

# Kapitel 1 – Was Orientierung für unser Leben bedeutet

*»Unser Leben ist das, wozu unser Denken es macht.«*

Mark Aurel (römischer Kaiser und Philosoph, 121 - 180)

## Ein zertrampelter Garten

Vor einigen Jahren betreute ich ein Unternehmen im Konsumgüterbereich. Es ging darum, eine neue strategische Ausrichtung innerhalb des Führungsteams zu entwickeln. Ich arbeitete intensiv mit der Personalleiterin zusammen, die ich an dieser Stelle Sabine Schmidt nenne. An einem Freitag hatte ich eine Besprechung mit ihr vereinbart, und als wir zusammentrafen, fiel mir die Veränderung an ihr sofort auf. Ihre sonst so übliche Fröhlichkeit fehlte vollkommen und wich einem angespannten Gesichtsausdruck.

»Wir wurden verkauft«, sagte sie mir gleich bei der Begrüßung und beerdigte damit jegliche weitere Spekulation über die Ursache ihrer Zurückhaltung. In wenigen Worten erzählte sie mir, was passiert war, und wir unterhielten uns natürlich auch darüber, welche Auswirkungen dieser Schritt auf unsere Zusammenarbeit hatte. Sie versicherte mir, dass alles beim Alten bliebe. So lautete jedenfalls die Botschaft des neuen Eigentümers an die gesamte Belegschaft.

Zwei Wochen später erzählte sie mir, dass der Geschäftsführer das Unternehmen verlassen musste und die Europa-Leiterin sich nun um den deutschen Standort kümmerte.

»Am Telefon klang sie etwas nüchtern, war aber durchaus nett. Ihre Reserviertheit liegt vielleicht auch daran, dass sie aus Belgien stammt und von der Zentrale unseres neuen Eigners in London

aus arbeitet.« Ich fragte Sabine Schmidt, ob die Europeleiterin das Unternehmen bereits persönlich besucht hatte. Sie verneinte und erzählte mir von einer E-Mail an die Belegschaft, in der die Leiterin sich vorstellte. »Sie sagte mir, dass es vorerst nicht geplant sei, uns einen Besuch abzustatten, aber ich würde sie bei einer demnächst stattfindenden Konferenz kennenlernen.«

Ich fragte mich, in welchem Zusammenhang eine belgische Nationalität mit reserviertem Verhalten stehen könnte und vermied es, mir etwas anmerken zu lassen. Zu diesem Zeitpunkt ahnte ich bereits nichts Gutes, versuchte jedoch, meiner Gesprächspartnerin nicht auch noch den Strohalm der Hoffnung wegzunehmen, an dem sie sich in diesem Moment klammerte. Daher sagte ich: »Das ist ja toll, dass alles unverändert bleibt« und dann widmeten wir uns wieder unserem Projekt.

Es kam allerdings alles anders und es wurde sogar weit schlimmer, als ich damals längst befürchtete.

Etwa weitere drei Wochen später kam ich erneut in das Unternehmen. Ich erlebte zum ersten Mal in meiner Laufbahn als Berater, dass ein Ansprechpartner vor mir saß und plötzlich zu weinen begann. Sabine Schmidt konnte ihre Emotionen nicht mehr zurückhalten und ich saß da, schwieg und dachte angestrengt darüber nach, wie ich jetzt wohl am besten reagieren sollte. Floskeln, wie »das wird schon wieder« waren in dieser Situation vollkommen unangebracht, denn in diesem Unternehmen wurde inzwischen zu viel Porzellan zerbrochen.

Die Personalleiterin erzählte mir, dass die Leiter der Abteilungen Marketing, Finanzen, Vertrieb und IT von heute auf morgen entlassen wurden. Die Kontrolle übernahm die neue Zentrale in London und dort waren natürlich alle heillos überfordert. Die Mitarbeiter der deutschen Niederlassung waren vollkommen verunsichert, es funktionierte einfach nichts mehr und zu allem Übel verloren sie jetzt reihenweise Kunden und damit verschlimmerte sich die Ertragssituation rapide.

Sabine Schmidt erzählte mir von ihrem ersten Zusammentreffen mit ihrer neuen Chefin im Rahmen der internationalen Konferenz.

»Sie begrüßte mich kurz, verzog dabei keine Miene und sagte mir vor sämtlichen Kollegen, dass niemand im Vorstand Interesse an der Belegschaft unseres Unternehmens hätte. Der Grund für den Unternehmenskauf bestand nur darin, bestimmte Technologien zu erwerben, die wir im Laufe der Jahre entwickelt hatten. Dann ließ sie mich stehen und wandte sich anderen Gesprächspartnern zu.«

Einen Moment lang saßen wir schweigend da. Schließlich sagte Sabine Schmidt einen Satz, der für mich den Zustand der Orientierungslosigkeit am besten beschreibt: »Wissen Sie, momentan ist es für mich so, als hätte ich jahrelang einen Garten mit viel Liebe und Hingabe gepflegt und plötzlich kommt jemand und trampelt alles kaputt.«

## Menschen brauchen Klarheit über vier Dinge

Wenn uns Orientierung fehlt, dann versucht unser Körper diesen Zustand auszugleichen. Ein mir befreundeter Biochemiker beschrieb diesen Zustand folgendermaßen: »Jede Situation, die wir nicht kontrollieren können, löst Stress aus. Je nachdem, wie weit unser Gehirn diese Situation als existenzgefährdend einstuft, wirkt dieser Stress negativ auf uns.«

Ähnliche Prozesse laufen auch ab, sobald wir uns orientierungslos fühlen, beispielsweise durch Veränderungen innerhalb des Unternehmens, die wir nicht einschätzen oder verstehen können. Oder wenn Mitarbeiter Aufgaben erfüllen müssen, deren Sinn und Zweck sie nicht begreifen.

---

Wenn uns Orientierung fehlt, dann versucht unser Körper diesen Zustand auszugleichen

---

Doch wann befinden wir uns überhaupt im Zustand der Orientierung? Das ist dann der Fall, wenn wir Klarheit über die vier folgenden Punkte erlangen:

1. Wo stehe ich?
2. Wo soll oder will ich hin?
3. Wie komme ich dahin?
4. Warum soll ich mich überhaupt auf den Weg machen?

Können wir nur eine einzige dieser Fragen nicht beantworten, befinden wir uns in einem Zustand der Orientierungslosigkeit. Natürlich gibt es hier verschiedene Abstufungen. Wenn ich etwa zu Punkt vier keine Antwort besitze, muss das nicht automatisch völlige Orientierungslosigkeit bedeuten. Trotzdem entwickelt in diesem Fall unser Körper Stress, weil er dieses Ungleichgewicht auszugleichen versucht. So etwas könnte beispielsweise zu Abgelenktheit oder Fluchtaktivitäten führen, was sich schließlich negativ auf die gesamte Situation auswirkt.<sup>1</sup>

Ein Beispiel: Sie werden von Ihrem Chef beauftragt, sämtliche Verträge mit Kunden zu scannen und anschließend digital zu archivieren. Falls sich Ihnen der Sinn dieser Aufgabe nicht erschließt, werden Sie sich möglicherweise mit der Durchführung Zeit lassen und vermutlich wird Sie der Gedanke an die bevorstehende Arbeit mit Unbehagen erfüllen. Diese Orientierungslosigkeit ist jetzt nicht gravierend, doch sie wirkt sich auf Sie und auf Ihren Arbeitsablauf aus.

Vor allem, wenn Sie anderen die Führung überlassen, ist Klarheit über die vier Punkte von entscheidender Bedeutung.

Menschen, die keine Orientierung erhalten, reagieren häufig verunsichert, ängstlich, zurückhaltend und mit Widerstand, weil sie nicht wissen, wohin die Reise gehen soll. Doch warum ist das überhaupt so?

## Orientierungslos im Dunkeln

Im letzten Jahr besuchte ich in Hamburg eine Veranstaltung der ganz besonderen Art. Ihr Name lautet »Dialog im Dunkeln«<sup>2</sup> und dabei werden Kleingruppen durch verschiedene Situationen in völliger Dunkelheit geführt.

Ich bekam zu Beginn einen Blindenstock in die Hand gedrückt und dann wurde unsere Gruppe von einem blinden Guide in einen Raum geleitet. Dort herrschte eine Schwärze, wie ich sie noch nie erlebt hatte: Man sah absolut nichts. Null! Innerhalb von wenigen Sekunden verlor ich jegliche Orientierung, ich wusste nicht einmal mehr, ob ich ruhig dastand oder leicht schwankte. Wir wurden durch eine Art Parcours mit verschiedenen Räumen geführt, in denen uns unterschiedliche Hindernisse, wie Stühle, Kinderspielzeug und vieles mehr, begegneten. Obwohl unser Guide ganz genau vorgab, wohin wir gehen sollten, spürte ich einen inneren Widerstand in mir. An der nachgebauten Straße mit Ampel war es dann soweit. Ich wollte mich nicht bewegen, denn ich vertraute in diesem Moment niemandem. Alles in mir wehrte sich gegen diese Situation.

---

Fehlende Orientierung provoziert Widerstand und führt zu Stillstand

---

Doch warum war das der Fall? Aus welchem Grund reagieren wir instinktiv mit Stillstand, sobald uns die Orientierung fehlt?

Verschiedene Experimente von Wissenschaftlern ergaben, dass unser Gehirn in einer neuen Umgebung (oder Situation) zunächst einmal einer Flut an unbekanntem Eindrücken ausgesetzt ist. In rasend schneller Geschwindigkeit sortieren wir diese vielen Informationen und anschließend legen wir »innere Landkarten« an. Das bedeutet, unser Denken identifiziert Orientierungspunkte, die uns helfen, die Übersicht zu behalten. Laborversuche an Ratten zeigten, dass es dafür sogar spezielle Nervenzellen im Gehirn gibt.

---

Innere Landkarten geben Orientierung

---

Fehlen diese Orientierungspunkte, dann fühlen wir uns orientierungslos und unser Körper versucht nun, diese unklare Situation schnellstmöglich aufzulösen. Genau das ging in mir vor, als ich – nur mit einem Blindenstock ausgerüstet – in diesem unglaublich dunklen Raum umherirrte. Damals konnte ich richtiggehend spüren, wie der Stress in mir emporkroch.

---

Wie oft lassen Sie  
Mitarbeiter im Dunkeln  
stehen?

---

Wir legen also automatisch innere Landkarten an, um Orientierung in unbekanntem oder neuen Situationen zu erlangen und erst, wenn wir über ausreichend Orientierungspunkte verfügen, beginnen wir mit der Umsetzung. Es kommt jedoch vor, dass uns äußere Umstände dazu zwingen, bereits zu einem früheren Zeitpunkt zu handeln. Etwa, weil der Vorgesetzte darauf besteht, weil eine Deadline gefährlich nahe rückt oder aus anderen Gründen. Dann fehlen wichtige Orientierungspunkte und wir verspüren Unsicherheit. Die ersten Stresssymptome zeigen sich und wir fühlen uns zumindest unbehaglich. Richtig gute Arbeitsergebnisse erzielen wir jedoch nur, wenn wir weitgehend frei von Unbehagen und negativem Stress agieren können. Deswegen ist Orientierung essenziell für hervorragende Arbeitsleistungen.

Wenn wir diese Erkenntnisse auf den Führungskontext übertragen, sollten sich Führungskräfte<sup>3</sup> die Frage stellen, wie oft sie ihre Mitarbeiter im Dunkeln stehen lassen.

### **Orientierung ist ein Grundbedürfnis**

Orientierung ist ein Grundbedürfnis und sobald diese fehlt, reagiert unser Körper darauf mit Stress. So weit, so klar. Wenn Sie als Führungskraft, als Elternteil, als Vereinsvorstand etc. auf Widerstände stoßen, was meinen Sie, woran das liegen könnte? An den Mitarbeitern, den Kindern, den Vereinsmitgliedern, die Ihre Anweisungen nicht richtig befolgen? Oder vielleicht zum

Teil auch an Ihnen selbst, weil Sie es versäumt haben, für ausreichend Orientierung zu sorgen?

Bleiben wir einen Moment lang im klassischen Arbeitskontext: Eine Führungskraft delegiert eine Aufgabe und der Mitarbeiter betet die berühmten 1000 Gründe herunter, weshalb er diese Arbeit nicht durchführen könne. Handelt es sich dabei um eine schwierige Person, um einen Nörgler oder um einen pathologischen Arbeitsverweigerer? Vielleicht. Möglicherweise ist es jedoch auch ein Ausdruck von Unsicherheit, weil ihm zusätzliche Informationen fehlen, damit er diese Aufgabe aus einem sicheren Gefühl heraus umsetzen kann. Vermutlich fehlt es diesem Mitarbeiter an Orientierung. Und was machen wir, wenn wir uns orientierungslos fühlen? Richtig, wir bleiben zunächst einmal stehen. So kann es durchaus sein, dass ein offensichtlich »bockiger« Angestellter mit Angriffs- oder Fluchtverhalten auf eine für ihn bedrohliche Situation reagiert.

Möglicherweise werfen Sie nun Folgendes ein: »Gut, das mag alles so sein. Wie kommt es dann aber, dass sich meine Mitarbeiterin Christine Huber sofort und bestens gelaunt auf ihre Aufgaben stürzt, während ich mit Thomas Maier ewig lange diskutieren muss, bis dieser seiner Tätigkeit widerwillig nachgeht?«

Selbstverständlich existiert dafür eine Vielzahl an möglichen Ursachen für diese unterschiedlichen Verhaltensmuster. Nach meiner Erfahrung liegt der ein wichtiger Grund für unwilliges Verhalten oder unterdurchschnittliche Arbeitsleistung an fehlender Orientierung und wie viel davon notwendig ist, hängt von höchst individuellen Faktoren ab. Während die einen nur wenig Informationen brauchen, um die vier Fragen – Wo stehe ich? Wo soll ich hin? Wie komme ich dahin? Warum soll ich mich überhaupt auf den Weg machen? – für sich zu beantworten, sind für andere viel mehr Angaben darüber nötig.

Das bedeutet, jeder Mensch benötigt seine ganz persönliche Anzahl an Orientierungspunkten für seine innere Landschaft.

Führungskräfte benötigen daher Flexibilität in Bezug auf die Anwendung von Führungsstilen sowie einen auf den jeweiligen Mitarbeiter abgestimmten Zeitaufwand, um diesem Umstand erfolgreich Rechnung zu tragen. Damit ein Vorgesetzter das richtige Maß an Orientierung vermitteln kann, muss er natürlich auch selbst wissen, wohin die Reise gehen soll. Hiermit beschäftigen wir uns in den kommenden Kapiteln noch ausführlich.

Wichtig an dieser Stelle ist die Tatsache, dass wir manchmal enger führen müssen und mitunter nur wenige Informationen genügen, um Orientierung herzustellen. Letztlich sind Sie der Guide für Ihre Mitarbeiter (für Ihre Kinder, für Ihre Vereinskollegen etc.) und Sie bringen Licht ins Dunkle!

Meine Abenteuerreise im Rahmen der Veranstaltung »Dialog im Dunkeln« ging übrigens so zu Ende, dass ich es dann doch selbst schaffte, das andere Ende des letzten Raumes zu erreichen. Man musste mich also weder raustragen, noch verletzte ich mich an irgendeiner Stelle. Unser blinder Guide sagte nämlich folgende Sätze, die mich sehr beeindruckten: »Nehmen Sie sich Zeit. Das hier ist für Sie völlig ungewohnt, aber Sie werden sich schnell dran gewöhnen. Halten Sie sich – wenn Sie das brauchen – an meiner Schulter fest und folgen Sie mir. Ich werde langsam vorgehen und Sie auf Hindernisse aufmerksam machen.«

Erst einige Tage später wurde mir klar, welche Bedeutung diese Aussagen besitzen. Ganz gleich, ob es sich um das Berufsleben oder den privaten Bereich handelt. Bei fehlender Orientierung benötigen wir zunächst einmal eine gewisse Zeit, um neue Landkarten zu erstellen. Sobald wir uns an diese neue Situation gewöhnt haben, können wir uns entweder von allein auf den Weg machen oder wir brauchen jemanden, der uns dabei unterstützt.



## Grenzen unserer Orientierung

Die Welt, wie wir sie wahrnehmen, wird von unserem Gehirn konstruiert. Das bedeutet, es versucht permanent, ein möglichst schlüssiges Abbild der Welt darzustellen, selbst wenn Ungereimtheiten auftreten. Insofern ist die von uns wahrgenommene Realität nur eine Landkarte in unserem Kopf. Die Wahrnehmung ist ein überaus komplexer Prozess der Informationsgewinnung und -verarbeitung. Was daraus entsteht, kann man getrost als Fantasiegebilde bezeichnen. Nach diesem Gesichtspunkt kann Objektivität und Realitätstreue nicht existieren. Die Welt, wie sie jeder Einzelne von uns wahrnimmt, unterscheidet sich von Person zu Person zumindest geringfügig. Es beginnt damit, dass wir alle Farben unterschiedlich wahrnehmen und durch unsere internen Bewertungssysteme auf jeweils vielfältige Aspekte eines Objektes achten. Sogar wenn wir mit dem Smartphone ein Foto machen, werden wir dieses Bild jedes Mal anders wahrnehmen. Das Gehirn stellt ein für uns schlüssiges Abbild unserer Welt dar und nicht die Welt, wie sie wirklich ist. Mehr noch: Selbst anatomisch bedingte Ungenauigkeiten gleicht unser Gehirn aus. Ein kleines Experiment gefällig? Schließen Sie mal ein Auge und sehen Sie weiter auf den Text. Eigentlich müssten Sie jetzt ein schwarzes Loch sehen. Nämlich an jener Stelle, wo der Sehnerv die visuellen Sinneseindrücke bündelt. Das tun Sie aber nicht, weil unser Gehirn diesen blinden Fleck ergänzt. Es füllt also diese Stelle aus, damit ein ganz normaler Text sichtbar ist.<sup>4</sup>

---

Die Welt, wie wir sie wahrnehmen, wird ständig von unserem Gehirn konstruiert

---

Das führt wiederum zu einer Begrenzung unserer Wahrnehmung, die wir nicht umgehen können. Auch deswegen nicht, weil wir gewisse Informationen überhaupt nicht aufnehmen können. So ist es für uns Menschen unmöglich, ultraviolettes und infrarotes Licht zu erkennen, wir hören keinen Ultraschall und für Radioaktivität besitzen wir überhaupt keine direkte Wahrnehmungsmöglichkeit.

Um unser Überleben zu sichern – und letztlich ist beinahe alles in unserem Gehirn darauf ausgerichtet, genau das zu erreichen –, bedient es sich einiger ziemlich beeindruckender Techniken. Diese Techniken führen jedoch teilweise wiederum dazu, dass sie unsere Orientierung einschränken. Um also Orientierung zu erlangen, benötigen Sie das Wissen, wie unser Denkkapazität arbeitet, um entsprechend agieren zu können.

So werden Informationen, bevor sie dauerhaft im Gehirn gespeichert werden, unbewusst verändert. Diese »Überarbeitung« findet durch Tilgen, Verzerren oder Generalisieren statt.

### Wir tilgen Erinnerungen

---

Unser Gehirn und nicht unser Bewusstsein entscheidet, was wir behalten und was nicht

---

Ein Teil der Informationen wird getilgt, weil sie nicht wichtig erscheinen. Darunter wird verstanden, dass sich der Fokus wegbewegt und auf andere Dinge gelenkt wird. Erinnern Sie sich beispielsweise noch daran, wie der

Eingangsbereich des Unternehmens beschaffen war, das Sie vor einiger Zeit aufgesucht hatten? Welche Bilder an der Wand hingen und welche Kleidung Ihr Gesprächspartner an diesem Tag genau trug? Falls es hier zu keinen Auffälligkeiten kam – wie etwa eine vollkommen unpassende Krawatte –, werden Sie wahrscheinlich keine Erinnerung daran besitzen. Das kann im Nachhinein mitunter ziemlich lästig erscheinen, denn schließlich entscheidet unser Gehirn – und nicht unser Bewusstsein –, was wir behalten und was nicht.

Es beinhaltet jedoch noch eine Konsequenz, die noch viel größere Auswirkungen hat. Bei jeder Tilgung bleibt in unserem Gehirn kein »schwarzes Loch« übrig, also eine leere Stelle, sondern es wird durch scheinbare Erinnerungen ergänzt, sobald wir uns daran zu erinnern versuchen. So wissen wir nicht mehr genau, welche Nudelmarke wir letztens gekauft haben und falls wir uns in einem anderen Supermarkt als üblich be-

finden, holen wir garantiert die »falsche« Packung, weil uns unsere Erinnerung einen Streich spielt.

### **Wir verzerren die Realität**

Die zweite Veränderung geschieht durch Verzerren. Das bedeutet, die Information wird zwar aufgenommen, aber verändert abgespeichert bzw. verändert abgerufen. Die Polizei kann wahrscheinlich ein Lied davon singen, wenn Unfallzeugen Art und Farbe der Fahrzeuge verzerrt wiedergeben. Ich möchte nicht wissen, wie viele Menschen zu Unrecht im Gefängnis sitzen, weil Zeugen sie falsch identifizierten.<sup>5</sup> Als der Gedächtnisforscher Donald Thompson 1975 von der Polizei aufgesucht wurde, reagierte er sichtlich geschockt. Die Polizisten beschuldigten ihn nämlich der Vergewaltigung einer Frau. Glücklicherweise hatte er für diese Tatzeit ein Alibi, denn er befand sich zum Zeitpunkt des Verbrechens bei einem TV-Sender und gab dort ein Live-Interview zum Thema Gedächtnisverzerrungen. Er konnte also unmöglich der Täter sein. Warum aber hatte das Opfer ihn dann so genau beschrieben? Die Antwort war überraschend simpel: Unmittelbar vor der Vergewaltigung hatte die Frau das Interview im Fernsehen gesehen. Als Folge der traumatischen Erfahrung hatte ihr Gedächtnis den Ursprung der Erinnerung an Thompson verwechselt.<sup>6</sup>

### **Wir generalisieren**

Ein weiterer Vorgang im Gehirn ist das Generalisieren. Wenn wir eine Sache immer wieder in ähnlicher Form erleben, verallgemeinern wir und übertragen es auf andere Zusammenhänge.<sup>7</sup>

Ein Freund von mir überfuhr vor einigen Jahren im Sachsenwald, einem Waldstück in der Nähe von Hamburg, mit seinem Auto ein Reh. Das arme Tier war sofort tot. Beinahe exakt ein Jahr später, lief ihm erneut ein Reh vor seinen Audi (an der fast

gleichen Stelle). Diesmal konnte er jedoch dank Vollbremsung einen Unfall gerade noch vermeiden. Seitdem fährt er nur noch ausgesprochen vorsichtig durch den Sachsenwald, wie er mir erzählte.

Sein Gehirn hat aus den zwei dramatischen Einzelereignissen verallgemeinert und er ist nun der festen Meinung, dass auf dieser Fahrstrecke mehr Rehe die Straße überqueren, als irgendwo sonst in Deutschland. Aus diesem Grund fährt er an dieser Stelle seitdem überaus achtsam und beinahe im Schrittempo. Ist dieses Verhalten nachvollziehbar? In jedem Fall. Ist es logisch? Darüber kann man sich natürlich streiten, denn die vielen anderen Autofahrer, die dort noch nie einen Wildunfall hatten, fahren ganz normal. Für diese Fahrzeuglenker ist mein Freund ein Verkehrshindernis.

Normalerweise finden Generalisierungen statt, wenn eine Situation einige Male erlebt wurde, bei den meisten Menschen zwischen 3- und 6-mal. Bei besonders auffälligen, gefährlichen oder dramatischen Situationen generalisieren wir schneller. Wir müssen also nicht fünf Mal auf die heiße Herdplatte fassen, um zu generalisieren, dass heiße Herdplatten schmerzhaft Blasen auf der Haut verursachen.

### **Wir interpretieren die Welt**

---

Unser Gehirn konstruiert ein Abbild der Welt. Wir sollten dieses Bild nicht mit der Realität verwechseln.

---

Neben dem Tilgen, Verzerren und Generalisieren existieren noch weitere Einschränkungen der Orientierung, wie die eigenen Emotionen. Unsere Wahrnehmung ist eng mit unseren Emotionen verknüpft. So führt ein äußerer Impuls zu einer Reaktion im Gehirn

und löst eine Emotion aus, der wir kurz danach bewusst gewahr werden. Auf diese Weise entstehen unsere Interpretationen von verschiedenen Situationen. Beispielsweise würden Sie eine aufkeimende Wut gegenüber Ihrem Vorgesetzten eher in Frage

stellen, als einen Groll gegenüber einem Mitarbeiter. Wir nehmen nie einfach wahr, sondern sind immer dabei, zu interpretieren.

Gleichzeitig wartet das Gehirn nicht einfach nur auf Sinnesindrücke. Es wird permanent von allein aktiv und trifft Voraussagen über alle möglichen Dinge, die vermutlich eintreffen werden. All das geschieht auf Basis unserer Interpretationen.<sup>8</sup> Auch diese Fähigkeit ist überlebenswichtig, denn dadurch registrieren wir Abweichungen und das wiederum bewahrt uns vor Gefahren. Allerdings kann es so weit führen, dass schon Kleinigkeiten wie bestimmte Vornamen für Vorverurteilung verantwortlich sind. So zeigte eine Umfrage bei 500 Grundschullehrern, dass der Name »Kevin« für Verhaltensauffälligkeit und Leistungsschwäche steht. Ebenfalls führten Namen wie Justin, Dennis oder Chantal zu einer ähnlichen Stigmatisierung. Andere Vornamen wie Maximilian, Nele oder Lukas zeigten stattdessen positive Assoziationen.<sup>9</sup>

### **Wir verfälschen unsere Erinnerungen**

Ein weiteres Problem stellen verfälschte Erinnerungen dar. Auch wenn es möglicherweise erschreckend klingt, wir verändern unsere Erinnerungen, indem wir uns daran erinnern. Das geschieht durch die jeweils aktuelle Stimmung während des Erinnerungsprozesses, die bestimmte Empfindungen entweder verstärkt oder abschwächt. Dadurch werden wiederum Details in den Vordergrund gerückt oder sie verblässen. Das führt dazu, dass wir in unterschiedlicher Weise darüber sprechen, denn scheinbar ganz spontan gewichten wir gewisse Nuancen unserer Erinnerung stärker als andere. Dies wird unbewusst wieder im Gedächtnis abgespeichert und im Extremfall entstehen so völlig falsche Erinnerungen. So meinen wir, Dinge getan oder erlebt zu haben, die nie passiert sind.<sup>10</sup>

Alle diese Faktoren führen dazu, dass wir ein eigenes Weltbild konstruieren, wodurch sich unsere Orientierung in bestimmten Situationen erschwert.

Der einzige Weg aus diesem Dilemma liegt darin, den eigenen Sinneseindrücken und getroffenen Urteilen zu misstrauen, da sie durch persönliche Erfahrungen, Einstellungen und Werte geprägt sind. Kurzum: Rechnen Sie damit, dass Ihre Wahrnehmung und Ihre Erinnerung Ihnen Streiche spielen, die zu einer Reduktion der Orientierung führen können.

Für Führungskräfte bedeutet diese Erkenntnis, stets wachsam und kritisch zu bleiben. Schließlich gilt es nicht nur, mit eigenen Fehlern in der Wahrnehmung und Erinnerung rechnen zu müssen, sondern auch mit Fehlern in der Wahrnehmung und Erinnerung von Mitarbeitern, Vorgesetzten, Geschäftspartnern und Kunden.

Um dem zu entgehen, sollten Sie versuchen, Wahrnehmungen abzugleichen, um sich der Wahrheit anzunähern. Nehmen Sie objektive Messergebnisse als Unterstützung. Beschäftigen Sie sich mit typischen Wahrnehmungsfehlern und lernen Sie daraus.

### **Fehler helfen bei der Orientierung**

---

Wir besitzen ein  
Frühwarnsystem für  
Fehler

---

Weiterentwicklung wird erst dann möglich, sobald wir das Risiko auf uns nehmen, Fehler zu begehen. Diese Erkenntnis entspringt meiner eigenen, jahrzehntelangen Erfahrung und den vielen Gesprächen, die ich mit meinen Kunden, Seminarteilnehmern und Gesprächspartnern auf diversen Veranstaltungen führte. Wenn wir uns über persönliche Entwicklung unterhielten, über die erfolgsrelevanten Faktoren in Projekten und über unternehmerisches Wachstum sprachen, wurde uns immer schnell deutlich, wie wichtig eine positive Fehlerkultur

im Unternehmen ist, die ein Vorwärtskommen überhaupt erst ermöglicht. Sobald wir uns auf ein neues Terrain bewegen, steigt die Gefahr, Irrtümern zu unterliegen, falsche Entscheidungen zu treffen, sich sprichwörtlich mit dem Hammer auf den Finger zu hauen. Wollen wir derartige Erfahrungen vermeiden, dann gelingt es uns nur, wenn wir uns nicht bewegen. Das kann man natürlich machen, doch Stillstand bedeutet Rückschritt, weil das Umfeld sich stets weiterentwickelt.

Psychologen konnten nachweisen, dass im Gehirn eine Art Frühwarnsystem sitzt und dieses warnt uns rechtzeitig davor, den gleichen Fehler erneut zu begehen. Innerhalb von 0,1 Sekunden identifiziert unser Denkapparat Handlungen, die sich in der Vergangenheit als für uns nachteilig erwiesen haben.<sup>11</sup>

Das bedeutet im Umkehrschluss, wir müssen zunächst einmal Fehler machen, um in einem bestimmten Bereich wirklich gut zu werden. Erst dadurch entwickeln wir Erfahrung – durch positive, aber auch durch negative Erlebnisse – und das erhöht zudem unsere Orientierung. Schließlich können wir erst dann mit Sicherheit feststellen, welche Wege funktionieren und welche nicht. Einige meiner Kunden gehen daher so weit, dass sie sich von Mitarbeitern wünschen, dass sie wichtige Fehler so bald wie möglich machen.

Bei vielen Menschen steigt nach meiner Erfahrung im Verlauf des Lebens die Angst vor Fehlern. Die Gründe dafür sind vielfältig: So fürchten wir den dadurch erlittenen – vermeintlichen – Gesichtsverlust oder Statusverlust, wir scheuen uns davor, das Bestehende zu gefährden – aus Verantwortungsgefühl für Partner und Kinder – und das ist sicherlich nur ein Auszug aus den Ursachen für dieses Verhalten. Möglicherweise spielt bei älteren Menschen auch der Faktor Zeit eine Rolle. Mit zunehmendem Alter reduziert sich die noch vorhandene Zeit, um begangene Fehler wieder geradezurücken. Folglich nimmt die Fehlervermeidung eine höhere Priorität ein, verglichen mit jungen

Menschen. An dieser Stelle empfehle ich jedoch, sich selbst im hohen Alter eine gewisse Experimentierfreudigkeit zu bewahren. Schließlich bedeutet nicht jeder Fehler gleich einen immensen Verlust. Außerdem sorgt eine gesunde Fehlerkultur für persönliche Entwicklung und somit auch für Abwechslung.

Dazu kommt, dass wir nach permanenter Orientierung streben, unabhängig davon, in welchem Lebensalter wir uns befinden. Wenn wir Fehler begehen, setzen wir automatisch weitere Markierungspunkte auf unsere inneren Landkarten. Das heißt, wir verbessern dadurch die Orientierungsfähigkeit, wodurch sich gleichzeitig das Stressniveau reduziert und wir uns insgesamt sicherer fühlen.

### **Orientierung entsteht von innen und von außen**

Im Neurolinguistischen Programmieren (NLP) – einem Kommunikationsmodell – gibt es das Modell der Zeitlinie. Es handelt sich dabei um ein Konzept, das von Tad James, einem bekannten NLP-Trainer und Buchautor, entwickelt wurde.<sup>12</sup> Im Kern basiert dieses Konzept auf der inneren räumlichen Anordnung unserer Erfahrungen und Vorstellungen (Bilder, Geräusche, Gefühle), die sich in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft aufteilen. Das bedeutet, wir Menschen organisieren unsere Erfahrungen vor allem über das innere Auge und teilen diese auf einer linearen Zeitachse auf.

Um dieses Prinzip besser zu verstehen, habe ich ein Beispiel für Sie: Ein Kollege von mir schafft es einfach nicht, Meeresfrüchte zu essen. Schon allein beim Gedanken daran, wird ihm übel. Neulich trafen wir uns in einer Pizzeria und besprachen einige Themen, die wir gemeinsam umsetzen wollen. Ich bestellte mir eine Pizza Frutti di Mare und er sah mich dabei an, als hätte ich soeben vor seinen Augen einen Mord begangen. Da erinnerte ich mich an seine Abneigung, änderte meine Bestellung in eine



Pizza Quattro Formaggi um und dann unterhielten wir uns über seine Abscheu gegenüber Meeresfrüchten. Er sagte mir, er wüsste nicht, woher es kam und ich lud ihn auf ein kurzes Experiment ein. Er stimmte zu, schloss die Augen und ich forderte ihn dazu auf, in seinen Gedanken immer weiter in die Vergangenheit zurückzugehen, bis zu der Stelle, als sein Ekel vor Meeresfrüchten das erste Mal auftrat. Es dauerte nicht lange und er erzählte mir von einer Situation, die er als etwa zehnjähriger Junge erlebte. Er stand vor dem Kühlschrank und öffnete eine Dose mit »irgendwelchem Fischzeug« (er konnte den Inhalt nicht mehr genau bestimmen). Der Geruch, der ihm dabei entgegenströmte, war für ihn so widerlich, dass er selbst heute noch keine Meeresfrüchte herunterbringt.

Bei dieser Übung ging mein Bekannter im Geiste einen Weg in seine Vergangenheit. Er legte also in Gedanken tatsächlich einen Weg zurück, bis er zu der Stelle mit dem Kühlschrank kam. Eine andere Möglichkeit mit der Zeitlinie zu arbeiten besteht darin, zu betrachten, wie weit sich bestimmte Erinnerungen von einem entfernt befinden. In diesem Fall bleibt die Person in ihrer Vorstellungskraft stehen, während sich die Ereignisse um sie herum im Raum platzieren. Dazu existieren im NLP unterschiedliche Methoden und Techniken, diese Erlebnisse abzurufen.

Wesentlich erscheint mir, dass wir Menschen uns selbst in derartigen Situationen ganz automatisch orientieren und uns sogar räumlich ausrichten. Auch wenn es sich »lediglich« um Gedankenexperimente handelt.

*In einem meiner Seminare war eine junge Frau, die überhaupt keine zeitliche Orientierung besaß. Sie willigte ein, eine Zeitlinien-Übung vor der gesamten Gruppe durchzuführen. Dabei stellte sich heraus, dass ihre Zeitlinie die Form eines Kreises hatte, statt der üblichen geraden Linie oder Kurve. Vor ihrem inneren Auge liefen Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft ständig ineinander und dadurch brachte*

---

Wahre Orientierung entsteht aus der Kombination von innerer und äußerer Orientierung.

---

*sie auch immer alles durcheinander. Das erklärte zudem, weshalb organisatorische Tätigkeiten ihr so schwerfielen. Ich wunderte mich, dass sie es überhaupt zum Seminar geschafft hatte. Sie erzählte anschließend, wie sie ihr Leben mit einer ganzen Armee an Kalendern, Weckern und Erinnerungen organisierte und sie gab zu, dass es ihr unmöglich war Visionen und Pläne für die Zukunft zu entwickeln. An dieser Stelle wurde mir wieder bewusst, wie viel von unserer inneren Orientierung abhängt. Ist diese gestört, hat das sofort dramatische Auswirkungen auf unser äußeres Leben.*

### Innere Orientierungshilfen

Bezüglich unserer inneren Orientierung besitzen wir also ein angeborenes räumliches Vorstellungsvermögen, das wichtige Aufgaben insbesondere im Bereich Organisation und Planung übernimmt.

Doch es existieren noch weitere, innere Orientierungshilfen. Darunter fallen:

- eigene Erfahrungen,
- eigene Wertvorstellungen,
- eigene Bedürfnisse,
- eigene Wünsche, Visionen und Ziele.

Jeder einzelne Aspekt hilft uns bei der Orientierung und wenn Sie sich in der Situation befinden, nicht zu wissen, wie Sie sich verhalten sollen oder welchen Weg es einzuschlagen gilt, dann können Sie sich folgende Fragen stellen. Dabei ist es eine gute Vorgehensweise, zunächst den Verstand zu befragen und die Antworten mit Ihrem Gefühl zu vergleichen. Gefühle sind ein guter Indikator dafür, ob etwas für uns stimmig ist und ob wir uns im inneren Gleichgewicht befinden.

1. Kann ich auf **Erfahrungen** zurückgreifen, die mir bei der Orientierung helfen? Wenn ja, wie können mir diese Erfahrungen konkret weiterhelfen?
2. Wie weit passen meine **Werte** mit der aktuellen Situation zusammen und welche Alternativen stimmen am besten mit meinen Werten überein?

3. Was möchte ich überhaupt? Welche Entscheidung fühlt sich gut an und welche nicht? Sprich: Welche Vorgehensweise passt zu meinen **Bedürfnissen**?
4. Was möchte ich tatsächlich erreichen und welche Entscheidung erfüllt meine **Wünsche, Visionen** und **Ziele** am besten?

### **Orientierung von außen**

Orientierung entsteht jedoch auch durch äußere Einflüsse und diese hängen davon ab, welche Bedeutung wir diesen beimessen. Zum Teil haben wir dieses Thema bereits im Abschnitt »Grenzen unserer Orientierung« angesprochen, als wir uns dem Tilgen, Verzerren und Generalisieren widmeten.

Selbst mittels schlichtem Beobachten können wir Orientierung erlangen oder einfach dadurch, dass wir den Gesprächen anderer Menschen folgen. Außerdem helfen uns sämtliche Arten von schriftlichen Informationen, beispielsweise in Form von Arbeitsanweisung oder Verhaltensregeln. Wenn Sie eine Städtereise unternehmen und dabei eine Kirche besuchen, befindet sich häufig in der Nähe des Einganges eine Hinweistafel. Darauf steht dann, dass Männer die Kopfbedeckung abnehmen und Frauen ihre Röcke bis über die Knie ziehen sollen. Alles andere wäre nicht nur unhöflich, sondern obendrein ein realistischer Grund, hochkant rausgeworfen zu werden. So etwas schafft Orientierung, denn ich weiß schließlich eindeutig, woran ich bin.

Aber auch ausgewertete Daten helfen uns Orientierung zu erlangen, da diese Analysen zulassen, die wiederum innere Landkarten erzeugen. Wenn ich etwa als Vertriebsmitarbeiter weiß, welche Umsätze meine wichtigsten Kunden in den letzten fünf Jahren wann genau getätigt haben, kann ich Rückschlüsse darüber ziehen, wie viel Umsatz ich dieses Jahr erwarten kann oder wie viel Neukunden ich zusätzlich gewinnen muss, um meine Zielvorgaben zu erreichen.

Schließlich gibt es noch einen weiteren äußeren Einfluss auf unsere Orientierung. Hier handelt es sich um Leitbilder, also Menschen, an denen wir uns orientieren. Oftmals sind es Personen, die wir bewundern, deren Verhalten, Ansichten etc. wir uns zum Vorbild nehmen. Ganz automatisch gleichen wir uns ihnen an und dadurch entsteht auch eine Form der Orientierung. Falls Sie einem Leitbild folgen, erweist es sich als hilfreich, sich folgende Frage zu stellen, sofern Ihnen Ausrichtung fehlt: »Wie würde mein Leitbild/mein Vorbild in dieser Situation vorgehen?«

Vielleicht klingt es sehr vereinfacht, doch meist hilft diese Frage, neue Orientierung zu erlangen.

Im Extremfall kann uns fehlende Orientierung krankmachen, vor allem, wenn dieser Zustand über einen längeren Zeitraum anhält. Doch selbst falls es nicht so weit kommen sollte, treten wir instinktiv auf die Bremse, sobald wir uns orientierungslos fühlen. Wir bewegen uns erst dann wieder vorwärts, wenn unsere inneren Landkarten über die notwendigen Orientierungspunkte verfügen. Und dazu können wir uns erfreulicherweise vieler Möglichkeiten bedienen.

Aber wir befinden uns aktuell auch in einer Zeit des schnellen Wandels und der konstanten Veränderung, weshalb eine umfassende Orientierung zu einer nicht zu unterschätzenden Herausforderung wird. Es gibt eine neue Epoche, in der wir leben: die VUCA-Welt. Was es damit auf sich hat und wie wir mit ihr umgehen sollten, stelle ich Ihnen im nächsten Kapitel vor.

