nützen sie? Den Zauderern und den Zögerern – für sie ein Argument, die Hände in den Schoß zu legen, da sowieso alles aussichtslos erscheint.

Vielleicht haben Sie gerade das Gefühl, die Ereignisse schlagen über Ihrem Kopf zusammen und es zeigt sich kein Licht am Ende des Tunnels.

Sie haben es in der Hand, Zuversicht zu entwickeln, aus der Passivität, der Blockade herauszutreten, für sich neue Perspektiven zuzulassen. Schließlich hat jede Krise mal ein Ende.

Zur Stärkung Ihres Selbstwertgefühls gehört unbedingt eine neue Sichtweise auf die veränderten Bedingungen des Arbeitsmarktes. Damit wird es Ihnen leichter fallen, negative Denkstrukturen zu verlassen, sich vom Problemdenken zu lösen hin zu einer neuen Motivation, einer Konzentration auf positive berufliche Erfahrungen. Sie können dann eher wieder eine positive Grundhaltung einnehmen, wenn Sie Veränderung nicht als Katastrophe sondern als Entwicklungs- und Wachstumsprozess begreifen. Das bringt Sie ins Handeln, stärkt Ihre Zuversicht, gibt Ihnen mehr Selbstvertrauen, verändert wiederum auch Ihre Ausstrahlung.

Lebenslanges Lernen ist die neue Herausforderung. Wer sagt denn, dass das, was Sie bisher getan haben, Ihren Bedürfnissen entsprach? Vielleicht wollten Sie schon länger die Weichen neu stellen, nur hat Ihnen bisher der entsprechende Impuls gefehlt. Dieses Lernen bezieht sich auch auf die persönliche Ebene. Obwohl inzwischen durch die extremen Änderungen auf dem Arbeitsmarkt, sei es durch die Verringerung der Personalkosten oder durch Betriebsschließungen wegen Auslagerung der Produktionsstätten, jeder von Arbeitslosigkeit betroffen sein kann, wird dieser Zustand oft noch als persönliches Scheitern begriffen. Der Mythos vom Denken, „wer keine Arbeit findet, ist selbst daran Schuld“, findet allerdings gesamtgesellschaftlich schon länger keine Zustimmung mehr.

In dieser Situation hilft es, die Perspektive zu wechseln. Sie haben es in der Hand, ob Sie schon ein halbleeres Glas oder ein noch halbvolles betrachten. Beginnen Sie mit Schritt II, verlassen Sie die Verliererebene, schauen Sie auf Ihre Ressourcen, beginnen Sie sich auf Ihre neue Zukunft einzulassen, beginnen Sie zu lernen, wie Sie aus einer persönlichen Krise eine Chance gestalten können. Vermitteln Sie einen enthusiastischen Eindruck, Sie seien genau der Richtige für den Arbeitsplatz. Hierzu gehören eine aufrechte Körperhaltung, eine zuversichtliche Stimmlage und die verbindlichen konstruktiven Worte.

Stellen Sie sich einen verängstigten, gramgebeugten Menschen vor, um Worte ringend, insgeheim mit der Gewissheit, diesmal klappt es wieder nicht...

Nun die andere Variante: Jemand, zur Zeit zwar arbeitslos, jedoch von seinem Wissen und Können überzeugt, motiviert genug, aus der momentanen Krise herauszufinden, selbstsicher und zuversichtlich, genauestens informiert über die zu besetzende Stelle. Er präsentiert aufgrund seiner inneren Überzeugung eine optimistische Ausstrahlung.

Mal ehrlich, wem würden Sie als Personalchef die Stelle anbieten?

Es gilt, die Schlange der Pessimisten zu verlassen, ins Rettungsboot der eigenen inneren Überzeugungen zu springen und solange zu rudern, bis die Anlegestelle (hier: Arbeitsplatz) erreicht ist.

Begreifen Sie Ihre Auszeit als Chance zur persönlichen Veränderung - sei es zur beruflichen Neuorientierung oder um all Ihre Kräfte neu zu bündeln für ein besseres Selbstverständnis. Indem Sie Ihre Fähigkeiten, Ihre Erfahrungen und auch Ihre Schwächen auf die Waagschale werfen und Erkenntnis gewinnen über das Arbeitsgebiet, das Ihnen entspricht, womit Sie beim zukünftigen Arbeitgeber punkten können.

Sie sollten dabei auch bedenken, welches Risiko der Personalleiter eingeht, sollte er eine falsche Entscheidung treffen. Das würde bedeuten, sich von Hoffnungen zu verabschieden, die anstehende Arbeit wäre zu bewältigen. Verstehen Sie diese Situation als Treffen auf gleicher Augenhöhe. Sie können Ihre Stärken einbringen, die Ihr Gegenüber benötigt.

Also, seien Sie guten Mutes - „den Kopf wird es Sie schon nicht kosten“.

„Nur der Mensch hat die Kraft, bewusst zu denken, zu planen und zu gestalten. Nur er kann sich selbst und damit sein Schicksal und seine Zukunft gezielt beeinflussen“, wie Nikolaus B. Enkelmann das erste Gesetz der Lebensentfaltung definiert.

Sie haben die Chance zur Entfaltung. Ergreifen Sie diese! Programmieren Sie Ihr Gehirn neu – mit einem positiven Programm.

Ihre positive Ausstrahlung ist die Voraussetzung für einen erfolgreichen Elevator Pitch.

Vorbereitungsschritt III

Wie schaffen Sie nun eine erfolgreiche Selbstdarstellung, wie können Sie Ihr Gegenüber mit positiver Ausstrahlung berühren? Mit Begeisterung, innerer Überzeugung, stimmigen Worten und wie bereits angedeutet mit Körpersprache und entsprechender Stimmlage.

Hierzu müssen Sie wissen,

... wie Menschen Informationen aufnehmen:

durch Augen	80 %
durch Hören	11 %
durch Schmecken, Riechen , Tasten	9 %

... und Informationen behalten:

durch Lesen	10 %
durch Hören	20 %
durch Sehen	30 %
durch eigene Aktivität	90 %

Sie werden feststellen, welchen Hauptanteil das Gesehene ausmacht. Die persönliche Wirkung der Kommunikation beruht zu 55% auf Körpersprache. Um also einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen, ist eine gute Körperhaltung sehr wichtig. Aufrecht stehen, gestraffte Schultern und den Kopf erhoben. So können Sie Ihrem Gegenüber bei Ihrer Präsentation in die Augen sehen. Wenn Sie Füße dann noch in Schulterbreite positionieren, damit Sie genau den richtigen Standpunkt einnehmen, sind Sie auf der sicheren Seite. Scheuen Sie sich auch hier nicht, dies mit Unterstützung zu üben, sei es vor dem Spiegel, mit Hilfe einer Videoaufzeichnung und/oder einem guten Freund.

Zu 38% einer klaren Kommunikation gehört die Stimme. Sie baut sich durch Körperhaltung, Atmung und den Schwingungen der Stimmbänder auf. Überzeugung entsteht durch eine ent-

sprechende Wirkung. Üben Sie mit dem Satz: Ich bin genau der/die Richtige für diese Stelle. Beobachten Sie dabei Ihre Tonhöhe, die Lautstärke und den Rhythmus. Ganz wichtig ist die Sprechgeschwindigkeit: Sie sollte langsamer sein, als Ihre innere Stimme Ihnen sagt. Überprüfen Sie sich mit Hilfe eines Diktiergerätes oder falls Sie sich durch Ihre eigene Stimme irritiert fühlen, bitten Sie auch hier einen Dritten um Hinweise und Korrektur. Die verbleibenden 7% einer nachhaltigen Kommunikation gehören den Worten.

Dazu müssen Sie wissen, wie Entscheidungen gefällt werden. Sie beabsichtigen ja, mit dem Elevator Pitch einen Termin zu bekommen, Sie wollen eine positive Entscheidung zu Ihren Gunsten erwirken, d.h. besser in Erinnerung bleiben.

Stellen Sie sich einen Eisberg vor, mit 1/7 ragt er aus dem Wasser, die weitaus größere Menge von 6/7 verbirgt sich unter dem Wasser. So ist es mit den menschlichen Entscheidungen: 1/7 werden rational im Kopf gefällt, 6/7 dagegen emotional, in Richtung Wunscherfüllung. Sie haben es also in der Hand, den Wunsch zu erfüllen, die ausgeschriebene Stelle voll auszufüllen.

Wie kommen nun Entscheidungen zustande? Über Kommunikation beider Gehirnhemisphären, die linke ist zuständig für das Rationale und die rechte für das Emotionale. Bei einer zufälligen Entscheidung gehen wir erst einmal in die Erinnerung und rufen diese in Form von Bildern ab. Dann kommt der rationale Anteil dazu. Um sich gut an Sie erinnern zu können, ist daher eine bildhafte Verknüpfung Ihres Elevator Pitch wichtig.

Inszenierung

Nehmen Sie sich Zeit für alle diese Vorbereitungsschritte, besänftigen Sie Ihre Ungeduld. Eine gute Performance muss reifen. Sehen Sie es eher sportlich, ein bisschen Training nutzt nur ein „bisschen“. Machen Sie sich erst auf den Weg, wenn Sie bis hierher alle Schritte erfolgreich absolviert haben. Ihre sichere Ausstrahlung und Ihre innere Überzeugungskraft wird Sie zum Ziel führen.

Gehen wir noch einmal zum Anfang:

Finden Sie einen wirkungsvollen Einstieg.

Finden Sie für Ihre angestrebte Tätigkeit eine bildhafte Formulierung, die auf humorvolle oder auf widersprüchliche Weise Aufmerksamkeit erzeugt oder stellen Sie eine gezielte Frage.

Beschreiben Sie Ihren Nutzen für den zukünftigen Arbeitsplatz, was Sie besser oder anders können als andere.

Wie Sie durch Ihre Arbeit den Betriebsablauf fördern können.

Enden Sie mit einer Aufforderung: entweder mit einer Terminvereinbarung oder mit dem Austausch von Visitenkarten.

Bereiten Sie sich gezielt auf den Elevator Pitch vor. Spielen Sie diese Situation öfter durch, solange bis Sie sich wirklich sicher in Ihrer Argumentation fühlen (d.h. die Körpersprache ist identisch mit Ihrer tiefen Überzeugung).

Als nächstes gehen Sie zu einem Netzwerkabend, besuchen Sie einen Workshop oder ein Seminar. Üben Sie dort Ihren Elevator Pitch. Sie werden sehen, in der entscheidenden Situation werden Sie ganz souverän wirken, der Termin zu einem ausführlichen Vorstellungsgespräch kann damit in greifbare Nähe rücken.

Zur Autorin:

Klaudia Spickermann, 64 Jahre alt, arbeitet als selbständige Zahnärztin und Coach. Sie studierte Betriebswirtschaft an der FHW Berlin und Zahnmedizin an der Freien Universität Berlin. Später folgten Ausbildungen zur Psychologischen Beraterin (HSF), NLP-Practitioner und NLP Coach. Seit 1993 engagiert sich Klaudia Spickermann ehrenamtlich in der Psychologischen Beratungsstelle für Krebskranke und Angehörige, davon drei Jahre im Vorstand. Seit dem Jahr 2002 ist sie neben AdM auch bei der Frauenselbsthilfe nach Krebs e.V., davon seit zwei Jahren als Referentin für die Schulungen der Gruppenleiterinnen tätig. Seit einiger Zeit Coachings für Kollegen. Und schließlich ist sie liebevolle Großmutter eines inzwischen achtjährigen Enkels.