

Martina Haas

Yes We Can – Von Chancen und Risiken, Glück und Zufall

Einführung

Die meisten Menschen möchten Erfolg haben, vorankommen, etwas erleben, glücklich sein. Das ist nicht nur legitim, sondern liegt in der Natur des Menschen. Was viele nicht gerne hören, was aber altbekannt ist, ist der Grundsatz: Ohne Fleiß kein Preis. Jedoch ist es mit Fleiß alleine auch nicht getan. Es bedarf vielfältiger Kompetenzen, um zu reüssieren.

Doch nicht nur der Einzelne hat Ziele, Wünsche und Erwartungen. Auch Unternehmen, Organisationen, Institutionen und die öffentliche Hand stehen unter Erfolgsdruck unabhängig davon, wie verschieden Erfolg auch immer dem Geschäftszweck bzw. der Aufgabendefinition entsprechend definiert wird. Hierauf wird im Abschnitt Chancen- und Risikokompetenz von und in Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen im Laufe des Beitrags gesondert eingegangen.

Glück, Zufall und Serendipity

Meines Erachtens wird niemand „zufällig“ erfolgreich. Auf dem Weg zum Erfolg spielen zwar manchmal ein Musenkuss oder das sprichwörtliche Glück eine Rolle, z.B. zur rechten Zeit am rechten Platz zu sein. Allerdings halte ich es mit Angelina Jolie, die klug bemerkte: „Glück ist, wenn Zufall auf Vorbereitung trifft.“ Und auch bei den Musenküssen ist es so, dass die Musen nur Menschen küssen, die sie bei der Arbeit antreffen.

Essenz: Glück ist nichts, was wir nicht streckenweise mitbeeinflussen könnten:

Im Lotto gewinnt allenfalls derjenige, der zumindest Lotto spielt. Wer ein Grand Slam Turnier gewinnen möchte, sollte früh anfangen, sehr viel zu üben. Die aktuelle Grand Slam Siegerin, Angelique Kerber spielt seit dem dritten Lebensjahr Tennis, Steffi Graf und Roger Federer hatten ebenso in diesem zarten Alter erstmals zum Tennisschläger gegriffen. Harry Belafonte wird das Bonmot zugeschrieben: „Ich war schon jahrelang Schauspieler, bevor ich über Nacht berühmt wurde.“

Ich halte Malcolm Gladwells Theorie für richtig, dass man sich mindestens 10.000 Stunden mit einer Sache beschäftigen muss, um Weltspitze zu erreichen, das sind über Jahre viele Stunden täglich. Wer nicht die Weltspitze anstrebt, kann nicht aufatmen. Auch für ihn gilt: Nur Übung macht den Meister.

Essenz: Aktivität gepaart mit Ausdauer erhöht unzweifelhaft die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Eine Ausnahme von dieser Regel ist das sog. Aussitzen, das in einigen Facetten auch „mit Erledigung durch Zeitablauf“ umschrieben wird... aber diese Option bleibt hier außen vor.

Es gibt eine weitere Möglichkeit, vermeintlich beiläufig zum Erfolg zu kommen. Wissenschaftler bezeichnen sie als Serendipity. Das sind Fälle, in denen Menschen etwas „zufällt“, wonach sie nicht gesucht hatten. Doch auch hier gilt: Wer sich nicht bewusst auf die Suche nach Lösungen,

interessanten Menschen, neuen Herausforderungen etc. begibt, findet weder den erstrebten Schatz, noch fallen ihm an dessen statt Zufallsfunde zu.

Essenz: Chancen entdecken kann nur der, der mit offenen Augen und sehr viel Neugier unterwegs ist.

Erfolg und Erfolgsfaktoren

Jeder Mensch definiert Erfolg anders. Bisweilen verändert sich der Begriff in unterschiedlichen Lebensphasen, weil sich die Prioritäten oder Lebensumstände ändern. Für den einen bedeutet Erfolg ein hohes Gehalt, schneller beruflicher Aufstieg, andere definieren sich über große Budgets, Auftragsvolumina und Mitarbeiteranzahl, Internationalität des Wirkungskreises. Wieder andere messen ihren Erfolg an der Sinnhaftigkeit ihrer Aufgaben/Projekte und der Nachhaltigkeit ihres Tuns. Die Generation Y legt mehr als jede Generation vor ihnen Wert darauf, Berufliches und Privates verbinden zu können, das Stichwort lautet Work-Life-Balance. Wie man Erfolg für sich persönlich definiert, spielt für die nachfolgenden Überlegungen angesichts grundlegender Erwägungen keine entscheidende Rolle.

Erfolg hat nicht nur viele Komponenten und Facetten. Er beruht zudem auf einem Konglomerat von unterschiedlichen Kompetenzen. Dazu gehört Fachwissen als Fundament ebenso wie die viel gepriesenen Soft Skills. Viel zu selten sind jedoch die Erfolgsfaktoren Chancen- und Risikokompetenz im Fokus - vom Leistungssport einmal abgesehen.

Individuelle Chancenkompetenz

Chancen zu erkennen und Risiken richtig einzuschätzen, manchmal in der Kürze eines Augenblicks, ist ein enormer Wettbewerbsvorteil für den, der das kann.

Gerne spreche ich von einem Chancen-Trias:

- Chancen erkennen
- Chancen nutzen
- Chancen kreieren.

Ich behaupte, mit den Chancen ist es dabei wie mit Eisbergen: nur ein Bruchteil ist sichtbar. 1/7 des Eisberges befindet sich oberhalb des Meeresspiegels, 6/7 sind im Wasser und damit unseren Blicken fürs Erste verborgen.

Chancengespür

Die Fähigkeit, Chancen zu erkennen, ist jedoch nicht gottgegeben. Das Chancengespür oder auch der Chancenblick, von dem der Business-Experte Hermann Scherer spricht, lässt sich trainieren. Allerdings bestreite ich nicht, dass Menschen, die per se wissbegieriger und neugieriger sind als andere, einen Startvorteil haben. Das Wichtigste ist jedoch, jederzeit zuzugreifen, wenn sich eine Chance bietet. Selten wird sie einem hinterhergetragen.

Das Gespür für Chancen gedeiht in einem anregend-kreativen, durch Vielfalt geprägten Umfeld besser als dort, wo strikte Vorgaben dominieren. Man sollte daher dafür sorgen, sich mit möglichst unterschiedlichen Menschen, unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Branchen/Berufe etc. zu umgeben. In der Regel stehen wir alle vor ähnlichen Herausforderungen wie knappen Ressourcen, Zeitdruck, dürftiger Informationsbasis etc. Da ist es überaus hilfreich zu sehen, wie andere damit umgehen. Zudem führt ein Gespräch unter Experten nicht immer zu Ergebnissen, während die Frage eines Laien plötzlich einen Stein ins Rollen bringen kann. Die schlichte Frage eines klugen Kopfes nach dem „Warum?“ beseitigte für mich vor einiger Zeit ein vermeintliches Problem...

Unsere Sozialisierung, aber auch im Job antrainierte Verhaltensweisen erschweren die Option, überhaupt ein Gespür für Chancen zuzulassen. Emotion und Intuition hatten lange nichts im Berufsleben verloren: Wir sind gewohnt, zu analysieren, Strategien, aber auch Worst-Case-Szenarien zu entwickeln und vorsorglich B- oder gar C- und D-Pläne vorzuhalten. Was dabei verloren geht, ist die unvoreingenommene und ergebnisoffene Art, wie Kinder sich Themen erschließen: Keine Frage ist zu dumm, keine Vorgehensweise von vorherein ausgeschlossen – es wird eben ausprobiert, bis etwas klappt. Je berufserfahrener jemand ist, desto stärker wirkt zudem der Faktor „déformation professionnelle“ – beruflich bedingte Prägung, schlimmstenfalls Verblendung - man steckt in Denkmustern fest und ist häufig auch betriebsblind. Dies alles trägt dazu bei, dass wir viele Chancen nicht erkennen.

Mark Twain merkte so trefflich an: „Gegen Zielsetzungen ist nichts einzuwenden, sofern man sich dadurch nicht von interessanten Umwegen abhalten lässt.“

Essenz: Der offene und interessierte Blick über den Tellerrand führt häufig zu erstaunlichen Resultaten. Das Schöne ist: Das kann theoretisch jeder, man muss es nur wollen.

Ergreifen von Chancen

Von den wenigen Chancen, die wir erkennen, nehmen wir wiederum aus verschiedenen Gründen nur einen Bruchteil wahr. Die häufigsten Gründe sind:

- andere Prioritäten – dies wird gerne bemäntelt mit der Ausrede: keine Zeit zu haben
- falsche Einschätzung der Bedeutung
- fehlender Mut
- schlichte Bequemlichkeit.

Letzteres ist meines Erachtens unverzeihlich, da unprofessionell. Neben dem fehlenden Mut existiert die Variante des zu langen Zauderns. Auch dies schadet dem Chancen-Erkennen. Den Chancen macht es hingegen nichts aus, wenn wir nicht wissen, was wir wollen. Chancen gehen nicht unter, es findet sich stets jemand, der sie kurzentschlossen nutzt.

Essenz: Die besten Ideen, die spannendste Inspiration nützen nichts, wenn man nicht versucht, sie umzusetzen.

Chancencreation

Wie viel potentielles Geschäft, wie viel Innovation - und privat: wie viel Glück - entgeht uns, weil wir Chancen entweder nicht bemerken oder nicht nutzen. Dabei gibt es in Sachen Chancen noch eine Steigerung:

Chancen selbst zu schaffen - dies ist die Kür nach der Pflicht. Chancen selbst zu schaffen bedarf der Fantasie und Weitsicht sowie einer ordentlichen Portion Experimentierfreude. Allerdings ist nicht erfordert, das Rad stets neu zu erfinden. Chancenintelligent sind auch Menschen mit der Fähigkeit, funktionierende Ideen, Prozesse, Systeme fortzuentwickeln oder aus anderen Kontexten zu adaptieren und für den eigenen Bereich zu umzuschichten.

Best practice: Obama 2008, 2012 „YES WE CAN – Chance for Change“

US Präsident Obama ist eines der besten Beispiel für hohe Chancenkompetenz verbunden mit einem ausgeprägten medialen Gespür. Das müssten selbst diejenigen zugeben, die seine politischen Ansichten nicht teilen. Er war der erste farbige Präsidentschaftskandidat der USA. Er trat gegen das parteiinterne Politestablishment – Hillary Clinton – an und setzte sich gegen diese wesentlich erfahrenere Politikerin durch. Ihr half selbst der Startvorteil nicht zum Durchbruch, als Ehefrau eines ehemaligen Präsidenten einen hohen Bekanntheitsgrad zu haben und von vielen Millionärsfreunde mit Spenden unterstützt zu werden. Barack Obama reüssierte auch gegenüber dem politischen Gegner. Wer die US-Mentalität und die Affinität zum Militär kennt, weiß wie schwierig es war, 2008 als Farbiger gegen den weißen Kriegshelden John McCain anzutreten.

Neben außerordentlichem Charisma war ein wesentlicher Schlüssel zum Wahlerfolg in beiden Fällen, der Mut sich neuester Kommunikationsmittel zu bedienen und auf den „kleinen Mann“, die Basis zu setzen: Obamas Wahlkampagne war eine Grass root-Kampagne – d.h. Wähler wurden aktiviert, ihren Abgeordneten zu kontaktieren und zu spenden. Obama sammelte Rekordsummen an Wahlkampfmitteln ein, überwiegend bestehend aus kleinen und Kleinstspenden, während republikanisch gesinnte Millionäre und Milliardäre John McCain und später Mitt Romney mit Millionenbeträgen unterstützten.

YES WE CAN war überdies kein simpler Slogan, er war Programm, hatte Strahlkraft – er war Aufforderung an jedermann getragen von Visionen. Eine der wichtigsten Visionen, die allgemeine Gesundheitsversorgung OBAMA Care, konnte gegen größten Widerstand im Kongreß realisiert werden.

Obamas Art der Kommunikation war sehr persönlich, emotional und konsequent; er blieb am Ball. Er überließ nichts dem Zufall, nutzte mit seinem Team alle Kommunikationskanäle, arbeitete mit SMS, Newslettern, Social Media-Accounts und schaffte bei seinen Newslettern schon durch die spannende Betreffzeile Betroffenheit und Interesse. Obamas brillante Rhetorik tat ein übriges.

Individuelle Risikokompetenz

Es reicht nicht aus, Chancen zu erkennen – man muss sie auch bewerten und in Relation zu etwaigen Risiken stellen.

Das Leben als solches ist bereits riskant, und Zyniker sagen nicht zu Unrecht: Es endet in jedem Fall tödlich. Dazwischen gibt es viele Formen und Intensitäten von Risiken. Zum Trost sei erneut Mark Twain zitiert. Er soll auf dem Sterbebett gesagt haben: „Ich hatte mein ganzes Leben viele Probleme und Sorgen. Die meisten von ihnen sind aber niemals eingetreten.“

Chancenkompetente Menschen jedenfalls sind bereit, Risiken einzugehen, denn viele Chancen sind auch mit Risiken verbunden - zwei Seiten einer Medaille. So wundert es nicht, dass das chinesische Wort für Krise sich aus den Schriftzeichen für Gefahr und Gelegenheit zusammen setzt.

Essenz: Das größte Risiko im Leben ist wahrscheinlich, jedem Risiko aus dem Weg zu gehen. Meines Erachtens ist dies zumindest eine der Garantien für Langeweile

Risikokompetenz nach meiner Definition ist die Fähigkeit, beherrschbare Risiken klug zu handhaben. Dazu gehört vor allem die realistische Risikoeinschätzung und das Abwägen von Vor- und Nachteilen. Es geht gerade nicht um das blinde Losstürmen eines Hassadeurs um einer Idee oder purer Abenteuerlust willen. Auch Gier ist ein schlechter Berater: Gier frisst Hirn, sagte ein kluger Kopf, dessen Namen ich nicht kenne.

Risikokompetenz wird in kaum einem Stadium der Ausbildung systematisch trainiert, sollte es nicht um konkrete Risikoaufgaben gehen wie z. B. bei der Katastrophenabwehr durch Feuerwehr, Technisches Hilfswerk etc. Ganz anders sieht es im Profisport aber auch beim Freizeitsportbetätigungen aus: Beim Sporttraining werden Risiken und persönliche Grenzen ausgelotet, der Gegner gewissenhaft analysiert.

Das fehlende Risikokompetenztraining wirkt sich im Berufsalltag durch erhöhtes Learning-by-Doing aus. Es wird u. U. teures Lehrgeld bezahlt. Wer Entscheidungen zu treffen hat, hat es häufig mit Risikoabwägungen zu tun. Es geht darum, Wahrscheinlichkeiten zu schätzen und potentielle Verluste und Gewinne zu kalkulieren. Das bedarf nicht nur großer Sorgfalt, eines sicheren Gespürs, sondern auch einer gewissen Erfahrung. Zudem ist mitentscheidend, wie mit Fehleinschätzungen/Fehlern und auch dem Scheitern von Arbeitgeberseite umgegangen wird.

Äußere Rahmenbedingungen

Fortschrittliche Unternehmen äußern sich bereits dezidiert in ihren Leitlinien oder Kompetenzkatalogen für Führungskräfte zum Umgang mit Fehlern. So gehört z. B. zum Leitbild des ITDZ Berlin - der zentrale IT-Dienstleister der Berliner Verwaltung – eine Kultur der Fehlertoleranz. Nicht vermeidbare Fehler werden als Chance zu Verbesserung betrachtet. Lernen soll sowohl der Einzelne als auch die Organisation.

Mir gefällt der Ansatz, man verzeihe alle Fehler mit Ausnahme derer, die auf grober Nachlässigkeit oder schlechter Vorbereitung beruhen, gut.

Innere Einstellung

Wie wir mit Chancen umgehen, hängt maßgeblich von der inneren Haltung ab. Es wird behauptet, es gebe keine Wahrheit, sondern viele unterschiedliche Wahrnehmungen. Wer einmal Zeugenaussagen zu Unfällen oder anderen Sachverhalten analysiert hat, wird dem beipflichten. Doch so kompliziert muss man gar nicht denken: Wir alle kennen den Unterschied zwischen einem halbleeren und einem halbvollen Glas...

Die Sichtweise macht den Unterschied – und der kann in der Auswirkung gewaltig sein: ein Wasserglas, das 50 Prozent des höchstmöglichen Wasservolumens beinhaltet, kann Bedauern oder Freude auslösen. Ähnlich verhält es sich mit Chancen und Risiken. Es handelt sich häufig um zwei Seiten derselben Medaille. Wie ich jedoch damit umgehe, entscheidet über Erfolg oder Misserfolg, vielleicht sogar endgültiges Scheitern.

Schon die Altvorderen wussten, dass der Glaube Berge versetzt. Allzu gerne wird unter Beratern der Witz gehandelt, physikalisch/anatomisch sei es nicht möglich, dass eine Hummel fliegen könne. Zum Glück wisse sie davon nichts und fliege trotzdem...

Chancen- und Risikokompetenz von und in Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen

Seit langem steigen die Anforderungen an Unternehmen, Freiberufler und Selbstständige in sich rasch wandelnden Märkten. Die fortschreitende Globalisierung und zunehmende Digitalisierung von Prozessen tun ein Übriges. Immer schneller immer billiger zu produzieren, ist keine Lösung, oft nicht einmal mehr eine Option: Kosten für Produkte und Dienstleistungen weiter zu senken, ist häufig an deutschen, europäischen und auch außereuropäischen Standorten nicht mehr möglich. Insofern wird die Innovationskraft und Kreativität von Unternehmen über deren Wettbewerbsfähigkeit und damit über deren Überleben entscheiden. Letztlich geht es um den Erhalt von bestehenden Arbeitsplätzen und die Schaffung von neuen.

Auch der öffentlich-rechtliche Sektor ist tiefgreifenden Veränderungen ausgesetzt und steht unter Reformdruck. Insbesondere die Digitalisierung stellt die Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen vor große Herausforderungen. Hier sei das Stichwort E-Government genannt. Die Bundesregierung hat diesbezüglich 2014 das Programm „Digitale Verwaltung 2020“ aufgelegt.

Arbeitgeber und Mitarbeiter müssen neu denken und zudem anders mit Ressourcen umgehen. Das ist eine Chance, denn in Unternehmen, Organisationen wie Behörden gilt es Schätze zu heben. Diese liegen unter anderem im Potential der Mitarbeiter.

Erfolgsfaktor offene Unternehmenskultur

In Zeiten des Fachkräftemangels und der Auswirkungen des demografischen Wandels ist es zwingend notwendig, mit der Ressource Mitarbeiter sorgsam umzugehen. Wie wichtig dabei das Betriebsklima und der Umgang mit Fehlern sind, wurde bereits angesprochen. Unverzichtbar ist daher

die Implementierung bzw. kontinuierliche Fortentwicklung einer innovationsfördernden Unternehmens- und Führungskultur.

Von wesentlicher Bedeutung ist der Kommunikationsstil des Hauses. Weder der Organisation noch den Mitarbeitern nützt das sog. Herrschaftswissen, von dem der Großteil der Mitarbeiter, aber manchmal auch der Führungskräfte ausgeschlossen ist. Genauso schädlich ist der sog. „Informations-Overload“ verbunden mit Überregulierung, der dazu führt, dass Wichtiges in der Fülle an Informationen untergeht.

Eine Kultur des Vertrauens ist der beste Nährboden für Chancen- und Risikokompetenz, und damit für Kreativität und Innovation.

Exkurs: Ernüchternd empfand ich den zuvor nie gehörten Begriff der Initiativbestrafung, den ich von Teilnehmern eines Strategie- und Innovationsworkshops genannt und auf Rückfrage erläutert bekam:

Wer einen Verbesserungsvorschlag einbringt, kann mit drei Reaktionen rechnen

1. Der Vorschlag wird sofort zerpfückt und abgelehnt.
2. Der Vorschlagende bekommt die Umsetzung aufgebürdet, auch wenn er selbst arbeitstechnisch am Rande seiner Kapazitäten steht.
3. Der Vorschlag wird Basis eines Projektes, welches in die Endlos-Warteschleife der Organisation eingespeist wird, um letztlich zu versanden.

Da jede dieser drei Varianten höchst unerfreulich ist, kommt es bei den Mitarbeitern zu Frustration und Abstumpfung und letztlich zur Einstellung von Bemühungen, Innovation zum Durchbruch zu verhelfen.

Wie schade das auch unter ökonomischen Gesichtspunkten ist, können gerade Unternehmen beurteilen, die über ihr betriebliches Vorschlagswesen jährlich große Summen einsparen, weil Prozesse optimiert wurden oder weil neue Produkte und Dienstleistungen entstehen.

Erfolgsfaktor Fortbildung

Berufliche Qualifizierung ist ein wichtiges Thema, in das Unternehmen, Verwaltungen, aber auch Mitarbeiter selbst investieren. Dabei sprechen wir nicht nur über Fachkompetenzen, sondern auch über Soft Skills. Dass sie trainiert und verbessert werden, ist gut so, aber das reicht nicht aus, um Unternehmen auf den Erfolgspfad zu bringen und dort zu halten. Wichtig ist wie bereits ausgeführt zudem, den Fokus auf die Aspekte Chancen- und Risikokompetenz zu richten.

Essenz: Meines Erachtens müssen folgende Kompetenzen bei Mitarbeitern wie Führungskräften in den Fokus rücken: Chancen-, Risiko- sowie die Problemlösungskompetenz. Hinzukommen muss die systematische Entwicklung ausgeprägter Service- bzw. Kundenorientierung. Für eine optimale Wirkung bedarf es einer kreativitätsfördernde Organisations- und auch Kommunikationskultur.

Erfolgsfaktor Gleichstellung und Vielfalt

Vielfalt führt zu Innovation, denn bekanntlich führen viele Wege nach Rom. Insofern ist Diversity-Management nicht mehr nice to have, sondern ein Must. 45 Prozent der dt. Unternehmen haben sich

in den letzten 2 Jahren mit Diversity beschäftigt. Weitere 20 Prozent wollen das Thema auf die Tagesordnung setzen. Es geht um klare ökonomische Wettbewerbsvorteile im Kampf um Mitarbeiter und Kunden.

Dabei kommt den Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten eine wichtige Funktion zu. Sie sind häufig schon sehr früh in Einstellungsprozesse involviert, beraten, geben Voten ab. Da sie mit vielen Mitarbeitern zu tun haben, haben sie einen guten Überblick über das, was gut läuft und das, wo es im Gebälk der Abläufe, Prozesse und Kommunikation knirscht.

Als Interne kennen die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten viele, häufig sogar alle Mitarbeiter persönlich. Sie sprechen mit Führungskräften unterschiedlicher Hierarchiestufen und lernen deren Sichtweisen und Anforderungen kennen. Sie können Mitarbeitern und Führungskräften aus neutraler Position heraus bzw. ohne persönliche Interessen losgelöst vom Fachlichen Hintergründe erklären, ggf. auch Befindlichkeiten aufschlüsseln. Sich diesbezüglich einzubringen, ist für die Beauftragten wie die Unternehmen und Verwaltungen eine Chance.

Fazit:

Es gibt viele Chancen, die es zu nutzen gilt. Investiert wird Energie und Hirnschmalz, doch es lockt ein Schatz, der in drei Richtungen wirkt: neben ökonomischem Gewinn bei Unternehmen bzw. höherer Effektivität in Verwaltungen steht der nicht immer sofort bezifferbare Gewinn durch höhere Kundenzufriedenheit. Chancenkompetenz zuzulassen und Risikokompetenz zu fördern und die Mitarbeiter so verstärkt an Entwicklungen zu beteiligen, führt zu erhöhter Motivation der Mitarbeiter, wodurch Arbeit als interessanter erlebt wird und zu besseren Ergebnissen führt.

Dieser Beitrag ist im Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte und auf dem Wissensportal www.dasgleichstellungswissen.de erschienen.