

NINE TO FIVE

Vorsicht,  
Erklärbar!

Von Uwe Marx

Sogenannte „Mansplainer“ sind, wie jeder weiß, die Hölle. Männer also, die Frauen gerne die Welt erklären, herablassend, gönnerhaft, selbstgefällig, sehr ausdauernd darin, den eigenen Redeschwall nicht abreißen zu lassen. Auch „Womansplainer“ ergreifen hier und da das Wort, aber seltener. Zum Beispiel in Podcast-Formaten. Selbstironie ist ihnen immerhin nicht fremd, den Männern schon. Die meinen es ernst.

Eine Dienstreise letzters mit der Deutschen Bahn zeigte allerdings wieder mal, dass es jenseits von männlichen oder weiblichen Absendern und Adressaten eine Weltklärungsinflation zu geben scheint. Überall Menschen, die ungefragt dozieren, wie es angeblich ist: politisch, gesellschaftlich, wirtschaftlich. Auch beruflich. Immer auf Monolog aus, nicht auf Dialog. So auch im Zweite-Klasse-Großraumabteil der Deutschen Bahn zwischen Frankfurt und München. Da waren offenbar Kollegen und Kolleginnen unterwegs zu einem dienstlichen Termin. Gut ein Dutzend Leute, von denen die meisten taten, was Menschen auf Zugfahrten nun mal tun: lesen, ein bisschen plaudern, auf Smartphone, Tablet oder aus dem Fenster schauen.

Fatalerweise gehörten zur Reisegruppe aber auch zwei Welterklärer. Treten diese Dauerredner im Duo auf, wünscht man sich nichts lieber als nervenschonendere Sitznachbarn: eine lärmende Grundschulklasse vielleicht. Oder einen Halbstarren, der seine Bluetoothbox so richtig aufdreht. Gerne auch einen Männerchor, der im Fahren fremde Volkslieder schmettert. Alles nichts im Vergleich zu zwei Erklärbaren, die sich vor den mitreisenden Kollegen einen Wettkampf um die meiste Redezeit liefern. Ohne Punkt und Komma monologisieren sie vor sich hin, und sie würden vermutlich auch durchquasseln, wenn dieser Zug nicht nur bis München fahren würde, sondern bis Neapel.

Ab und zu schauen sie erwartungsvoll in die Runde, als würden sie Applaus erwarten. Aber von dort kommt allenfalls ein pflichtschuldiges Kopfnicken. Mal ein dürres Satzchen zur Bestätigung. Ansonsten aber viel Schweigen. Die Armen! Sie sind so freundlich und bleiben stoisch sitzen. Vermutlich um das Betriebsklima nicht zu belasten. Da sind wir besser dran. Nach einer quälend langen Dreiviertelstunde ist die Flucht ins Nachbarabteil möglich, dort sind Plätze frei geworden. Ob man das plötzliche Aufbrechen lange vor dem nächsten Bahnhof erklären sollte? Besser nicht.

Klagen über  
Diskriminierung

Viele Arbeitskräfte aus dem Ausland spüren in Deutschland Diskriminierung und hohe Einwanderungshürden. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg. Etwa 56 Prozent der ausländischen Fachkräfte berichten demnach von Diskriminierung in mindestens einem Lebensbereich – vor allem bei der Wohnungssuche. Weniger häufig hätten die Befragten im Umgang mit Institutionen wie Schulen, Einrichtungen des Gesundheitssystems oder der Polizei von Diskriminierung berichtet. Gut ein Fünftel fühle sich jedoch beim Umgang mit Ämtern oder Behörden benachteiligt. Es bestünden erhebliche Herausforderungen bei der sozialen Integration, folgerten die Forscher des IAB.

Trotz der gesetzlichen Änderungen infolge des Fachkräfte-Einwanderungsgesetzes gebe es weiterhin bürokratische Hürden bei der Visumerteilung, der Anerkennung beruflicher Abschlüsse und familiären Fragen: „Es ist wichtig anzuerkennen, dass Einwanderungsentscheidungen oft gemeinschaftlich von Familien getroffen werden“, sagte IAB-Experte Boris Ivanov. „Eine ganzheitliche Betreuung des Einwanderungsprozesses“, der auch die Jobsuche von Partner oder Partnerin, die Kinderbetreuung und Wohnungssuche berücksichtige, könnte die Einwanderung nach Deutschland unterstützen, sagte Forscherin Tanja Fendel. Die Auswertungen basieren auf den Integrierten Erwerbsbiografien des IAB und der IAB-SOEP-Migrationsstichprobe. dpa

Ich darf keine  
Schwäche  
zeigen – oder?

Falsche Glaubenssätze können uns im Beruf blockieren und unserem Team schaden. Das geht auch Führungskräften so – es sei denn, sie setzen sich damit auseinander.

Von Ursula Kals

Nur wenn ich es selbst mache, wird es richtig gemacht. Ich muss perfekte Leistung abliefern. Konflikte müssen vermieden werden. Das sind nur drei Klassiker unter gängigen Glaubenssätzen, denen viele Menschen ein Leben lang folgen, weil sie von klein auf mit diesen Ansprüchen aufgewachsen sind. So richtig bewusst ist ihnen nicht, warum sie sich unter Druck setzen und meinen, der Letzte sein zu müssen, der den Rechner runterfährt, oder weit nach Diensten noch auf das Summen des Smartphones zu reagieren. „Das kann der Glaube daran sein, eine Aufgabe muss perfekt erledigt werden“, sagt Claudia Sorg-Barth. Und diese Vorstellung wird Menschen früh vermittelt, sagt die Karrieretrainerin aus dem Münchener Umland.

„Ich bin nicht gut genug, ich kann niemandem trauen, ich muss alles alleine schaffen, wenn ich andere um Hilfe bitte, ist das eine Schwäche – all das sind gängige Glaubenssätze“, zählt Petra Jagow auf. Die Kölner Diplompsychologin versucht, die bewussten und die unbewussten Anpassungsmuster ihrer Klienten zu identifizieren. „Wenn jemand ins Coaching kommt und sagt, das passiert mir nicht zum ersten Mal, schauen wir in die Lebensgeschichte: Wie ist jemand groß geworden? So kommen wir Zug um Zug an die Stelle, wo sich dieser Glaubenssatz gebildet hat im Sinne einer tiefen Überzeugung.“ Etwa, wenn ich mich so oder so verhalte, gibt es keinen Ärger, wenn ich fleißig bin, alle Erwartungen bediene, dann werde ich gelobt. „Das betreiben wir, merken aber, das geht nicht auf“, sagt Jagow. „Das Wenn-dann müssen wir auflösen.“

Neu ist diese limitierende Programmierung nicht. Mädchen können kein Mathe, Kinderbetreuung ist nichts für Jungs – so lange ist es noch nicht her, dass solche Sätze durch die Köpfe waberten. Ohne diese unterschwelligen Botschaften gäbe es mehr Frauen in MINT-Berufen und mehr Erzieher in Kitas. Solche „extremen“ Ansichten sind weitgehend überwunden. Diffiziler sind andere Ansprüche, die unsere Art und Weise bestimmen, wie wir meinen, beruflich agieren zu müssen. Ein gängiger Glaubenssatz von Führungskräften lautet zum Beispiel „Ich muss alles selbst machen, um sicherzustellen, dass es richtig gemacht wird“, erklärt die Frankfurter Psychologin Felicitas von Elverfeldt im F.A.Z. Beruf & Chance-Podcast. „Wie sich Führungskräfte von falschen Glaubenssätzen lösen.“ „Dieser Gedanke kann dazu führen, dass Führungskräfte Aufgaben nicht delegieren, sich unter Druck setzen und sich selbst überlasten. Das wiederum kann zu Anspannung bis zu Burnout führen und verhindert, dass

das Team wächst und Verantwortung übernimmt.“

Der nicht einlösbare, utopische Anspruch „Ich muss perfekt sein“ ist der Klassiker schlechthin. Von Elverfeldt hatte so eine Klientin, die an den Vorstand berichtet. Eine Frau, die am liebsten erst auf die Ski geht, wenn sie perfekt fahren kann. Jede Entscheidung soll, so ihre Maxime, perfekt durchdacht und risikofrei sein, um Fehler zu vermeiden und die Kontrolle zu behalten. „Sie ist sehr selbstkritisch und fokussiert auf Schwächen und Risiken. Daher fällt es ihr schwer, Entscheidungen schnell und effizient zu treffen. Sie verbringt viel Zeit damit, alle Daten zu analysieren, und tut sich schwer damit, zu priorisieren. Somit überarbeitet sie sich immer mehr, traut sich zu wenig zu und bleibt hinter ihrem Potential zurück.“ Dass auch die Kollegen darunter leiden und sich schnellere Entscheidungen und mehr Vertrauen wünschen, liegt auf der Hand. Die Klientin wollte etwas ändern, unter anderem, um es ihrer Tochter als Vorbild vorzuleben. Sie ließ sich dann dazu inspirieren, „kontrollierte Kontrollverluste zu üben“, wie von Elverfeldt das ausgedrückt. Sie als formal erfolgreiche Frau daran zu erinnern, der eigenen Intuition und respektablen Berufserfahrung vertrauen zu können, bringt langsam, aber sicher mehr Leichtigkeit in ihren Arbeitsalltag.

Selbstschädigende Muster zu überwinden“, erklärt Claudia Sorg-Barth aus Bayern, sei eine zentrale Coaching-Frage. Anstatt zu meinen, eine Aufgabe müsse perfekt erledigt werden, diesen Anspruch übersetzen und erkennen, da gebe es eventuell auch eine andere Wahrheit. „Das ist spannend und ein großes Thema bei jungen Menschen: Mit welchem Mindset gehe ich an Themen ran, warum stressen mich Dinge so sehr, warum habe ich Erfolg oder Misserfolg?“ Die Diplom-Pädagogin bringt das Antreibermodell aus der Transaktionsanalyse ins Gedankenspiel. Fünf Leitlinien bestimmen sozusagen, nur wenn ich so bin, bin ich okay: Sei perfekt, sei gefällig, streng dich an, mach schnell, sei stark. In Summe klingen diese Thesen besonders verstörend. Ein typischer Fall in ihrer Praxis ist beispielsweise ein Mann, der sich nicht abgrenzen konnte, sich nicht traute zu sagen, dass er Migräne habe, getrieben von der tief wurzelnden Vorstellung, „Ich darf nicht aufgeben, als ältestes Kind muss ich für die anderen stark sein, darf nicht schwach sein“.

Ein weiteres Beispiel ist die falsche Vorstellung, Konflikte seien schlecht und müssten vermieden werden – um jeden Preis. „Das kann dazu führen, dass

notwendige, aber unangenehme Gespräche nicht stattfinden werden, was wiederum langfristig noch größere Probleme auslöst“, sagt von Elverfeldt. Ungute Auswirkungen hat ebenso der Glaubenssatz, „Ich darf keine Schwäche zeigen“. Petra Jagow beobachtet: „Anderere um Hilfe zu bitten, das zeigt Schwäche, diese Eigenschaft haben Männer ganz stark.“ Das mochte in autoritären Hierarchien, zumindest formal, noch einigermaßen Wirkung zeigen, autoritär erzogene Menschen waren schlicht daran gewöhnt, sich rigide von „unfehlbaren“ Chefs führen zu lassen. Aufgeschlossene Nachfolgenerationen, die völlig anders erzogen und sozialisiert sind, werden hingegen misstrauisch, wenn jemand verschlossen seine Unfehlbarkeit inszeniert, keine Gefühle zeigt und zu sich und den anderen auf Abstand geht.

Von Elverfeldt hatte so einen Geschäftsführer im Coaching. „Keine Schwäche zu zeigen war in seiner aktuellen Ebene und in den Firmen, wo er vorher gearbeitet hatte, üblich. Dies führte jedoch dazu, dass er sich emotional völlig abschottete und es ihm schwerfiel, eine echte Verbindung zu seinem Team aufzubauen. Die Mitarbeiter fühlten sich nicht gesehen, und es entstand eine Atmosphäre des Misstrauens.“ Modern ist so ein Führungsstil selbstverständlich nicht. „Gerade in der heutigen Zeit wird es immer wichtiger, empathisch mit seinen Mitarbeitern zu sein.“ Sich Schritt für Schritt dem Team gegenüber zu öffnen und die viel beschworene Kultur des Vertrauens zu etablieren ist für diesen Mann eine Mammutaufgabe.

Weiter verbreitet, als es sich die meisten Menschen vorstellen dürften, ist der

## Podcast Beruf &amp; Chance



Wie Führungskräfte sich von falschen Glaubenssätzen lösen – die Psychologin Felicitas von Elverfeldt im Podcast.

faz.net/karrierepodcast-glaubenssatz

Glaubenssatz: „Ich brauche die Anerkennung von anderen, da ich mich sonst wertlos und nicht gut genug fühle.“ Dahinter steckt ein schwaches Selbstbild, das seriös betrachtet nach einer langwierigen Therapie schreit. Erleichterung und erste Abhilfe kann schon ein Coaching bieten. Von Elverfeldt hat jemanden beraten, der neu in einer Kanzlei mit Senior-Partnern war, eine Arbeitsatmosphäre, die von Alphatieren geprägt ist.



Foto Mauriritus