

NINE TO FIVE

Wenn ich einmal  
groß bin

Von Eva Heidenfelder

Kinder haben oft eine sehr eigenwillige Interpretation der (Arbeits-)Welt. Sie beurteilen das, was die Erwachsenen da den lieben langen Tag so tun, aus einem völlig anderen Blickwinkel. Ein Beispiel: Die zehn Jahre alte Helena möchte gerne Ingenieurin werden, wenn sie groß ist. Doch rührt das daher, dass Politik und Industrie ihr jene bislang eher männlich besetzten Berufe wie eben das Ingenieurwesen oder die Programmiererszene mit dem „Girls' Day“ oder ähnlichen Initiativen schon in der Grundschule schmackhaft gemacht hätten? Nein! Sie beurteilt die Attraktivität ihres derzeitigen Wunschberufs eher aufgrund ihrer persönlichen Erfahrungen mit einem klassischen Rollenvorbild: ihrem Patenonkel. „Der verdient viel und hat außerdem ständig frei. Sonst könnte der nicht immerzu mit dem Gleitschirm in den Bergen fliegen“, so die feste Überzeugung der Viertklässlerin. In ihrer Wahrnehmung ist der Onkel ständig in der Luft, verschickt er doch gerne und viele Fotos von seinen Reisen (ein Bergpanorama macht optisch einfach mehr her als seine Simulationen von Strömungen in Motoren). Dass er dafür unter der Woche zahllose Überstunden macht, um sich sowohl finanziell als auch zeitlich mal ein verlängertes Wochenende in den Bergen leisten zu können, muss dem Kind erst geduldig erklärt werden.

Der elf Jahre alten Charlotte hingegen erscheint das Berufsbild des Rentners recht attraktiv. Wenn sie in der Schule ist, sitzen Oma und Opa zu Hause und kochen, backen oder werkeln im Garten. Und an den Nachmittagen und Wochenenden haben sie ständig Zeit, um schöne Dinge mit ihr zu machen – sofern sie nicht gerade im Urlaub sind. Klar, sie hat ja die 40 Berufsjahre der Großeltern, mit denen sie sich das Rentnerdasein mühsam verdient haben, nicht miterlebt.

Weniger Illusionen über ihr späteres Arbeitsleben macht sich hingegen die neun Jahre alte Luise, die nach ihrer Kommunion zu folgender Erkenntnis kam: „Schöne Dinge gehen immer so schnell rum. Mathe-Unterricht dauert ewig.“ Eine wichtige Erkenntnis für die berufliche Laufbahn! So ein Arbeitstag kann manchmal ganz schön zäh sein. Denn Arbeit macht eben nicht ausschließlich Spaß – umso schöner, wenn sie es doch tut.

Schwache Chefs  
treten nach unten

Keiner mag Streber. Diese Weisheit kennen wir schon aus der Schule. Nun zeigt eine neue Forschungsarbeit, dass das in der Arbeitswelt ähnlich ist: Ein starker Konkurrenzkampf unter Kollegen führt demnach nicht immer zu den erwünschten Ergebnissen. Das ist das Resultat einer experimentellen Studie der Privathochschule Kühne Logistics University in Hamburg. Die Forscher konnten zeigen, dass in Teams regelrechte Tendenzen zur Sabotage herrschen können, wenn das Klima sehr kompetitiv ist. Während man eigentlich annehmen müsste, dass sich in einer Wettbewerbsatmosphäre die besten Mitarbeiter durchsetzen, zeigten die Experimente eher, dass Teammitglieder und auch Chefs versuchten, leistungsstarke Kollegen präventiv am Aufstieg zu hindern. Dieses Verhalten lässt sich nicht nur in bestehenden Teams beobachten, sondern kann nach Angaben der Forscher auch Auswirkungen auf die Auswahl neuer Mitarbeiter haben. Aus Angst, von kompetenteren Mitarbeitern selbst überflügelt zu werden, stellten Vorgesetzte oft lieber mittelmäßige Teams zusammen. Für ehrgeizige Mitarbeiter sei es daher ratsam, sich möglichst leistungsstarke Chefs und Teams zu suchen, so ein Fazit der Studie. Die nämlich hätten es weniger nötig, die Konkurrenz kleinzuhalten. nab.

## ZAHL DER WOCHE

129 000

Menschen machten sich im Jahr 2017 selbständig, weil sie keine anderen beruflichen Alternativen sahen. Das waren 37 000 weniger als im Jahr zuvor – dank der guten Konjunktur.

Quelle: KfW Gründungsmonitor

Schatten  
der Vergangenheit

Erfahrungen aus der Kindheit lasten auf mancher Karriere. Zum Teil reichen die Gründe bis zurück in dunkle Kriegsjahre.

Von Ursula Kals

Geschichten von Hunger, Krieg und Elend wollte nach dem braunen Terror niemand hören, schon gar niemand, der sich in Schuld verstrickt hatte.

Und auch erzählen wollten diese traurigen Geschichten die meisten Eltern nicht. So wie die Eltern von Martin. Der 55-Jährige manövriert ein großes Bildungshaus trotz knapper Kassen mit wenig Personal und viel Kundschaft souverän durch Sparmaßnahmen. Verständlich, dass er seinen Nachnamen nicht in der Zeitung lesen möchte. Karriere hat er aus eigener Kraft gemacht. Martins Elternhaus war ebenso liebe- wie anspruchsvoll. Für das Kind wurde alles getan, umgekehrt musste es auch alles geben. „Von mir wurde Leistung erwartet. Explizit wurde das nicht thematisiert. Meine Eltern hatten es schwer gehabt, das spürte ich und wollte sie auf keinen Fall enttäuschen.“ Dass bei ihm zu Hause in einem Bonner Vorort manches anders, „erstner und schwerblütiger als bei Freunden“ war, verstörte das sensible Kind. Blutsverwandte gab es nicht, dafür wehmütige, fetzenartig erscheinende Erinnerungen an ein gutes, heiles Leben im Sudetenland, an den elementaren Verlust der Heimat, an die vielen Toten, deren Namen heute niemand mehr nennt. Eher aus praktischen Gründen, weniger aus Leidenschaft waren die Eltern Lehrer geworden und hatten sich ein penibel aufgeräumtes Häuschen mit nadelstichergestutztem Vorzeigegarten zusammengesparrt. Martin begriff: „Um meine Eltern froh zu stimmen, musste ich sehr gute Noten heibringen und ein angesehenes Fach studieren.“ Kinder bemühen sich, die Erwartungen zu erfüllen, die Eltern an sie haben, besagt eine Studie der Universität von Kalifornien.

Denn in die tiefstehende Existenzangst, die fest in Martins DNA verankert scheint, mischte sich das Außenseiter-Gen, die Familie war fremd, zugereist, ihre Dialektfärbung fiel auf. Menschlich verständlich, dass in der Familie ein Drang und ein Zwang zur Anpassungsbereitschaft herrschten. Keine eigenen Entscheidungen treffen zu dürfen macht Heranwachsende von anderen abhängig. Martin wurde der Mediziner, ein gefragter, ein empathischer. Nach außen war er der perfekte Sohn oder „Sohn-Darsteller“, meint der sprachgewandte Mann ironisch. „Glücklich gemacht hat mich der Arztberuf nicht.“ Sollte das alles gewesen sein? Hoch in den Dreißigern beweist er Mut zum Wechsel und dazu, seine sicherheits-

bewussten, vor Neuem zurückschreckenden Eltern zu enttäuschen. „Ich bin erwachsen geworden.“ Bitter sagt er das nicht. Denn früh geübte Selbstbeherrschung, die Fähigkeit, das eigene Verhalten zu regulieren, hilft Menschen, später in schwierigen Situationen zurechtzukommen, belegt eine Langzeitstudie von Roy Baumeister an der Universität Tallahassee. Martin setzt sich wieder in den Hörsaal, beginnt ein geisteswissenschaftliches Studium, beendet das in Rekordzeit mit Bestnote und schöpft daraus viel Kraft.

„Endlich übe ich meinen Berufsberuf aus. Jedenfalls meinen aktuellen. Gedanken über finanzielle Nöte habe ich ad acta gelegt.“ Dass seine zwei Universitätsabschlüsse, seine zielstrebige Rastlosigkeit, sein bewusster Verzicht auf eine eigene Familie („mir fehlt dafür die Leichtigkeit“) Wurzeln in dem Vertriebenenschicksal seiner Eltern haben, ist dem Rheinländer in seiner ganzen Tragweite erst deutlich geworden, seit er beruflich regelmäßige Supervisionen macht. „Meine frühere Existenzangst, das Gefühl, nur mit Bestleistungen akzeptiert oder gar geliebt zu werden, rühren aus der schwierigen Biographie meiner Eltern“, sagt er. „Damit habe ich Frieden geschlossen und gemerkt, wie mir diese Belastungen in beruflichen Situationen sogar helfen. Ich kann mich gut in andere hineinversetzen. Kritik an Etatkürzungen prallt an mir aber ab. Dann denke ich, was hätten meine Großeltern, die ich nie kennengelernt habe, dafür gegeben, sich mit so einem Kleinquatsch auseinanderzusetzen?“

Martin hat sich sozusagen selbst geheilt und auf Umwegen sein Berufsglück gefunden, dafür aber womöglich den Preis den Alleinlebenden gezahlt. Durch Gespräche mit seinen Patenkindern erlebt er, dass der Krieg Lichtjahre vom Lebensgefühl der Generation Y entfernt ist. Fällt gar das Stichwort „Vertriebenenschicksal“, witterten die nach 1980 Geborenen vorgestrichelte Heimatmelei. Ostpreußen sei für sie ein Kapitel im Geschichtsbuch und abgehakt. Durch Historiker wie Andreas Kossert könnte sich das ändern. In seinem bahnbrechenden Werk „Kalte Heimat“ erzählt er mit aufwühlenden Zeitzeugenquellen, „Die Geschichte der deutschen Vertriebenen nach 1945“. „Ich habe das Buch verschlungen“, sagt Martin und zitiert aus dem Kapitel „Elend, Hunger und Nissenhütten“ eine

Passage über sudetendeutsche Frauen, die in hessischen Dörfern als arme, kulturlose Hinterwälder wahrgenommen wurden. Ein Flüchtlingskind erinnert sich: „Abends kamen oft die Wirtsleute zu uns ins Zimmer und boten sehr ehrlich und herzlich an: ‚Wir haben Kartoffelsalat übrig. Bevor wir es den Säuen geben, wollen Sie es nicht haben?‘ Meine Mutter empfand es als entsetzlich, dass wir sozusagen vor den Säuen rangierten.“ Martin hat das Buch des 48 Jahre alten Kossert gleich mehrfach gelesen: „Es mag sich überlegen anhören, aber das Buch hat mein Leben verändert und Fragen beantwortet, die ich meinen Eltern nicht mehr stellen konnte, zum Teil auch nicht mochte, um sie nicht mit quälenden Erinnerungen zu konfrontieren. Wer weiß, vielleicht hat mir das eine Therapie erspart.“

Eine äußerlich erfolgreiche Chefin suchte hingegen die Praxis von Felicitas von Elverfeldt auf und führte sich mit den Worten ein: „Entschuldigen Sie bitte, ich bin zwei Minuten zu spät. Es tut mir so leid, aber ich fand keinen Parkplatz.“ Die Psychologin wunderte sich, dass diese minimale Verspätung sogleich ein Schuldgefühl offenbarte, und war neugierig auf das Anliegen. Die Frau kam wegen zunehmender Überlastung, konnte nur schwer nein sagen und hatte ein starkes Bedürfnis nach Kontrolle. Ein Leitsatz in ihrer Kindheit war: „Kinder, die was wollen, kriegen was auf die Bollen.“ Das Mädchen, wie alle Kinder abhängig vom Wohlwollen der Eltern, hatte gelernt, sich anzupassen, eigene Bedürfnisse oder den eigenen Willen zu ignorieren. Tat sie das, reagierten ihre Eltern positiv darauf. „Als Kind war das vielleicht eine sinnvolle Überlebensstrategie. Als Erwachsene und im Beruf war diese Haltung eher hinderlich.“ Die Frau ging oft über die eigenen Grenzen, war gut zu anderen, nicht zu sich selbst, Hauptsache, alle mochten sie – ein nicht einlösbarer Anspruch und eher hinderlich für einen Aufstieg. „Sie war durch Altlasten blockiert, bekam durch den Schmerz aus der Kindheit ihre PS nicht auf die Straße.“ Erst im Coaching lernte die Karrierefrau, ihre Bedürfnisse wieder zu spüren.

„Gefühle sind unsere natürliche Alarmanlage, um den eigenen Kompass nicht aus den Augen zu verlieren“, sagt von Elverfeldt. Viele Erwachsene plagt ein Schuldgefühl, „es muss nicht einmal das eigene sein“, sagt die Psychologin in An-

## Nimm die Hand von meinem Po

Die Lufthansa setzt ein Zeichen gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz – und setzt Ombudsleute ein. Hat die Branche das nötiger als andere? **seite c2**

## Lauschen verboten?

Das Aufzeichnen von Personalgesprächen ist eine heikle Sache. Manchmal kann daraus die fristlose Kündigung folgen. Mein Urteil **seite c2**

## Eine Elite für den Weltfrieden

Die Diplomatische Akademie in Wien hat einen exzellenten Ruf. Dort studieren aber nicht nur die Botschafter von morgen. **seite c3**