

Career Secrets of Excellence

2019

BLOGKALENDER für KARRIEREKÜNSTLER_INNEN

NÖ!

Schäm Dich!



Inhalt

01 Eine Geschichte zum Verhandlungscoaching	4
02 Ziegen vor! Jammern, Klagen, Meckern - Alles hat seine Zeit!	7
03 Im Sozius sitzt man eben nicht am Steuer ODER Zweispurigkeit kann auch in die Sackgasse für Forscherinnen führen	13
04 R-E-S-P-E-C-T!	18
05 BITTE???	21
06 Keine Angst vor großen Worten!	23
07 Verkauf dich nicht, partizipiere!	28
08 Blöd sein, ist auch keine Lösung!	31
09 Ich will keine Schokolade, ich will lieber einen Mann! - Wirklich?	34
10 Warum VollblutakademikerInnen nur mit Teilzeitrenten rechnen können	38
11 Wehrt euch und wehret den Anfängen!	43
12 Schäm Dich! - NÖ!	48

Ihr Lieben,
das war vielleicht ein Jahr der Ups & Downs für viele von uns!

Und daher ist es umso schöner, in ein grandioses, frisches, unverbrauchtes Neues 2019 zu schauen und sich rückblickend mit zwölf Geschichten des kleineren und größeren Wahnsinns aus 2018 bewusst zu werden, dass das meiste Methode hat: Und dass ein Tässchen Tee so ziemlich alles wieder ins Lot bringen kann bei der richtigen Lektüre.

Die Quintessenz zum Empowerment habe ich für euch mit diesem BLOGKALENDER zusammengefasst. Denn manches kann man gar nicht oft genug lesen, um wieder eine handbreit Wasser untern Kiel zu bekommen, wie wir hier in Bremen sagen tun...

Euch allen ein fantastisches 2019 und auf bald.

Eure Jasmin



Eine Geschichte zum Verhandlungscoaching

Letztens im Coaching ärgerte sich eine Coachee darüber, dass ein mehr als angemessenes Preisangebot einer von ihr ausgewählten Design-Dienstleisterin (eigentlich war er aus meiner Sicht schon unterhalb der Kalkulation der Vollkostenbasis) von ihrem Vorgesetzten lachend abgelehnt wurde mit dem Satz: ‚Wir sind doch nicht Krösus! Gehen Sie da noch mal ran.‘

Die Coachee kämpfte nun zum einen mit der verständlichen Wut über das unverschämte Verhalten ihres Gegenübers und dem Gefühl, dass ihre ausgewiesene Fachkompetenz keinen Einfluss auf die professionelle Auswahl und den Einkauf zu haben schien. ‚Einfach nur das billigste Angebot auswählen, ohne die innere Leistungslogik zu verstehen, das könnte auch ein gut

dressierter Affe! Dafür brauche ich kein Studium und keinen Dokortitel‘, sagte sie.

Sie zeigte ihrem Vorgesetzten dann, gut vorbereitet wie sie war, den Nutzen und Mehrertrag dieses Angebotes gegenüber den anderen auf. Die weitere Reaktion verblüffte sie umso mehr: ‚Sehr guter Ansatz. Sehen Sie zu, dass Sie dies dem günstigsten Anbieter in den Vertrag definieren. Wenn der nicht will, nehmen Sie sich den nächsten vor. Einer wird schon schwach werden. Wissen Sie, ich mach das ja auch in Ihrem Sinne, damit wir Ressourcen für Ihre Stelle sparen.‘

In Ihrer Sprachlosigkeit verließ sie den Raum. Und da sie so perplex war, versuchte sie so gut wie möglich, ihre Erschütterung über derart unsoziale Einkaufspraktiken und hoffentlich versehentliche Erniedrigungsrituale im Staatsdienst zunächst mit

einem großen Kaffee zu beruhigen.

Dann rief sie mich an und machte einen Termin aus für ein Single-Session-Coaching zum Thema:

Wie mache ich meinen Wert im Selbstmarketing und auch den Wert von Drittleistungen deutlich?

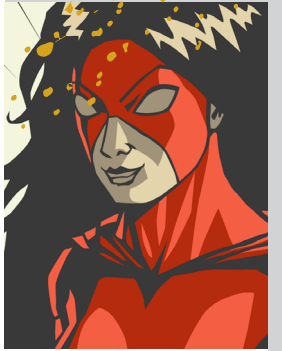
Wir stiegen in das Single-Session-Coaching märchenhaft ein. Ich erzählte ihr zunächst aus einer meiner Key-Notes eine Verhandlungsgeschichte der Sibylle von Cumae zum Thema Wertbildung und Verhandlungskompetenz.

Sibylle von Cumae | 9, 6, 3, gleich ist's vorbei!

Sibylle von Cumae besaß neun Bücher, deren gesamter Inhalt für jede Führungskraft der Antike von größter Bedeutung waren. Sie enthielten klare An-

weisungen und Rituale, wie auf Katastrophen, Naturereignisse und Unglücke aller Art angemessen zu reagieren sei, um diese sofort zu beenden bzw. die Ausmaße der Konsequenzen gering zu halten. Die sibyllinischen Bücher waren somit ein Handout zur sicheren Katastrophenbewältigung. Ein schriftlicher Counsellor, der jederzeit zu Rate gezogen hätte werden können. Das Krisen-Wiki der Antike sozusagen, das jede Führungskraft als heldenhafte Figur aus Schicksalsschlägen des Volkes hervorkommen ließe und somit die eigene Machtposition dauerhaft stabilisieren konnte. Richtig eingesetzt also ein Must-Have aus denen Helden- und Heldinnen sagen entstehen konnten.

Sibylle bot diese neun Bücher nun der Legende nach dem letzten König Roms Tarquinius Superbus für 300 Goldphilippeioi an. Allerdings lehnte Tarquinius



dankend ab, da er dies als einen unverschämten hohen Preis empfand.

Daraufhin ging Sibylle mit ihrem Werk wieder in ihre Beratungshöhle und verbrannte kurzerhand drei von den neun Rollen. Mit der Asche und den verbliebenen sechs Rollen ging sie tags drauf erneut zu Tarquinus und bot ihm diese abermals an. Nach dem Preis gefragt, sagte sie: „König Tarquinus, der Preis beträgt 300 Münzen. Die Weisheit und Gültigkeit in den Büchern ist nicht weniger geworden.“ Tarquinus lachte sie aus wegen ihrer Vermessenheit und lehnte erneut ab. Daraufhin ging Sibylle nochmals mit ihrem Werk in ihre Beratungshöhle und verbrannte drei weitere der neun Rollen. Mit der Asche und den übrig gebliebenen drei Rollen ging sie am nächsten Tag wiederum zu Tarquinus und bot ihm die Rollen an. Nach dem Preis gefragt

sagte sie: „König Tarquinus, der Preis beträgt 300 Münzen. Die Weisheit und Gültigkeit in den Büchern ist nicht weniger geworden.“ Nun erkannte Tarquinus, dass Sibylle wahr machen und auch die letzten Bücher verbrennen würde. In der Furcht, dann gar keine hilfreichen Ratschläge zur Linderung von Unheil zur Hand zu haben, kaufte er Sibylle die verbliebenen Bücher für den vollen Preis in Höhe von 300 Münzen ab.

Mal praktisch!

Vielleicht war Sibylle einfach etwas kühl in ihrer Höhle und sie benötigte ein Feuer und hatte aufgrund geringer Einnahmen der letzten Monate kein Holzscheite mehr. Vielleicht war sie stinksauer, dass der König sie in ihrer Berufsehre als Prophetin vor den Soldaten und Wächtern im Raum derart erniedrigte mit seinem Lachen. Vielleicht wusste Sibylle aber sehr genau, dass

die künstliche Verknappung des Angebotes und das damit verbundene steigende Risiko zu einer Bewusstseinsänderung führen kann und die Wertbildung anregt.

Meine Coachee zog fabelhaft die richtigen Schlüsse aus der Legende für sich selbst. Da sie keine Anfängerin war und über einen reichen Schatz an Methoden bereits verfügte, wählten wir einen unorthodoxen Weg für die weiteren Strategien, da ja der orthodoxe Weg keineswegs in den Alterswohlstand und zu angemessenen und fairen Preisen und Gehältern zu führen schien.

Anstelle darzustellen, was alles Großartige sich innerhalb des professionellen Konzepts verbarg und nur auf Zuschlag wartete, übte sie sich ein, aufzuzeigen, was alles bei Billigangebot B bis Z an Risiken und verdeckten (Folge)Kosten lauerte.

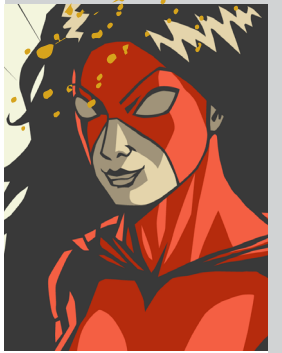
Für sich persönlich lernte sie von Sibylle von Cumae, ggf. mit weniger in ihrer Höhle auszukommen und sich darauf angemessen mit Vorräten vorzubereiten. Auch lernte sie, ein Nein nach voriger Interessensbekundung als Auftakt zum Tänzchen zu verstehen und ggf. mal nach einigen Monaten nachzuschauen, wie es denn mit dem Dumpingprodukt so läuft.

Coachingfrage an Sie!

Was könnten Sie von Sibylles Geschichte für Ihre Verhandlungsgeschicke mitnehmen?

Ziegen vor! | Jammern, Klagen, Meckern - Alles hat seine Zeit!

LETZTENS IN EINEM FORUM VON FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN hatten wir einen sehr spannenden und diskursiven Austausch über das Jammern. Ich sah mir das eine Weile an und fragte mich, wie das bei mir



so aussieht und wie ich bei den Coachees mit Jammernden umging. Dann wurden meine ultimativen Trigger gedrückt.

Trigger 1: ‚Jammernde sind doch selber schuld!‘ - Autsch!

Trigger 2: ‚Wer sich mit Jammernden abgibt, ist selber Schuld!‘ Doppel-Autsch!!!

Und eine wundervoll reflektierte und humorvolle Mitdiskutantin stellte zeitgleich die Frage, ob es neben den ‚Jammerern‘ (die nur rumnölen) und den ernsthaft ‚Hilfesuchenden‘ nicht doch noch eine dritte Dimension gäbe, die der Meckernden zum Beispiel.

Ich schaltete mich ein, mit der Frage, ob sie diesen Begriff bewusst gewählt hätte, da mir der Vergleich mit der undankbaren und hinterlistigen Ziege aus dem Märchen ‚Tischlein deck Dich‘ käme. Nein, sagte sie, freute sich aber über den aufschlussreichen Vergleich. Von dritter Seite wur-

de dann jedoch eingeworfen, ob das Märchen denn überhaupt politisch korrekt wäre, da ein gewaltbereiter Patriarch die arme weibliche Ziege ja schließlich in die Armut triebe und wo denn das Verständnis für die biographischen Motive der Ziege bliebe! Das arme Ding hätte doch bestimmt gute Gründe, sich so asozial zu verhalten, und würde ggf. nur nach Liebe und Aufmerksamkeit rufen. So entstand ein munterer, herrlich ironischer und sehr fruchtbarer Erfahrungsaustausch über Deutungen und Transfermöglichkeiten. Nun ja, Märchen bilden archetypische Narrative. Damit sind sie auch so sprachprägend in Alltagssituationen und verraten uns viel über versteckte Gefahren, wie am Beispiel der meckernden Ziege erkennbar wird. Meine Arbeit mit Märchen in der Karriereberatung lehrt mich das seit Jahren: Je älter die Ge-

schichte, desto aktueller das Narrativ.

LASS HAAR DRÜBER WACHSEN!

Anspielend auf den Einwand der politischen Korrektheit in Bezug auf das Geschlecht, betone ich an dieser Stelle: Die Geschlechterdimension benötigen wir hier nicht. Ich rede lieber von zwei Parteien. Denn es ist gleichgültig, welcher Rasse, welchen Geschlechts, Fellfarbe oder welchen Dialektes die Ziege meckert.

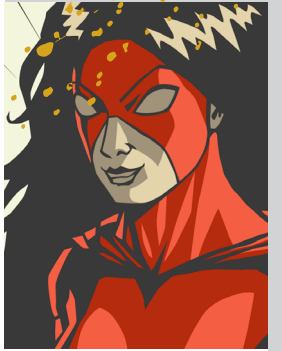
Bezüglich der Interpretation des Märchens ‚Tischlein deck Dich‘ (<http://gutenberg.spiegel.de/buch/-6248/29>) möchte ich daher auf einige Kleinigkeiten aufmerksam machen. Zunächst ist die Geschichte in ihrer Zeit gelesen - in einer Ständegesellschaft mit Handwerksgilden, Zünften und Bürgertum - nicht nur politisch korrekt sondern beinahe human. Die Ziege hätte durchaus ihr Ende finden können in ei-

ner Abreibung mit Thymian und Knoblauch und in einem Bratenrohr. Stattdessen wurde ihr nur der Kopf geschoren, damit es jeder und jede sehen kann, dass etwas nicht stimmt. Es wurde also ein Zeugnis ausgestellt, dass andere warnen sollte. Sehr aktueller Bezug!

Den Hieben mit dem Stock ist die Ziege zudem auch entkommen. Sie war also nicht mal angepflockt, was eher üblich war. Sehr liberale Verhängung eines berechtigten Urteils.

Immerhin können wir auf eine Läuterung hoffen, da das Märchen von Scham spricht. Leider weiß man nun nicht, ob die Scham ausschließlich der eigenen Eitelkeit wegen des fehlenden Kopfputzes gilt oder der Einsicht in die eigentliche Ungeheuerlichkeit, asozial die Familie bzw. das Team zerrüttet zu haben.

Immerhin hat die Ziege die Chan-



ce, Haar über die Sache wachsen zu lassen... Ein bisschen Darben ist da als Resozialisierungsmaßnahme keineswegs zu viel verlangt. Jedenfalls hat die Ziege bei all den moralischen Fragwürdigkeiten ihres Handelns, die nicht ahndungsfähig sind, doch immerhin auch in heutiger Zeit gegen §186 (Üble Nachrede) und §187 (Verleumdung) Strafgesetzbuch verstoßen. Damit wäre auch die aktuelle ‚politische Korrektheit‘ gegeben. Bei diesen genannten Straftatbeständen drohen immerhin bis zu zwei Jahre Haft. Da kommt die Ziege doch eigentlich gut weg: Das Haar wächst schneller.

Mobbing zum Beispiel an sich erfüllt zwar keinen Straftatbestand. Einzelne Mobbinghandlungen jedoch durchaus. Denn auch beim Jammern, Klagen und Meckern ist der Wahrheitsgehalt zu prüfen.

GUT GESTOCHEN, BIENE! | GEKONNT STICHELN KANN DIE ATMOSPHERE VERBESSERN...

Auch interpretiere ich die Lage anders in Bezug auf die Fürsorgepflicht und das Hinhören für die Bedürfnisse der Ziege. Der Besitzer der Ziege, hier die Führungskraft, hat sich durchaus um das Wohl der Ziege gekümmert. Auch wenn es gewiss ökonomischen Gründen entsprang in einer ständischen Gesellschaft mit landwirtschaftlichem Nebenerwerb. Die Führungskraft, der Vater, hat sich zudem immerhin bemüht, die Ansichten des letzten Kettengliedes der Arbeitshierarchie einzuholen und diese zu berücksichtigen. Und das ganz ohne Betriebsrat! Sein Fehler lag eher in seiner Gutmütigkeit gegenüber einem vermeintlich ‚hilflosen Wesen‘.

Aber ist ein Wesen wirklich hilflos, das sprechen kann? ;)

Sprache ist ein ‚gewaltiges‘ Inst-

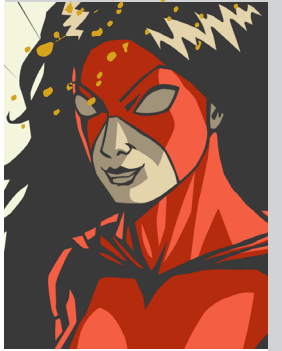
ument, das es auch zu beherrschen gilt, wenn es keine Waffe bzw. Gift werden soll. Naivität tut niemandem gut. Schon gar nicht Verantwortungstragenden. Auch zeigt das Märchen, dass weder die Eigentumsmacht des Vaters noch die Schläue des Fuchses oder die Stärke des Bären der Ziege etwas anhaben können.

Es ist am Ende die pointierte Stichelei der Biene, die die Ziege aus ihrem Versteck und der Reserve lockt, so dass alle Welt ihre Schande an der Rasur sehen kann.

Desweiteren wurde eingeworfen, dass doch der Ziege gegebenenfalls auch eine pädagogisch wertvolle Leistung anzurechnen sei. Immerhin haben die drei Söhne endlich mal ‚Hotel Mama‘ nutzbringend und wirtschaftskraftsteigernd verlassen. Ein wahres Wirtschaftswunder brach ja nun über die Familie

herein.

Nun, dazu nur folgendes: Das Handwerksgesetz sah zu den Zeiten des Märchens noch vor, dass ein Handwerker Geselle in mindestens 50km Entfernung seine Kunst zu verfeinern hat und die Methodenlehre erweitert, sowie die Konkurrenz zum eigenen Betrieb vermeidet. Wanderjahre und raus aus Mutti und Vatis Komfortzone wären also von allen drei Söhnen zu erwarten gewesen. Alles andere wäre existenziell bedrohlich oder zumindest eng geworden. Im Wissenschaftssystem zum Beispiel gelten heute noch ähnliche Karriereherausforderungen, wenn es z.B. heißt, dass es keine Hausberufungen für Professuren geben soll bzw. in der regionalen Wirtschaft und bei den Handwerkskammern auch internationale Praktika mit SOKRATES-Programmen und Fachkräfteweiterbildung auch im



Öffentlichen Sektor zum Beispiel mit ERASMUS gefördert werden. Klar ist aber auch, dass die Wanderbereitschaft und Mobilität zu jeder Zeit eine Herausforderung war.

Den Wohlstand der Familie halte ich daher weniger der hinterlistigen Ziege zugute. Mehr sehe ich dafür die Arbeitsmöglichkeiten der Zeit und das Glück verantwortlich, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, in Verbindung mit der Gutmütigkeit und Sozialverträglichkeit und dem Talent der Ausbildungs- und Arbeitskräfte.

Da die Ziege zudem nicht als geheim gutmütig motiviert dargestellt wird, muss ich die Annahme vernachlässigen, dass die Ziege als Familiencoach eine paradoxe Intervention eingeleitet hat. Aber es ist eine interessante Idee!

Mal praktisch!

Ich gebe zu, auch mir ist der Be-

griff der ‚Jammernden‘ zu negativ wertend. Aber das ist meine persönliche Sprachempfindung. Auch da ich aus der Beratung und eigener Lebenserfahrung um den wertvollen Nutzen von menschlichen und baulichen Klagemauern im Akutfall weiß. Es darf einfach nur nicht chronisch werden. Es kann unheimlich gut tun, einfach mal ein bisschen Selbstmitleid zu pflegen. Bei mir endet das Selbstmitleiden zum Beispiel immer damit, dass ich, wenn ich mir bewusst werde, dass ich selbst DAS selber machen muss, schon wieder lachen muss und es von meiner To-Do-Liste streiche.

In meiner Berufspraxis und auch als Ausbilderin von Coaches und Berater_innen nutze ich daher die Definitionen und Einordnungshilfen des Psychologen Arist von Schlippe zur systemischen Beratung und Therapie.

Damit ist zunächst ein Problem

zu definieren mit der Frage: ‚Ist die Situation veränderlich UND unerwünscht?‘

Dem folgt als beratungsleitende Rollendefinition: Es gibt

- Besuchende (Personen, die nur mal vorbeischaun und sich orientieren wollen, die einfach neugierig sind, jedoch -ggf. noch- kein Problem haben),
- Klagende (erleben eine unangenehme Situation, können oder wollen aber ggf. noch nichts ändern, daher ist der Zustand auch nicht unbedingt unerwünscht) und es gibt
- Klient_innen (Diese definieren den Zustand als unerwünscht und veränderbar und haben ein klares Ziel nach Weiterentwicklung und Veränderungskompetenz).

Coachingfrage an Sie!

Wie gehe ich mit ‚ziegigen‘ Anteilen bei mir und in meinem Umfeld um?

Im Sozios sitzt man eben nicht am Steuer ODER Zweispurigkeit kann auch in die Sackgasse für Forscherinnen führen

Frage mich eine Wissenschaftlerin im Coaching kürzlich, was ich denn von dem Artikel „Wir waren ein idealer Doppelfang“ von Stephan Floss für DIE ZEIT zu dem Interview von Anne Backhaus hielt. Das wäre doch endlich mal eine gelungene Dual Career Story!

Fand ich jedoch überhaupt nicht. Ganz im Gegenteil!

Eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement als Referentin für Strategieentwicklung und stellvertretende Sachgebietsleitung ist eine großartige und spannende Herausforderung und auf jeden Fall eine gelungene Karriereentwicklung. Wollte DIE ZEIT aber mit diesem Artikel ei-



nen Fortschritt aufzeigen in der gleichstellungsorientierten Forschungskarriereförderung, dann muss ich leider als Coach von Professorinnen und Habilitandinnen anmerken, dass die Professur hier an den promovierten Germanisten ging und nicht an die promovierte Germanistin. Gewiss, gewiss! Natürlich kann jetzt eingeworfen werden, dass die Frau ja keine Professur wollte, wie es in dem Beitrag ja auch kursiv annotiert wurde. Jede, wie sie eben mag. Es muss ja auch nicht jede Professorin werden! Und er wollte eben immer Professor werden! Auch darüber informierte der Beitrag kursiv.

Daher wäre es eher eine Meldung wert, welche Dual Career Paare es geschafft haben, dass die Professorin Ihren Partner mit qualifikationsadäquater und karrierewunschkonformer Stelle mitzieht bzw. welche Paare beide eine ressourcenäquivalente

Professur verhandelten.

Als Schnittmenge der gemeinsamen Arbeitsverortung zu pointieren, dass der Professor mehr Verständnis für die Makroperspektive von Wissenschaftspolitik entwickelt und die Wissenschaftsmanagerin durch das direktere Feedback eines Oberbauvertreters den Pre-Praxistest macht, ist dann doch ein struktureller kleinster, gemeinsamer Nenner, den DIE ZEIT hier attestiert.

Dual Career Modelle sollten in erster Linie Personalentwicklungsprogramme zur Karriereförderung sein und weniger Instrumente zur Organisationsentwicklung zwischen den tradierten Dichotomien und Dualismen der Akademie und Verwaltung. Da ich annehme, dass es sich bei diesem Effekt für die Hochschule eher um einen Nebengewinn handelt, muss ich mich doch über DIE ZEIT wun-

dern. Die anschließende Frage, ob man denn gemeinsam in die Mensa ginge, wirkt da geradezu trivial.

Richtigerweise wird dann auch der Zugewinn an Zeit durch das wegfallende Pendeln als Win-Faktor für die Organisation Hochschule durch die Interviewten benannt. Höhere Identifikation, soziale Integration im Kollegiumskreis und mehr Zeit für ‚anspruchsvolle Dinge‘ scheinen dem Konzept recht zu geben und eine Win-win Situation herzustellen.

Bleibt zudem die Gretchenfrage offen, welches anspruchsvolle Projekt die Wissenschaftsmanagerin verfolgt. Das namhafte Buchprojekt des Professor ist erwähnt, ebenso das Mehr an Familienzeit.

Die Antworten auf die Frage, ob denn gemeinsame Mittagspausen üblich seien, sind dann sehr aufschlussreich: Nein. Dazu

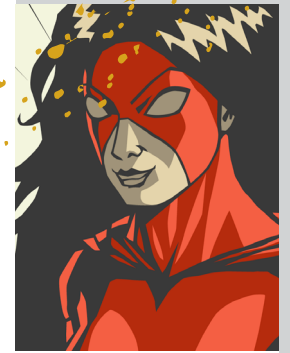
ist der Arbeitstag beider zu voll. Und: Sie weiß es zu schätzen, dass ihre Leistungsautonomie als Eigenständigkeit erhalten und erkannt bleibt, er ist dankbar, dass die Beziehung wohl eher nicht den ‚Wärmetod‘ von Institutsdoppelkarrieren sterben wird.

Das erinnert doch sehr an die ‚Gierigen Institutionen‘ von Lewis Coser und seine soziologischen Studien über totales Engagement.

Und dieses Antwortverhalten ist wirklich sehr schwer vorstellbar in umgekehrter Geschlechter-, Positions- und Funktionsverteilung.

Ja, es ist richtig: Ein gelungenes Dual Career Programm ist weit jenseits von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen für Eheleute. Da gebe ich den Interviewten recht.

Als gelungenes Modell der Dual Career Förderung mit Um-



setzungsperspektive der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft kann dieses Beispiel wohl dennoch nicht dienen sondern eher als Familienzusammenführung auf hohem Qualifikationsniveau.

Aber wahrscheinlich war es auch gar nicht die Absicht dieses Artikels, Geschlechtergerechtigkeit in der Forschung darzustellen.

Ich frage mich allerdings: Was will der Beitrag dann an Meinung bilden, wie es für meinungsbildende, gut recherchierte Blätter wie DIE ZEIT üblich ist? Kolumne | karrierekunst on the road ‚Ich bin dann mal im Netz‘ – Eine haarige Angelegenheit nur für die, die nicht wissen, was sie tun!

‚Besprechen wir eigentlich auch Online-Netzwerke?‘ fragen mich Teilnehmerinnen und Teilnehmer in meinen Strategischen Netzwerkcoachings sehr oft.

Meine Antwort ist dann stets: ‚Erst wenn Sie wissen, was Sie von Ihrem Netzwerk wollen und wir die Qualität Ihres aktuellen Netzwerkes kennen.‘

Warum es essentiell ist, sich zunächst darüber Gedanken zu machen, was überhaupt das handlungsleitende Ziel beim Netzwerken sein könnte, mit wem ich bereits vernetzt und liiert bin, was ich von diesen Leuten an Support oder gegebenenfalls an brutalem Gegenwind zu erwarten habe, wie ich Widerstand - natürlich nur mit juristisch legitimen Mitteln - umgehen oder aus dem Weg räumen kann und wer wirklich welche Macht hat, mir zu helfen?

Weil es nur dann Sinn ergibt, zu entscheiden, wo man sein Fell zum Verkauf anbietet.

Und dabei ist es auch gleichgültig, ob es sich bei dem Fell zum Beispiel um die eigene zivilgesellschaftliche Haltung, die Ar-

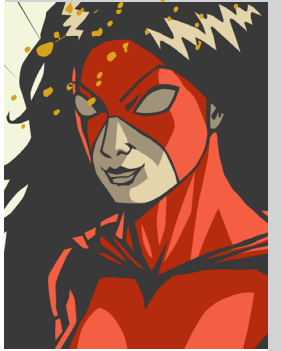
beitskraft oder ein erwerbbares Buch handelt. Da wir auch nur mit den Fellen handeln sollten, die wir selber besitzen, sollten wir auch gut überlegen, wo wir unsere Felle präsentieren.

Und anstelle des Haltens endloser Vorträge und des Schreibens langer Listen darüber, wo überall auf den Netzwerkpitzen vergoldete Karrierechancen sitzen, frage ich zuerst nach dem Was, Wohin, mit Wem, Warum und Wann. Dann bleiben in der Regel auch nur noch eine Handvoll an sozialen online-Netzwerken übrig, die sich als Kommunikationsplätze eignen und wo man persönlich reüssieren kann.

‚Form follows function‘ heißt es im Design. Wenn wir wissen, was wir in Netzwerken tun wollen, wissen wir auch, welche Netzwerkstruktur wir benötigen. Dem steht ‚function follows form‘ gegenüber. Was für die Netzwerkaktivitäten auch

bedeutet, dass wir an den technischen und menschlichen Algorithmen nicht vorbeikommen. Umgangsformen und Regeln sind Anpassungsmechanismen und Abgrenzungsinstrumente. Und was in der Architektur recht ist, ist im sozialen Design keineswegs billig. Und ganz im Ernst: Ich habe es noch nie erlebt, dass mich eine Coachee angerufen hat und mir freudig mitteilte, dass ich Unrecht hatte mit dem ganzen Sichtbarkeitswahnsinn. Und dass sie vom Sofa weg, auf dem sie seit Jahren gemütlich und ungestört saß, befördert wurde.

Wer Anerkennung will, muss sichtbar sein. Und wer sichtbar ist, muss mit Neidattacken umgehen können. Das gilt es zu trainieren! Und weniger sollte das verzagte Spötteln zur Kulturtechnik der vermeintlich Überlegenen erhoben werden, über die, die auch sichtbar netzwer-



ken und sich auseinandersetzen in kompetitiven und gesellschaftsrelevanten Kontexten.

Der Weg dahin ist nach einer Netzwerkanalyse dann ganz zügig gegangen: Eigene Stärken profilieren, das Ziel der Sichtbarkeit festlegen, Zielgruppe definieren, Zielgruppe identifizieren. Und es gilt, eine souveräne Persönlichkeit zu zeigen, ohne zu persönlich zu werden.

Ob es sich nun lohnt, z.B. in der Wissenschaftsdatenbank ORCID, academics, Researchgate, femConsult oder in LinkedIn, xing, Instagram oder Facebook zu kommunizieren, hängt ganz davon ab, was Sie wem sichtbar und weis machen wollen.

Und eines ist klar: Es gibt immer irgendwen, dem bzw. der Sie damit auf den Fuß treten. Aber wie es schon Oskar Wilde treffend formulierte: Man muss schon mittelmäßig sein, um keine Feinde zu haben.

R-E-S-P-E-C-T!

„Ich will doch einfach nur Respekt! Ist das denn zuviel verlangt?“ platzte es letztens aus einer meiner Coachees heraus, nachdem Sie mir geschildert hatte, mit welchen verbalen ‚Unsäglichkeiten‘ sie sich erneut im Rahmen einer Sitzung konfrontiert sah. Selbst als unglaublich schlagfertige Person mit einem beachtlichen Lebenslauf war sie so sprachlos gewesen, dass sie immer noch die Wut der Hilflosigkeit der Situation im Coaching spürte. Was hätte sie denn tun sollen? Auf den Tisch hauen, alle mütterlich zu Raison rufen, einfach den Raum verlassen?

Immer mehr Coachees trauen sich, laut über Respektlosigkeiten nachzudenken, und fragen sich in der Regel, was sie hätten tun sollen und warum das gerade ihnen passiert. Die Verinnerlichung des Konfliktes,

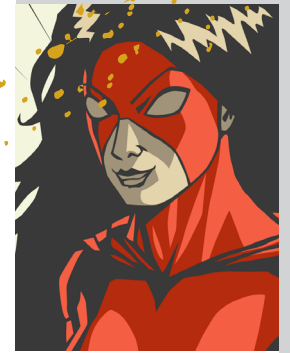
selber schuld bzw. verantwortlich zu sein, ist eine natürliche Reaktion, wenn Menschen prinzipiell davon ausgehen, das sie mit ihrem Tun etwas bewirken können. Diese Selbstwahrnehmung nennt die Psychologie Selbstwirksamkeitserwartung: Ich handle, also bewegt sich etwas. Bei einer Selbstwirksamkeitserwartung von 0% wäre das natürlich eine dramatische Opferkultur und bei 100% eine ungesunde Hybris.

Und Empowerment will genau das: Die Selbstwirksamkeitserwartung von Menschen erhöhen. Jeder reflektierte Mensch weiß, dass es Dinge gibt, die man ändern kann und andere eben nicht. Oder um es mit James Baldwin zu formulieren: Man kann nicht alles ändern. Aber von selbst ändert sich nichts.

Oft werde ich in letzter Zeit gefragt: Werden die Frauen nun einfach nur jammeriger mit Phä-

nomenen wie zum Beispiel MeToo oder Time'sUp oder mutiger? Ich beobachte sowohl aus der Metaperspektive der Coach wie auch aus der eigenen Berufs- und Lebenserfahrung, dass Umgangsformen allgemein zu erodieren drohen. Die Coachees nehmen sich jedoch als isoliert wahr. Denn wer zu diesem Phänomen etwas sagt, wird schnell als konservativ-traditionalistisch oder gar zu empfindlich und nicht belastbar stigmatisiert. Und hat sich damit aus Sicht Dritter häufig ausmanövriert und für jede weitere Auseinandersetzung disqualifiziert. Eine grandiose Form der Tabuisierung und der Isolation von Andersdenkenden!

Allerdings empfinden viele Frauen, und glücklicherweise auch zunehmend Männer, keineswegs ein vermeintlich progressives Hauen-und-Stecken als gesellschaftlichen Fortschritt mit



Innovationscharakter sondern eher als emotionalen Offenbarungseid. Eine miese Impulskontrolle oder erschütternd geringe Bildungstiefe wollen viele einfach nicht mehr hinnehmen als Erklärung für respektlosen Umgang bis hin zu Mobbingstrukturen mit Stillhaltepakten.

Ob da nun nackter Existenzkampf oder einfach nur ein entspanntes Schleifenlassen der Impulskontrolle zugrunde liegt, es handelt sich bei Respektlosigkeit um ein Gruppenphänomen. Denn wo es keinen Beifall durch Publikum gibt, gibt es auch keine ausgefeilten Auftritte. Und das zeigt schon, dass es um Macht, Selbsterhöhung und Fremderniedrigung geht.

Wer Respekt einfordert, sollte damit beginnen, ihn selbst anderen zu zollen. Respekt ist auch nichts, was man selber verwirken könnte. Der Achtungsanspruch der Menschenwürde

bleibt bestehen. Wenn also Respekt gegenüber einer realen Person, wie im Falle meiner Coachee aus dem obigen Beispiel, nicht erbracht wurde und wird, dann stellt sich doch die Frage, wem oder was dieser Respekt tatsächlich verweigert wurde.

Kurz gesagt, eigentlich wird hier abgestraft, die Freiheit zur Wahl der eigenen Ausdrucksform und des gesellschaftlichen Rollenwirkens in Anspruch genommen zu haben.

Es wird also der Person der Respekt verweigert, den man der gesellschaftlich vertraglichen Rollen- und Ressourcengleichstellung verweigern möchte. Das ist auch einfacher, als die Verfassung kritisieren und ändern zu wollen. In der Folge jedoch nicht weniger wirksam.

Auch für die Sichtbarkeit am Arbeitsplatz jenseits von Bühnen und Filmstudios gibt es Drehbücher und Rollen, die bereits ge-

schrieben sind. Jedoch müssen wir uns diesen nicht vollends unterwerfen. Wir können sie weiterentwickeln. Wir haben die Wahl, uns für eine Form der Sichtbarkeit und Durchsetzung zu entscheiden. Für die gesellschaftliche Interpretation haben wir in der Regel keine Wahl. Jedoch muss eines klar sein: Respektvoller Umgang sollte der Normalfall sein, auch wenn Einzelne die Rollennormen erweitern und verändern. Zudem ist beobachtbar, dass Angriffe und Verletzungen der allgemeinen Höflichkeitsformen eher die abbekommen, die souverän auftreten und ihren Anteil an den Ressourcen einfordern.

Konkret in beruflichen Kontexten heißt das, dass eine aktive Beteiligung an budget- und personalienrelevanten Gremien, wo die Verteilungsprozesse der Ressourcen ablaufen, die Karriere ebenso boostet wie auch die

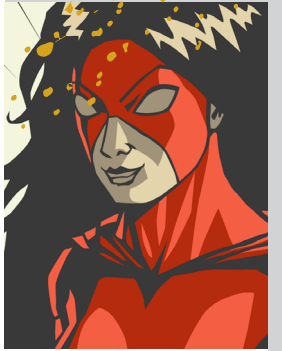
Angriffsfläche für kommunikative Attacken erhöht.

Wer argumentativ kämpfen will, muss rhetorisch fighten können. Jedoch nicht in erster Linie für sich sondern besser für einen respektvollen gegenseitigen Umgang, dann wäre mittelfristig allen geholfen.

BITTE???

„Ich finde es toll, dass Sie in Ihrem Alter noch Comics lesen!“ brach es ganz ohne Arg und ehrlich erfreut am vergangenen Tag des Comics aus einem 19-jährigen Büdchenhändler in Köln heraus, als ich mir einen Lucky Luke nachkaufte. (Ich verleihe nie wieder welche!)

Wer mich kennt, weiß, was dann passiert! Ich ziehe die Augenbraue hoch, sage ‚BITTE???’ und lache. In meinem zarten Alter von 49 Jahren habe ich eines gelernt: Wer meint, zu alt für Co-



mics zu sein, ist bereits tot. Ich kann es ja auch nicht ändern, die aufmüpfige und aufgeweckte Kleine in mir will das einfach haben! Und der Gedanke, in einem merkwürdigen erwachsenen Körper festzustecken, hat schon Sci-Fi-Qualitäten.

Aber ehrlich, Kids und Folks! Was glaubt ihr denn, was da passiert, wenn ihr weiter auf der Timeline voranschreitet? Ihr werdet wie eure Eltern, genau das Gegenteil oder beides! Sehr wahrscheinlich.

Meine Heldinnen und Helden waren die Sidesteps und Randfiguren! Jene eben, ohne die die ganzen Helden echt alt aussehen. So ist das, wenn man die ganze Last der Geschichte tragen muss. Vorbild sein ist nicht immer Ponyhof und manchmal auch sehr betrüblich.

Ich wollte lieber ein Sidestep sein und bleiben wie z.B. Rantanplan, Jolly Jumper, Idefix,

Struppi, Troubadix, Schultze & Schulze. Fehler machen dürfen, emotional sein, handeln, während die anderen noch diskutieren: Die Welt eben auf meine Art retten.

Und gar nicht selten bekamen sie eigene Geschichten! IHRE Geschichten eben. Geschichten, die sich an ihrer Persönlichkeit entwickelten und nicht andersrum.

LANGWEILIG ERWACHSEN

Und es gibt einige Figuren, die eigensinnig gestartet sind und sinnierend endeten. Mickey war zum Beispiel cool in seiner Jugendzeit als Steamboat Willie. War schon ein grandioser Schachzug von Disney, Mickey dann zum Detektiv und Abenteuerer auszudefinieren, als der Shitstorm kam („Das wäre doch kein geeignetes Vorbild für Kinder!“), und damit die langweilige Vernünftigkeit mit Crime und Travel aufzulockern. Nicht jede

Persönlichkeitsentwicklung verläuft halt optimal.

Und Phantomias und Phantome waren da einfach geheimnisvoller mit ihren Doppelidentitäten. Wer will das nicht, einfach mal die Sprungfedern unterschlagen und ab in den Urlaub! Ich habe erlebt, wie Lucky anfing Gras statt Tabak zu rauchen! Und wie er wieder rückfällig wurde.

Comics sind einfach die beste Bildung für das echte Leben. Denn nur wer Humor hat, steht das hier 80 Jahre durch.

DAS KLEINE GALLISCHE DORF MITTEN UNTER UNS

Eine meiner Freundinnen rümpfte kürzlich die Nase, als ich mir noch schnell ein Comic für die anstehende 4-stündige Reise holte. Ich fragte mich einen kurzen Moment, was uns noch mal verbindet. Da es genug war, erläuterte ich ihr geduldig, dass das Realitäts- und Ironiepotential weit über dem so man-

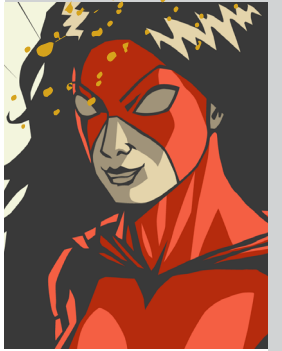
cher Fastfoodserienbücher läge, die sich in Press- & Bookstores als Literatur verkleiden. Manche Kaiser sind halt nackt.

Und ich mache die Erfahrung, dass es immer Mitreisende gibt, die verstoßen versuchen mitzulesen. Wenn ich das Heft dann anbiete, wurde es noch nie abgelehnt bzw. gab es immer einen regen Austausch über Interna.

Also liebe Comicfans U19: Man sieht uns vielleicht selten. Aber wir sind mitten unter euch.

Keine Angst vor großen Worten!

Gewalt am Arbeitsplatz trifft nur die Schwachen! Nur jene, die es irgendwie auch verdienen. Falsch! Gewalt am Arbeitsplatz kann alle treffen. Aber vor allem jene, die irgendwie anders sind. Gewalt am Arbeitsplatz ist zu gewissen Teilen ein Phänomen von sozialer Diversität und steigendem Konkur-



renzgefühl. Bewusst beschreibe ich hier Konkurrenz-Gefühl und nicht knapper werdende Ressourcen. Denn selbst bei steigenden Ressourcen in konkreten Karrierefeldern beobachte ich, dass zunehmend mehr Coachees psychische, ökonomische und sogar physische Gewalterfahrungen in Arbeitssituationen erleben. Dies ist zum Beispiel der Fall bei Frauenquoten, wo die Quote ja für die weiblichen Fachkräfte rechnerisch eine Steigerung der Chancen bedeutet. Da erfahren Frauen als ‚Quotenfrauen‘ in der Tat nicht nur von einigen Männern unter anderem verbale Angriffe sondern auch von Frauen. Auch sind zum Beispiel Drittmittelinwerbungen und Fundings einerseits ja eher ein Zeichen von Ressourcensteigerung, wenn man sie denn individuell zu nutzen weiß. Und sie bieten in vielen Karriereverläufen gerade Wissenschaftlerinnen mehr Karriereoptionen,

die eigene Forschung und Lehre zu finanzieren, als bis zum Sankt-Nimmerleins-Tag und dem Ende der erlaubten Verweildauer mit befristetem Arbeitsvertrag gemäß Wissenschaftszeitvertrags auf eine Haushaltsstelle zu warten.

Wer die Leidensgemeinschaft stört und sich zum Beispiel leistungsorientiert aus dem Schutz der Solidargruppe löst, ist dann natürlich störend. Sie bzw. er stört die traute Gemütlichkeit des Mittelmaßes und der nicht ausgesprochenen Nicht-Angriffs-Pakte. Auch jene, die sich nicht als Manövriermasse für jede Aufgabe jenseits von Arbeitsvereinbarungen und realistischer Einschätzung der Belastungsgrenzen anbieten, geraten ins Fadenkreuz. Diversität fordert weniger Toleranz, also Ertragen und Erleiden, als eher Ambiguitätstoleranz und geistige Flexibilität, mehrere mentale

Modelle und Wertesysteme zu jonglieren.

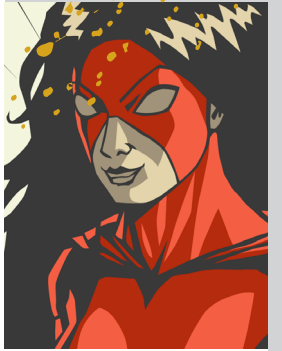
Leistungsorientierung innerhalb von Systemen der sozialen Gleichheit sind da ebenso irritierend wie Qualitätsorientierung. Denn Qualitätsorientierung als ein Unteraspekt von Leistungsorientierung bietet genauso Angriffsfläche für verschiedene Formen der sprachlichen Platzanweiser, bitte zu bleiben, wo man gerade ist, und den sozialen Frieden nicht zu stören.

KLEINE UMFRAGE MIT GROSSE WIRKUNG

Meine kleine und natürlich nicht repräsentative Umfrage auf Facebook im Mai hatte interessante Nebeneffekte. Zwar nahmen nur 15 Personen innerhalb der einen Woche Laufzeit teil. Von 15 Stimmen, die teilnahmen, bejahten 80% allerdings, dass sie bereits Gewalt am Arbeitsplatz erlebt hatten. Klar: 12 Ja-Stimmen sind nicht viel. Aber

viel interessanter waren die Dialoge, die per Messenger und Mail abliefen, auch mit jenen, die lieber nicht wollten, dass man ihre Namen in der Umfrage las. Was denn überhaupt Gewalt genau sei, ob das nicht ein viel zu großes Wort wäre, weil dann ja beinahe alles Gewalt wäre, dass man dieses erst einmal gründlich überlegen müsste und vieles mehr.

In den Diskussionen - auch mit Coachees in den letzten Jahren - wurden hinter vorgehaltener Hand jedoch stets schnell Beispiele beschrieben, wie Rituale der Erniedrigung, Bloßstellung oder zum Beispiel nachhaltiges Verweigern des Blickkontaktes, Schweigen oder konsequentes Späterkommen. Diese konnten als Manipulationstechniken zur drohenden Ausgrenzung bei Nichtanpassung als Platzanweiser und Dominanzgesten entlarvt werden.



GROSSE WORTE KLEINER GEMACHT

Der Duden bietet als Synonym für Gewalt neben der Herrschaft und Macht ebenso Druck und Zwang sowie Heftigkeit, Kraft, Stärke, Wucht und Vehemenz an. In einem Standardwerk der Psychologie von Philip Zimbardo wird Gewalt als Aggression in ihrer extremen und sozial nicht akzeptablen Form definiert. Der Soziologe Max Weber definiert Macht zum Beispiel, als jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichgültig auf welcher Basis diese Chance besteht, wie zum Beispiel aus Status, Prestige, körperlicher oder finanzieller Überlegenheit etc..

Da linguistisch, psychologisch und soziologisch sehr klar zu sein scheint, wie Gewalt definiert ist, stellt sich die Frage, warum so viel Ungewissheit da-

rüber herrscht, ob man Gewalt individuell erlebt hat oder nicht. Das ist der viel größere Gewinn dieser Diskussion im Zuge der Umfrage. Dass diskutiert wird! Dass hinterfragt wird! Dass Bewusstwerdung stattfinden kann über Tabus. Zum Beispiel auch über das Tabu, dass es in einer kompetitiven Struktur ohne Gewalt nicht zu gehen scheint. Und auch das Tabu, dass wir selber viel öfter Gewalt anwenden, als wir uns eingestehen wollen. Ja, Gewalt ist ein großes Wort für viele kleine Alltagserlebnisse. Gewalt ist ein machtvolleres Wort für ebenso viele Erfahrungen von täglichen Ohnmachten. Tägliche Ohnmachten, die wir im gesellschaftlichen Korsett der Wohlerzogenheit und Benimmregeln so lange hinnehmen, bis uns nicht mehr nur die Luft sondern auch noch die Worte wegbleiben, obwohl der Duden sie hat. So weiten viele auch die Grenzen der sozial akzeptablen

Form immer weiter aus, teils aus ökonomischen, teils aus emotionalen Motiven, um die Definitionen von Zimbardo und Weber gegebenenfalls nicht zum Zuge kommen zu lassen. Wenn die Ausnutzung dieser Grenzerweiterung dann nicht an sich schon Gewalt ist, was bitte dann?

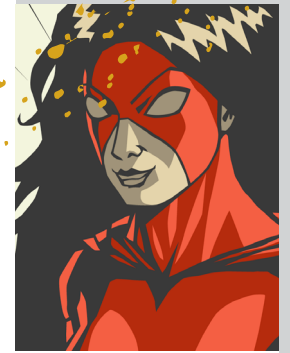
MUT, ZUR EIGENEN

AGGRESSION

Gewalt und Macht gehören zusammen wie Immunstärke und Genesung. Wer sich nicht wehren kann, entweder weil er oder sie es nie gelernt oder verlernt hat, ist antisozial wie auch prosozial (im Sinne der Gruppe regelhütend) Aggressionen Dritter schutzlos ausgesetzt. Das fühlt sich weder gut an, noch kann etwas nachhaltig Gutes daraus werden. Das Buch ‚Wut ist ein Geschenk‘ von Arun Ghandi ist da ein heilsamer Ansatz, um Aggressionen richtig einzuordnen.

In diesem Zusammenhang bewerte ich zum Beispiel auch Angebote wie Coachings und Trainings zu ‚Lateraler Führung‘ oder ‚Führung von Unten‘ als äußerst irritierend und auch kontraproduktiv in Sachen Aufbau von Führungskultur. Denn wer wollte selbst lateral oder von unten führende Mitarbeitende? Das Ziel sollte doch eher sein, den eigenen Macht- und Gestaltungswillen zu akzeptieren, die Liebkindfalle endlich zu verlassen, mit dem Neid der anderen zu leben und eine Verantwortungsposition anzustreben, um unter anderem angemessen anzuleiten und selbst Agent oder Agentin des Wandels zu werden.

Die ersten Schritte sollten also sein, sich den eigenen Durchsetzungswillen einzugestehen, mit der eigenen gesunden Aggression ins Reine zu kommen und dann die Strukturen und das soziale Umfeld zu erschaffen,



welche dies mittragen. Im Zweifelsfall heißt das auch, ein Feld bzw. den Job zu verlassen. Aber aus Selbstachtung zu gehen, ist immer ein Erfolg.

Nur die Verlierer und Verliererinnen bleiben und liefern sich weiterhin offene und verdeckte Machtkämpfe. Gewinnertypen können verlieren, weil sie keine Gewalteskalation zulassen. Das ist ihre wahre Stärke.

Verkauf dich nicht, partizipiere!

Oft werde ich in Coachings gefragt, wie jemand denn am besten Sichtbarkeit herstellt, ohne sich zu ‚verkaufen‘. Ich muss gestehen, das befremdet mich stets ein wenig: Dieser Nachschub, sich nicht verkaufen zu wollen. Da frage ich gerne nach: Bei wem und wo kaufen Sie denn am liebsten ein? Denn davon kann ich ausgehen: Jeder und jede kauft irgendwo ein.

Dann bitte ich, mir drei Substantive zu nennen, mit denen die konkreten Verkäufer und Verkäuferinnen am besten zu beschreiben wären, wenn mir mein Gegenüber eine Empfehlung aussprechen sollte.

Seriosität, Umweltverträglichkeit und Kosten-Nutzen-Verhältnis sind die drei am häufigsten genannten Werte in verschiedenen Mischungen. Ehrlich gesagt, wenig erstaunlich, weil menschlich. Wenn ich dann zur Ausgangsfrage zurückkehre, wie denn jemand seine oder ihre eigene Sichtbarkeit verbessern kann, bitte ich nur noch, den kleinen Transfer zu leisten.

Und da geht dann aber oft was los! ‚Man kann doch Menschen nicht mit Produkten vergleichen!‘. Nein? Kann man das nicht?

ÖKONOMIE. DAS BÖSE WORT.

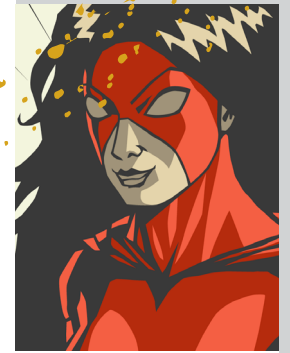
Glaubwürdigkeit, Umweltverträglichkeit auch im Sinne der

Big Five der Psychologie (Offenheit für Neues, Genauigkeit, Extrovertiertheit, Sozialverträglichkeit, geringer Neurotizismus) und ökonomische Überlegungen sollten immer und überall die Basis von Investitions- und Kaufentscheidungen bilden, im kleinen wie im großen Haushalt. Viele Coachees stecken jedoch in einer Art Kapitalismuskritik fest, die ich in der Sache zwar teile. Ausbeutung, Pauperismus, Gewinnmaximierung zum Beispiel sind aber weder im großen Stil noch in individuellen Selbstausbeutungsszenarien überzeugende Strategien. Wenn man ausschließlich die eigene Arbeitskraft hat, diese aber nicht nutzt, um das eigene Leben mit Ressourcen angemessen auszustatten, wird man schnell an die eigenen körperlichen Grenzen kommen. Das Eremitendasein wählen nur die wenigsten. Die meisten Menschen wollen in-

nerhalb des sozialen Geflechts partizipieren. Konstruktivistisch betrachtet, ist damit auch Selbstaubeutung eine Form des Kapitalismus. Ganzheitliche Teilhabe beruht auf Teilnahme und Teilgabe.

Wenn es um Teilhabe an Ressourcen und um das praktische Überleben geht, können wir uns aus den gesellschaftlichen Bezügen und Normen eigentlich nicht wirklich lösen. Und zu diesen Ressourcen gehören nun mal auch die Aufmerksamkeit von Entscheidungstragenden, die durch Empfehlung und Beförderung einen Aufstieg in die Führungs- und Verantwortungsposition ermöglichen. Ohne dass wir uns dafür angemessen sichtbar gemacht haben, wird das aber kaum realistisch zu erwarten sein.

Netzwerke sind Ressource. Netzwerke sind Struktur. Netzwerken ist Handlungskonzept.



RAUS AUS DER ANTIZIPATIVEN SCHOCKSTARRE

Sichtbarkeit an sich ist oft nicht die wirkliche Herausforderung. Oft sind es eher die Bedenken, was einem und einer alles widerfahren kann, wenn man sich denn aus der Deckung wagt. Befürchtungen vor hässlichen An- und Übergriffen, Neidattacken und Heckenschützen im Dunst der Anonymität im Netz halten viele Coachees in einer Art Selbstschutzblase und emotionalen Schonhaltung. Eine Form der antizipativen Schockstarre, weil man ahnt, dass man im Zweifelsfall eher Häme oder ohnmächtiges Schulterzucken erfährt als tatkräftige Abwehr. Es fehlt oft der Blick für und auf die Netzwerke der Verteidigung.

Wenn es um Ressourcen für den eigenen Nachwuchs zum Beispiel in Schule oder Kita geht, dann ist diese Verteidigungs- und Kampffähigkeit in der Regel

da und wird ausgelebt. Wenn es jedoch um den eigenen Gestaltungsanspruch in einer wohlentgoldenen Führungsposition in Wirtschaft und Gesellschaft geht, dann reicht oft die Ehre als Entgelt und das ‚Dabeisein-ist-alles-Prinzip‘.

Es gibt eindeutig gesellschaftliche Normen, wofür Frauen kämpfen dürfen und was ihnen nicht zusteht. Wofür sie Lob und Unterstützung bekommen und wofür sie den Regeln der freien Wildbahn ausgesetzt bleiben. Wir können diese Platzanweiser akzeptieren, aber wir müssen sie nicht tolerieren. Wenn wir aber für unsere Freiheit zu gestalten kämpfen, dann kämpfen wir auch um Macht: Die Macht, diese Welt mitzuentwickeln. Und was ist daran nicht wert, sein Fell richtig zu verkaufen?

Mein Rat ist daher: Verkauf nicht Dich, sondern Deine Kompetenzen! Verkauf Dich nicht, sondern

partizipiere aktiv: NIMM Dir Deinen Teil! Partizipation ist Teilhabe und Teilnahme!

Blöd sein, ist auch keine Lösung!

„Die Spannungen werden virulent, wenn der geistig unterlegene Teil mehr Macht besitzt oder gewaltbereit und rücksichtslos ist.“ Dieser Satz des Psychologen Wolfgang Schmidbauer hat Sprengkraft in sich! Lassen Sie sich den mal auf der Zunge zergehen: Die Spannungen werden virulent, wenn der geistig unterlegene Teil mehr Macht besitzt oder gewaltbereit und rücksichtslos ist. Da fallen einem doch gleich eine Vielzahl von Beispielen ein. Oder?

Wer hat das noch nicht erlebt? Sie spielten sich gar nicht als Besserwisserin oder Klugscheißer auf, sondern Sie wussten es einfach auf Basis Ihrer fachlichen Kompetenz und Lebenser-

fahrung: Sie schätzten die kommende Situation richtig ein, Sie warnten vor den Gefahren, man schlug Ihre Warnungen und Ahnungen als Spökenkiekerei und düstere Prophezeiungen in den Wind und das Drama nahm seinen Lauf. Das Ergebnis war, man ließ es Sie spüren, dass Sie es gewusst hatten und es nicht aufhielten. Wie Sie dies hätten tun sollen, hält man offen. Oder: Sie waren als Expertin eingestellt worden, räumten auch ordentlich gleich mal am Anfang alles auf, bewegten wirklich etwas, man dankte es Ihnen und plötzlich gab es den Rückpfeiff, indem man Sie vor Dritten wieder delegitierte.

Wer dieses oder Ähnliches wirklich noch nicht erlebt hat, der und die hat keine Ahnung, wie es ist, als begabter Mensch unter Einäugigen und Blinden leben und arbeiten zu müssen, die ihre begrenzte Wahrnehmung



mit Machtwillen kombinieren. Ober sticht Unter! Diese klassische und schlichte Regel einer Führungshierarchie gilt immer. Und besonders dann, wenn es um virulentes Machtausleben und doppelbödige Führungskulturen geht.

VARIABLE LEGITIMATIONSGLEICHUNGEN

Viele meiner Coachees beschreiben genau diese Phänomene: Sie werden aufgrund ihrer Expertise eingestellt, managen anfangs kleine und große Krisen und erleben eine wankelmütige Führung, die anscheinend opportunistisch ihre Kompetenzen einsetzt, um sich selbst zu positionieren, ohne jemandem auf die Füße zu treten.

Organisationsentwicklung und Umsetzung von innovativen Projekten erfordern stets Funktionskrisenmanagerinnen und Retter auf Zeit. Nicht selten sind dies

die informellen Stellenbeschreibungen und Einstellungsvoraussetzungen. Das mag jemandem zwar anfangs schmeicheln, wenn man das Gefühl bekommt, alle hätten nur auf mich gewartet. Mit der Zeit werden die Retterinnen und Retter aber für alle eine mächtige Last. Man sieht es beispielsweise an der Geschichte mit dem Feldherren Arminius und seiner grandiosen Rolle in der Varusschlacht, in der er die verstreuten Germanenstämme gegen die römischen Legionen siegreich koordinierte und anführte, und seinem unrühmlichen Ende durch die Hand eben dieser Germanen, gleichermaßen wie in jeder Alltagsrettung, durch bevormundende Familienmitglieder. Nur die Wenigsten gefallen sich dauerhaft in der Opferrolle. Die große Masse begehrt irgendwann auf. Führung, auch informelle, wird immer durch die Gruppe zugewiesen und so lange legitimiert, wie die

Gruppe einen Nutzen daraus zieht.

BEGABUNG IST GEFÄHRLICH OHNE MACHT

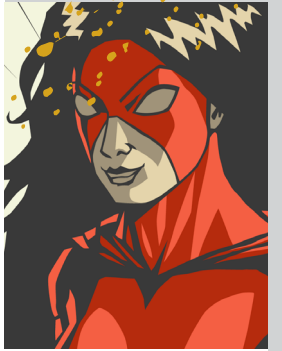
Kompetenz im individuellen Bezug wird in der Psychologie und Pädagogik als Fähigkeit, etwas zu tun, definiert. Die Soziologie definiert Kompetenz eher als Ermächtigung bzw. Erlaubnis, innerhalb einer Struktur, eines Systems, handeln zu können. Damit ist ganz klar die Position gemeint in der Hierarchie. Solange eine individuelle Fähigkeit keine Legitimation erhält, bleibt ihr Ausagieren ein geduldetes Verhalten mit dem Potential zum Kamikazeflug. Sie können also de facto eine ganze Menge machen. De jure sind Sie aber nicht die Person mit der Entscheidungsmacht. Funktion und Position sollten dann mal zusammenkommen in der Karriereentwicklung. Sonst klappt es langfristig bei aller Begabung

nicht mit dem sozialen Frieden am Arbeitsplatz.

Da Sich-Blöd-Stellen erfahrungsgemäß dauerhaft nicht klappt, ohne dass man es einem ansieht, gibt es nur einen Weg: Schaffen Sie sich Raum zur legitimierten Gestaltung.

Mein Praxisrat als erfahrene Führungslotsin:

- Bleiben Sie von Anfang an bescheiden, in dem Wissen, dass man Sie zunächst mit Palmen bewedelt und ggf. am Ende ans Kreuz schlägt.
- Holen Sie für jede strukturwirksame und kostenverursachende Handlung eine offizielle Legitimation Ihrer Vorgesetzten ein, auf die Sie sich berufen können.
- Wenn Sie ohne offizielle Legitimation handeln wollen, entweder weil die Zeit drängt, Blut fließt, Feuer aus dem Fenster lodert oder ähnliches - im metaphorischen Sinne - Dringliches geschieht, dann handeln Sie zü-



gig und souverän, ohne zurückzuschauen.

- Wenn Sie ohne offizielle Legitimation handeln wollen, weil ihre Vorgesetzten Sie bitten, trotz Ihres mehrfachen Ersuchens um Legitimation, doch nicht so auf die Hierarchie zu pochen und einfach mal mutig zu handeln, dann nehmen Sie das als ein sicheres Zeichen der mangelnden Verantwortungsübernahme der Führung. Und nehmen Sie dies auch als sicheres Zeichen dafür, dass man Ihnen keine Sicherheiten geben wird und Sie auf eigenes Risiko handeln, bei Sieg jedoch alle auf das Foto wollen und bei Niederlage Sie ggf. die Kündigung erhalten.

- Denken Sie immer in guten wie in schlechten Zeiten.: Panta Rhei! Alles fließt und auch dies hier wird vergehen!

Desweiteren empfehle ich Frauen wie auch Männern das Buch von Wolfgang Schmidbauer ‚Kas-

sandras Schleier. Das Drama der hochbegabten Frau.‘ zu lesen.

Und gerade wer glaubt, nicht hochbegabt zu sein, sollte zumindest einen Blick hineinwerfen. Denn mit Hochbegabung ist hier, wie auch bei Alice Miller, die ungeheuerlich ausgeprägte Begabung gemeint, sich emotional anzupassen und Wünsche zu erfüllen ohne Gegenleistungen zu fordern. Und das betrifft beide Geschlechter, wie ich nicht nur aus meiner Coachingarbeit weiß.

**Ich will keine Schokolade,
ich will lieber einen Mann!
- Wirklich?**

Sorry, aber ich kann es nicht mehr hören! Ich möchte endlich wieder mehr inhaltlich arbeiten. Da werden zum Beispiel von den Systembewussten mühsam 3-7 Teilnehmerinnen in einer großen deutschen Hochschule zusammengetrommelt, ange-

messene Staatsgelder für hochqualifizierte Coaches investiert, viel Herzblut von überwiegend weiblichen Programmgestaltenden eingebracht und dann diese Frage: ‚Warum dürfen hier keine Männer teilnehmen?‘

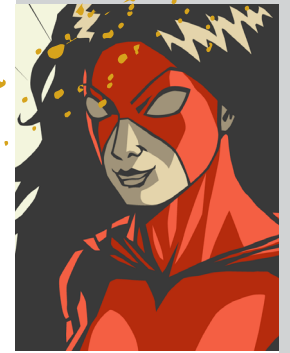
Schon die Gewinnung zur Teilnahme scheint ein Politikum zu sein und ist immer stärker werdende Überzeugungsarbeit. Und das im Jahr 2018 zum erst 100-jährigen Frauenwahlrecht! Da wird zum Beispiel der Gender-Pay-and-Pension-Gap rund heraus von Wissenschaftler_innen klein geredet und als Ungleichheitspolitik mit statistischen Mitteln dargestellt. Da sind sich Banken nicht zu schade, vor das Bundesverfassungsgericht (sic!) zu ziehen, um Papier, Tinte und die Formulartexterinnen und -texter zu schonen, indem die Kundin weiter mitgemeint bleibt. Da wollen Frauen an exzellenten strategischen Karrie-

veranstaltungen zur Stärkung ihrer Forschungsförderung nicht teilnehmen, wenn dort nicht auch Männer zugelassen sind.

Von der positiven Seite betrachtet, kann man das durchaus als Gewinn sehen: Die Gleichstellungsaktivitäten, um Frauen nicht nur die gleichen Chancen zu geben, sondern auch in der Realität zum Vollzug beizutragen, scheinen gefährlich erfolgreich zu werden. Denn sonst machte sich gar niemand die Mühe, sich aufzuregen.

GRUNDSATZDISKUSSIONEN AUF KOSTEN DER STRATEGIE- ENTWICKLUNG

Da wird man ständig mit der Frage in Veranstaltungen konfrontiert, warum denn nun nicht auch Jungs hier mitspielen durften, obwohl genügend Zahlen und Grafiken vorliegen, die sichtbar machen, dass das Geschlecht einen Unterschied macht in der Karriereentwick-



lung. Netzwerke wären doch aber auch für die Burschen wichtig und der Kollege wäre auch so gerne mitgekommen, hat er doch noch Bedarf, wie er sich noch besser sichtbar machen kann. Und überhaupt fühlte Frau sich auch gar nicht benachteiligt. Schließlich dürfe sie ja, wenn sie nur wolle, auch überall mit rein. Und dass sie nicht immer wolle, hätte ja auch gute Gründe: Die respektlosen Umgangsformen, die unzumutbaren Gremienzeiten, die Arbeitslast... jemand müsse sich solchen Dingen ja auch nicht aussetzen. Dazu gäbe es ja genug Alternativen und man wäre ja ein freier Mensch in der Entscheidung! Nein, von dem alten ‚Arrangement der Geschlechter‘ hätte man sich doch weit entfernt und der ganze Gendertrouble würde doch nur alle unnötig vor den Kopf stoßen.

Ja, wir sind emanzipiert genug,

im vorausseilenden Ungehorsam, die Macht nicht zu ergreifen und anderen zu überlassen, wie sich die Welt weiterentwickelt. Ehrlich?

WARSCHAU KAPITÄN, LICHT!

Wenn ich in Coachings bitte, mir kurz, knapp und ganz spontan ‚Kapitän Hansen‘ zu beschreiben, so hat dieses Bild fast immer einen alten Bart. Ein Mann, so um die 60 Jahre mit Prinz-Heinrich-Mütze und Pfeife im Mundwinkel (übrigens auch in Süddeutschland). Ruhig, gediegen, stoisch. Seine Ressourcenausstattung ist beinahe immer mindestens ein Frachter, seitdem die Windjammer nur noch in der touristischen, sportlichen und militärischen Seefahrt unterwegs sind. Bitte ich darum, mir als Gegenbild Kapitänin Hansen im Anschluss zu beschreiben, bemerken viele sofort die sprachliche Falle und rudern gern zurück. Nun ja, Bart wohl

eher nicht, Prinz-Heinrich-Mütze, schwer vorstellbar. Auf ihrer Frachterbrücke stehend? Die Vorstellung kostet oft zunächst einige Mühe. Mit ein bisschen Übung kann das Bild aber gehalten werden.

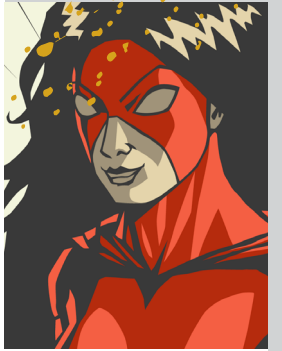
Es geht in der Regel in der Praxis nicht um eine bewusste Bevorzugung von Männern, sondern um die unbewusste, weil systemimmanente Stabilisierung von Rollen in der Gesellschaft. Nein, Männer bekommen nicht mehr im Job angeboten an Ressourcen, weil sie Männer sind. Sondern weil in geistigen, unsichtbaren Vorstellungen und selbstreferentiellen Annahmen von Entscheidungstragenden der Mann z. B. als potentieller oder real ausübender Vater eine Familie zu versorgen hat, die durch sein Gehalt mitfinanziert wird oder werden sollte. Das Ehegattensplitting verstärkt diesen Effekt und behindert zune-

hend Frauen in der Weiterführung ihrer in der Regel geringer entlohnten Berufstätigkeit.

DER ANDROGYNE EMPOWERMENTTIPP

Ja, es gibt sie, die Männer, die auch strategische Netzwerkberatung brauchen und Schreibtrainings und Kommunikationstrainings und Drittmitteltrainings und so weiter. Diese Angebote für beide Geschlechter gibt es. Man muss sie nur recherchieren und kann diese dem Kollegen dann kollegial zusenden, wenn dessen Vorgesetzte oder Vorgesetzter ihre bzw. seine Fürsorgepflicht und Personalentwicklungsaufgabe nicht erfüllen sollte, des Kollegen Peer-group nicht funktioniert und er auch keinen Mentor oder eine Mentorin in der Hinterhand hat. Und alleine diese vermeintliche Isolation sollte schon zu denken geben.

Dazu bedarf es aber nicht, stra-



tegischen Frauenfördermaßnahmen die Existenzberechtigung abzuerkennen. Für jeden und jede das Gleiche haben zu wollen, bedeutet noch lange nicht, für alle das Beste zu bieten. Es wäre angemessener, diversifizierte Förderstrukturen als Bereicherung zu betrachten, da dadurch auch vielschichtige Lernmilieus mit individuellen Bezügen entstehen. Zudem verringern spezifische Frauenfördermaßnahmen auch nicht die Ressourcen für die Teilnahme. Im Gegenteil erhöhen sie diese. Auch darüber wäre eher Freude angebracht, als offener Kampf und Diskreditierung.

Jene, die sich nicht benachteiligt fühlen, könnten gegebenenfalls in aller Ruhe und nur für sich alle informellen und formalen Förderungen skizzieren, auflisten und bewusst machen, die ihnen bereits zu Teil wurden. Nachteile und unsichtbare Barrieren kann

man in der Regel dann ganz gut wahrnehmen, wenn man sich der vielfältigen unsichtbaren Brücken und Vorteile bewusster wird. So könnte auch deutlich werden, dass der Vorteilsakkumulation von Männern teils unbewusste, teils bewusste Benachteiligungen von Frauen gegenüberstehen.

Und jeder und jede könnte sich auch – nur mal so als Gedankenexperiment - überlegen, was er bzw. sie tun würde, sollten durch sehr unglückliche Umstände die bisherigen Förderer und Fördererinnen plötzlich alle auf einmal wegfallen.

Warum VollblutakademikerInnen nur mit Teilzeitrenten rechnen können

EIN GASTBEITRAG VON ANETTE WEIß | blog.geldwert-finanz.de

Das Gespräch kennst du bestimmt:

Boah, Du bist ja Akademikerin – du musst Dir ja keine Sorgen um deine Rente machen, so gut wie Du verdienst!

Davon abgesehen, dass „Akademiker-Sein“ beileibe nicht gleich „Großverdiener-Sein“ heißt, ist eine solche Annahme so unsäglich falsch, dass ich nicht umhin komme, in vielen der Seminare, die ich halte, auch mal durchzurechnen, wie sich denn so eine akademische Karriere bezüglich der Altersrente rechnet.

Was für einen Mann schon nicht einfach ist

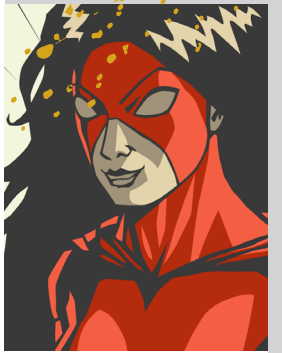
Nehmen wir mal an, Du bist ein Mann. Und nehmen wir mal an, Du hast nur eine „kleine“ Akademikerkarriere angestrebt – also ein Master-Studium und ein anschließendes Arbeiten in der Wirtschaft als ... sagen wir mal Chemiker.

Bis Du ins Geldverdienen

kommst, vergehen nach dem Abitur ca. 11 Semester, mit frühestens 24 Jahren darfst Du Dich also über ein Einstiegsgehalt von ca. 3.700,- € brutto freuen. Vorausgesetzt, Du machst den Job mit einer moderaten Karriere- und Gehaltssteigerung von 2% im Jahr bis zur gesetzlichen Rente von 67 Jahren, erarbeitest Du Dir einen Rentenanspruch von 1.614,- €. Das letzte Monatsgehalt beläuft sich übrigens auf 8.670,- € - nur, damit Du ein Gefühl für die Relation bekommst...

Ist für eine Frau noch ungleich komplexer

Was Dich hier wahrscheinlich schon die Augenbrauen heben lässt, ist für „große“ Wissenschaftskarrieren - gar für eine Frau, die auch noch Kinder bekommt – noch deutlich anspruchsvoller, selbst wenn wir mit Fug und Recht davon ausgehen dürfen, dass die Jobs viel besser bezahlt werden.



Rechnen wir doch mal ein weibliches Wissenschaftsleben, schauen wir mal, welchen Rentenanspruch sich so eine gute Karriere erwirbt...

Katharina ist 1983 geboren. Sie war immer schon ein wissbegieriges Kind und nach dem Abitur war ihr sofort klar: Ich werde Wissenschaftlerin! Sie studiert also von 19 bis 24 bis zum Diplom. Da eine Wissenschaftskarriere damit ja überhaupt erstmal beginnt, hängt sie hiernach ihre Promotionszeit von 3 Jahren an: Vielleicht ist in dieser Zeit auch mal ein Jahr dabei, in dem sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin in Teilzeit angestellt ein wenig Gehalt bekommt (jetzt erarbeitet sie sich überhaupt erst mal einen kleinen Rentenanspruch) – aber wissenschaftlich arbeiten geht genauso gerne auch über ein nicht rentenversicherungswirksames Stipendium.

Katharina ist jetzt also Frau Dok-

tor, 27 Jahre alt und – es fehlt der für eine Wissenschaftskarriere unerlässlich wichtige Auslandsaufenthalt. Sie geht also als Postdoktorandin per Stipendium für zwei Jahre in die USA. Gut für die Karriere, schlecht für die Rente, denn als sie dann mit knapp 30 Jahren zurückkommt, steht sie, was ihre Altersversorgung betrifft, noch immer ganz am Anfang: Um privat vorzusorgen, war das Geld zu knapp, von staatlicher Seite ist noch nichts zu erwarten.

Nach den Kindern geht es erst richtig los

Jetzt also geht es endlich ans Geld verdienen, ans Leben, ans Vorsorgen... bis das Kinderkriegen seinen Tribut fordert. Katharina arbeitet bis 35 als Nachwuchsgruppenleiterin im öffentlichen Dienst mit einem Grundgehalt von ca. 4.300 €. Diese 4.300,- monatlich auf 5 Jahre – das macht mal gerade

einen Rentenanspruch von 240,- €. Nach dem Kind, dessen Geburt ja immerhin auch 3 Rentenpunkte beschwert kommen in der Regel erst mal ein paar Jahre Teilzeitarbeit, eventuell noch ein zweites Kind – sagen wir mal, es dauert bis Katharina 42 ist, dass sie wieder Vollzeit als Gruppenleiterin arbeiten kann und beide Kinder „aus dem Gröbsten“ raus sind. In den 7 Jahren Kinder- und Teilzeitarbeit hat sie sich immerhin trotzdem bei einer durchschnittlich gerechneten 25% Stelle insgesamt 2,5 Rentenpunkte plus 6 Kinderpunkte verdient – das sind zusätzliche 275,- Rente (ihr müsst Euch die Zahlen nicht merken, ich rechne es Euch am Schluss nochmal zusammen).

Jetzt also, mit 42 Jahre, geht es für Katharinas Altersvorsorge erst richtig los: jetzt erntet sie die Früchte ihres vielen Wissens und arbeitet für ein regelmäßige

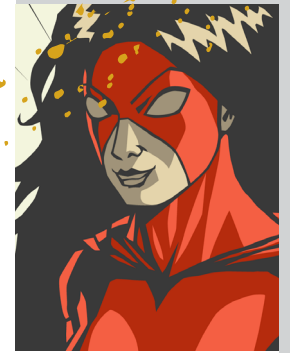
schön steigendes Grundgehalt von gut 5.100,- € bis zum gesetzlichen Rentenalter von 67 (falls es bis dahin nicht auf 69 hochgesetzt wurde).

In diesen noch verbleibenden 25 Jahren, erarbeitet sie sich also einen weiteren Rentenanspruch von ca. 48 Rentenpunkten.

Alles in allem kann sie damit rechnen, dass auf ihrer imaginären Renteninformation in diesem Jahr draufstehen würde: Liebe Frau Katharina, sie erhalten von uns eine gesetzliche Rente im Jahre 2050 von 2.052,- €. Wir können Ihnen aber heute auch schon mitteilen, dass wir die Rente natürlich auch zwischendurch anheben werden, Sie können also mit einer tatsächlichen Summe von 2.631,55 € rechnen.

Zeit frisst Geld. Und die Steuer isst auch noch mit.

Fairerweise müssen wir aber auch darauf hinweisen, dass



diese Rente natürlich nicht dem Kaufwert des heutigen Geldes entspricht, das heißt, wenn wir auch nur eine sehr moderate Inflation von 1,5% berechnen, so können Sie sich von ihrer Rente Dinge kaufen, die in heutigen Preisen ca. 1.800,- Euro wert sind.

Außerdem müssen wir Ihnen noch mitteilen, dass es sich um eine Bruttorente handelt – es gehen also – je nach der bis dahin gültigen Steuer- und Krankenversicherungssituation – auch noch Abgaben ab, wer vorsichtig sein will, zieht also nochmal pauschal 20% ab.

Den Kopf nicht zum in-den-Sandstecken benutzen, sondern zum Rechnen: Es gibt immer (mindestens) eine Lösung!

So also könnte Katharinas Renteninformation aussehen. Es ist frustrierend, ich weiß. Ach übr-

gens: Die Rente des Chemikers von oben erhöht sich übrigens trotz des deutlich niedrigeren Gehaltslevels auf tatsächliche 3.061,-€ - er steht also trotz weniger Ausbildung allein schon wegen des früheren Beginnalters und der fehlenden Teilzeitarbeit ein gutes Stück besser da.

Es scheint ungerecht, aber es ist eben so. Außerdem gibt es viele Möglichkeiten, Katharinas – oder Deine – Situation deutlich zu verbessern. Einerseits ist es wichtig, dass Du beim Planen Deiner Karriere auch ans Geld und nicht nur an die Wissenschaft und deine Berufung denkst. Und andererseits gilt es, dass Du Dich so früh als möglich finanzschlau machst: Es mag zwar nicht Dein Fachgebiet sein, aber durch den praktischen Bezug zu Deinem Leben und zu Deinen Zielen entbehrt diese neue Disziplin nicht eines eige-

nen Charmes.

Danke, liebe Anette für diese erhellende Rechnung!

Wehrt euch und wehret den Anfängen!

Was im Kleinen geht, ist im Großen bereits im Gange!

Ich habe kürzlich auf der Zugfahrt nach Berlin etwas Unglaubliches erlebt. Ich sitze im Zug, unterhalte mich ruhig und gedämpft mit meinem Nachbarn, da lehnt sich ein Herr von der anderen Gangseite zu uns rüber und fragt mich:

„Hören Sie mich?“

Ich sage etwas irritiert: „Ja?“

Er: „Dann ist ja gut. Denn ich höre Sie auch und ich mache Sie darauf aufmerksam, dass dies ein Ruhebereich ist!“

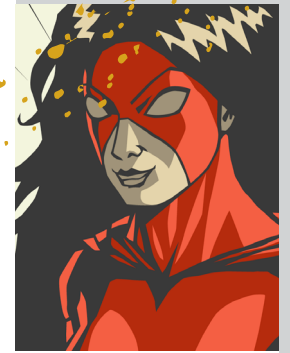
Ich: „Ja? Und?“

Er: „Das heißt, dass ich Sie bitte, still zu sein. Denn ich will Ihnen nicht zuhören.“

Ich: „Ja. Sie haben recht, dies ist ein Ruhebereich. Aber eben kein Bereich, in dem ich Schweigegebote zu halten habe. Und da ich mich ruhig und mit gedämpfter Stimme mit dem Nachbarn unterhalte, sehe ich da kein Problem.“

(im Übrigen telefonierte direkt vor mir ein Herr mit dem Handy und hinter mir unterhielt sich eine neunköpfige Männergruppe, die gerade von der Wiesn in München kam.)

Ob ich keine Regeln einhalten könnte, fragte er. Und ob ich der Meinung wäre, dass jeder machen könnte, was er wollte. Ich war doch arg verblüfft, und fragte, was er meinte, denn ich hielt mich ja an die Regel, der DB, dass ein Ruhebereich laut Internetseite der DB-Regeln darauf hinweist, dass Telefonieren mit dem Handy, laute Klingeltöne und Lärm nicht erwünscht sind. Und nichts von dem hätte



ich getan.

(Weswegen ja auch das Handy-Piktogramm neben dem Psst-Piktogramm klebt.) https://www.bahn.de/p/view/service/zug/handy_u_ruhebereiche.shtml

Im Übrigen interessierte er sich nicht für das, was genau auf der Seite der DB stand. An Fakten war er offensichtlich nicht interessiert.

Er: Ob jemand dann zum Beispiel nun einfach mit einer Waffe im Zug herumlaufen dürfe, weil er es so definieren würde?

Ich fragte ruhig, was das eine mit dem anderen zu tun hätte, und wies ihn darauf hin, dass eine Regel, die einen wünschenswerten Zustand herstellen soll, der ja auch nie von meiner Seite bedroht war, durchaus anders zu beurteilen sei als ein Gesetz.

Darauf hin er: ‚Dann kann also jeder machen, was er will?‘

Ich: ‚Was hat denn nun das eine mit dem anderen zu tun? Nein. Aber wenn Sie es so auslegen wollen, bitte.‘

Da zog er sein Handy und machte ein Foto von mir an dem peinlich berührten Nachbarn vorbei oder simulierte es zumindest.

Daraufhin ich zu meinem Nachbarn: ‚Sollte er ein Bild oder Video von mir gemacht haben, so wäre es Verletzung des Persönlichkeitsrechtes. Sollte er es simuliert haben, so hat er mir gedroht, mein Persönlichkeitsrecht zu verletzen.‘

Dann stöpselte er sich wieder seine Kopfhörer ins Ohr und arbeitete an seinem Mac an irgendwelchen Kunstbildern (leider musste ich das kurz zuvor erkennen im Gespräch mit ihm, da er keinen Bildschirmschutz einsetzte, der einen flüchtigen Einblick von der Seite verhindert) – und ich saß immerhin am Fenster. Und, wie ich später er-

fahren durfte, surfte er parallel zu ‚Schweigepflicht in Ruheabteilen‘ in Betroffenen-Foren und nach Artikeln.

Ich ließ es auf sich beruhen und kümmerte mich nicht weiter darum. Ich befand, dass ich diesem provozierten Bagatelstreit weniger Energie zuwenden wollte als der Tatsache, dass ich in 2 Tagen einen meiner liebsten Menschen beerdigen musste.

Wenn er meinte, dass ich mir alles gefallen ließe, irrte er sich. Denn meine liberale Haltung geht nicht so weit, dass ich jede Machtausweitung dulde. Auch Liberalität muss sich schützen. Und in diesen Zeiten besonders. Die Verschiebung von Sagbarem geht mit der Verdrängung von hart erkämpften Freiheiten und Anstandsregeln einher.

Ab und an fragte ich meinen Nachbarn etwas, ruhig und gedämpft. Keine weiteren Attacken.

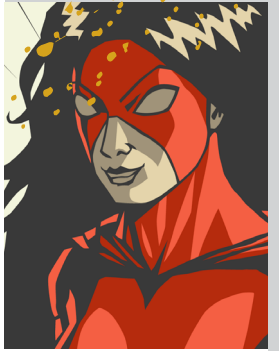
Dann kam ein Zugbegleiter.

Der Herr von der anderen Gangseite: ‚Entschuldigung, könnten Sie bitte die Regeln der Ruheabteile noch mal für alle verständlich erläutern. Die Dame da drüben, ja DIE da, die gerade schläft, die redete DIE GANZE ZEIT.‘

Zugbegleiter, verwirrt, schaute mich an, da ich ganz ruhig in meinem Sessel versunken war. Ich schau freundlich aber verständnislos zurück. Daraufhin der Herr auf der andere Seite des Ganges: ‚Die GANZE ZEIT.‘

Der Zugbegleiter: ‚Aber wir können doch nicht das Abteil räumen, damit Sie vollständige Ruhe haben. Und an einem Tag wie diesem (Zug maßlos überfüllt wegen vorhergehender Ausfälle), haben Sie doch etwas Verständnis.‘

Noch mal ein Blick auf mich, die ihn schweigend und mit hochgezogener Augenbraue fragend erwidert.



Der Herr: ‚Also wollen Sie mir sagen Herr (demonstrativer oder kurzsichtiger Blick auf das Namensschild), Herr M., dass hier jeder machen kann, was er will? Ja? Das ist Ihre Aussage als Mitarbeiter der Deutschen Bundesbahn???’

Zugbegleiter bittet noch mal murmelnd um Verständnis, wechselt kurzen Blick mit mir, und geht. Guter Mann.

Ich dachte, nun aber, nun ist Ruhe im Karton.

Nööö. Kurz danach platzte es aus ihm raus und er haute ruhig aber gesetzt eine Beleidigung und Verunglimpfung nach der anderen raus, indem er sich in den Gang lehnte - und das, wo ich gerade schweigend in mein Hörbuch vertieft war: Wie ein kleines Kind sei ich, dass nicht hören will; mein Arbeitgeber hätte mich schon längst abgemahnt; aber es könnte ja auch sein, dass ich eine Krankheit hät-

te (sic!).

Ich sagte ihm ruhig und mit gedämpfter Stimme aber klarem Inhalt:

‚Mein Herr, Sie gehen eindeutig zu weit.’ (Diese Reminiszenz an gute alte Sitten konnte ich mir dann doch nicht verkneifen.)

Er machte echauffiert weiter.

Ich wiederholte, dass er zu weit ginge, zum Beispiel entweder mein Persönlichkeitsrecht bereits verletzt habe oder damit drohte mit der Kamera des Handys.

Er: ‚Keineswegs. Denn das ist ja alles öffentlicher Raum.’ Und zack, hält er mir das Handy hin mit anscheinendem oder scheinbarem Aufnahmemodus per Mikrofon. ‚Wenden Sie sich doch an die Bundespolizei. Haben Sie die Nummer? Ja? Oder soll ich Sie Ihnen geben! (Grins) Hier ist die Nummer!’ (Grins)

In der Tat habe ich im übrigen

die Nummer als Vielfahrerin, aber darauf ging ich gar nicht ein. Ich wollte ihn ja nicht unnötig reizen, sondern ausschließlich mein Recht und meinen Platz im Leben behaupten.

Also antwortete ich: ‚Das mag zwar öffentlicher Raum sein, das gesetzliche Recht am eigenen Bild, zum Beispiel, schützt aber den Teil der Öffentlichkeitssphäre einer Person, wo ich allein auf einem Foto erkennbar bin und mich definitiv in einer halbprivaten Situation – zum Beispiel sitzend im Zug auf Reisen – befinde. Sie dürfen mich auch nicht beim Schlafen einfach filmen. Denn weder bin ich auf einer Versammlung, (sagte ich, da ich ahnte, dass er halbwissend und rechtlich eher unbeleckt oder beugend auf einen aktuellen Fall mit dem deutschlandfarbenen behüteten pegidanahen Behördenmitarbeiter anspielte) sondern befinde mich nur in einer

Ansammlung von Fahrgästen, noch haben Sie sich als Journalist zu erkennen gegeben, der mich interviewen will und um Erlaubnis und der Abtretung meiner Rechte bezüglich der Ton- und Bildaufnahmen bittet“.

Er: ‚Das ist jawohl Ihre Auffassung!’ (Grins)

Ich: ‚Nein. Das sind Sachtatbestände, die ich beschreibe.’

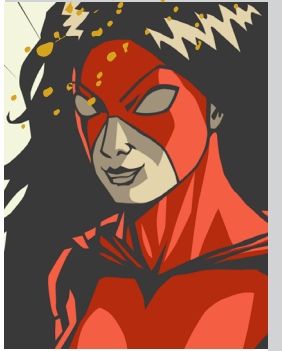
Er: (hält immer noch das Handy hin) ‚FERTIG?!’ Und grinst und fixiert mich mit den Augen.

Ich: ‚Auf jeden Fall. Und es ist schlicht nichts mehr dazu zu sagen, außer, dass Sie zu weit gehen.’ Und halte dem Blick stand.

Leider musste ich das noch ca. 3 Mal wiederholen, bis er sein Handy wegnahm.

Er: ‚Man sieht sich immer zweimal im Leben!’ (sic!!!)

Ich: ‚Das mag sein. Und warum gehen Sie dann trotzdem zu



weit?'

Dann war endlich Ruhe.

Keiner der redenden Männer wurde zum Schweigen aufgefordert, niemand anderes bat ihn zu schweigen, alle schauten betreten auf Ihre Schuhe oder in Ihre Handys.

Mein Fazit dieses Erlebnisses: Es wird zu viel geschwiegen in Deutschland. Und es gibt zu viel Halbwissen.

Im Zweifelsfall bluffen, sagte mir ein sehr angenehmer und konzilianter Nachbar, mit dem ich auf der Fahrt von Berlin nach Nürnberg fuhr (übrigens im Ruhebereich). Und er hatte eine geniale Idee. Nachdem er eine Weile über die Geschichte nachgedacht hatte, die ich ihm erzählt hatte, machte er den Vorschlag, für solche Fälle eine Visitenkarte dabei zu haben, die wie ein Fake-Account eine schillernde Persönlichkeit ausweist mit einem kreativen Namen und auf

der Rückseite die Adresse einer realen Anwaltskanzlei, die man persönlich diesen Menschen mit den Worten überreicht: „Alles Weitere klären wir über meine Anwaltskanzlei, deren Adresse Sie auf der Rückseite finden.“

Schäm Dich! - NÖ!

Fragte mich letztens eine Klientin eher beiläufig, wie man denn optimal mit Rückschlägen umginge.

Sie hatte sich in den letzten Jahren sehr erfolgreich etabliert als Designerin, war mit ihren Angeboten deutlich erfolgreicher gewesen als die Konkurrenz. Seit Monaten könne sie aber tun, was sie wolle, der Erfolg bliebe aus. Es war ihr sehr peinlich, sich mit diesem Thema an mich zu wenden. „Sie können das gewiss nicht wirklich nachvollziehen, da Sie so erfolgreich sind.“ Dies war ihr Einstiegseinsatz in das Coaching. „Doch. Das kann ich sehr

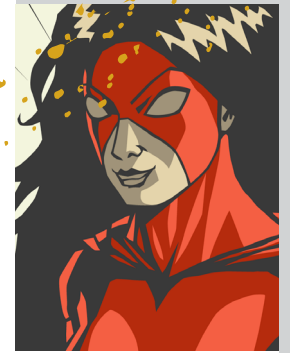
gut nachvollziehen! Rückschläge sind meine beste Schule des Erfolgs“, antwortete ich ihr. Sie sah mich erstaunt an und wir begannen den Segen der Rückschläge zu identifizieren. Das Eis war gebrochen.

Was mich bedrückte, war die Scham, die sie erfüllte. Scham beschreibt hier auch das erdrückende Gefühl, für die Rückschläge selbst verantwortlich zu sein und es damit zu verdienen, am Boden zu liegen. Nicht alles getan, vorausgedacht, arrangiert zu haben, das diesen Rückschlag hätte verhindern können. Die Scham, nackt auch an Kompetenz zu sein, für sich selber nicht sorgen zu können trotz aller Talente und es jeden und jede damit wissen zu lassen, dass man selber nun abhängig ist von Almosen. Scham isoliert.

Beruflicher Misserfolg, gerade von Selbstständigen, wird von einer Angestelltengesellschaft

nur zu gerne als individuelles Scheitern wahrgenommen und verurteilt. Besonders in dem so sicherheitsfixierten Deutschland. Scheitern heißt Bankrott. Scheitern heißt Pleite. Scheitern heißt Versagen. Scheitern ist immer individuell konnotiert. Scheitern wird zu selten strukturell und systemisch als Zeichen von schleichenden aber auch plötzlichen gesellschaftlichen Veränderungen betrachtet.

Auch meine Klientin bekam sofort aus ihrem Umfeld besserwisserische und auch hämische Kommentare. „Das hätte sie doch kommen sehen können!“ Hatte sie. Und sie hatte auch alles getan, dagegen zu steuern, über Monate hinweg. Aber die Veränderungen durch eine Flut mittelmäßiger Anbieter_innen, die, wie sie sagte, die eigene professionelle Kompetenz davon ableiteten, stets die eigenen Folien selbst gestaltet und Bü-



cher gelesen zu haben, kamen dann doch zu schnell.

Immer dann, wenn es sich rumspricht, dass eine bestimmte Anbietergruppe gut verdient, dann denken sich viele: Das kann ich auch! Aber einen Fotoapparat bedienen zu können, heißt noch lange nicht, Fotograf_in zu sein. Einen Ferrari zu fahren, macht eine nicht zur virtuoson Rennfahrerin. Nur weil ich backen kann, bin ich keine Konditorin. Strukturelle Offenheit in Tätigkeitsfeldern, wie zum Beispiel in der Kreativbranche, ermöglicht zwar vielen einen Zugang. Sie schützt aber nicht vor ruinösem Wettbewerb und Qualitätsverfall. Anders als in Gilden und Zünften. Netzwerke der Berufe schützen sich damit vor Dilettantismus, fahrlässigem Wurschteln und Preisverfall. Solide Qualifikation muss etwas Wert bleiben, auch bei freien Berufen. Sonst führen sich die akademische

Qualifikation, Bildung und die vielfältigen Gründungsinitiativen an Hochschulen zunehmend selbst ad absurdum.

Die Einkäufer_innen von akademisierten Dienstleistungen selber müssen mit in die Verantwortung genommen werden, wenn Freiberufler_innen der Katalogberufe und Selbstständige wirtschaftlich agieren und ihre Existenzen nachhaltig aufbauen sollen. Was im Kleinen stimmt, ist auch im Großen beständig. Im Bioladen nachhaltig und fairtradeorientiert einzukaufen, entspricht dem nachhaltigen Auftragserteilen für Kreative und Dienstleistende. Das ist weder weit hergeholt, noch ist es unrealistisch. Es ist logisch.

„Sie sind zu teuer!“ ist damit eher ein Selbstoffenbarungseid als ein Tatbestand, wenn die Preise meiner Klientin knapp unterhalb des Medians des Marktpreises liegen.

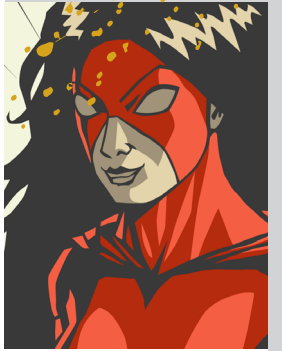
Und schon gar nicht ist es ein gelungener Auftakt zu Vertragsverhandlungen.

Am stärksten traf sie der wohlmeinende und bar jeglicher Feldkompetenz selbstbekundende Satz, sie solle sich doch auch endlich einen sicheren Job als Angestellte holen, die Spielzeit sei vorbei. Dass dies (ein sicherer Angestelltenjob) im kreativen und personennahen Dienstleistungssektor kein Strukturmerkmal ist, das wird gerne verdrängt. Dienstleistung und Kunst wollen zwar nahezu alle in Anspruch nehmen, bezahlen will sie aber kaum jemand angemessen.

Die Akademisierung in Deutschland wird vorangetrieben, die prekären Arbeitsbedingungen in den Sektoren Wissenschaft, Kultur, Beratung und Bildung verschärfen sich, die damit verbundene Gründer_innenkultur wird jedoch als unreife Szene

junger und alter Wilder betrachtet. Das Scheitern in dieser Szene wird häufig mit dem Ruf nach Erwachsenwerden verbunden, Erfolg in dieser Szene wird beneidet.

Meine Klientin suchte den Fehler zunächst bei sich, was auch kein schlechter Einstieg ist. Es gibt immer etwas, das man besser machen kann. Sie hatte es mit dieser Strategie der kontinuierlichen Selbst-, Produkt- und Prozessoptimierung ja auch sehr weit gebracht. So funktioniert Innovation im Klein- und Mittelstand. So machten es auch Apple, Starbucks und Armani. Immer an der Spitze bleiben, das heißt dann auch, Spitzenleistung mit Hochexpertise anzubieten. Die eine Nasenlänge voraus zu sein, schafft man nur, wenn man früher weiß, wo die Interessen von morgen liegen. Dazu muss man nicht schneller sein, nur mehr mit Menschen reden und auf-



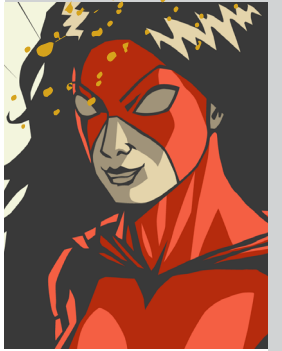
merksam zuhören.

Erfolgreiche akademische Karriereentwicklung heißt dann auch, Rückschläge aktiv zu nutzen, um neue Pfade zu entdecken, die man im Hamsterrad des Erfolgs nicht gesehen oder genutzt hätte. Man hätte das eigene Potential sehr wahrscheinlich nicht voll ausgeschöpft. Rückschläge können ein Segen werden, wenn man es schafft, nach dem Prozess bunter, reicher, stärker zu sein. Scheitern ist also eher, Rückschläge nicht zu nutzen und die Selbstbestimmung an den Nagel zu hängen. Und davor schützt dann auch kein Anstellungsverhältnis. Souverän durch

ein tiefes und gegebenenfalls auch langes dürres Tal zu gehen, weiterzulaufen, obwohl man liegen bleiben will, immer wieder neu anzufangen und für sich selber zu sorgen: Das ist nichts, wofür ein Mensch sich schämen muss. Das ist Stärke, weil es Haltung ist.

Das Fazit meiner Klientin wirkte dann auf mich fast wie ein Schlachtruf: „Ich verstehe nun die Irritationen durch mein Umfeld eher als Neiddebatte. Das gibt mir echt richtig Power!“

Gut so!





IMPRESSUM

karrierekunst

Akademische Personal- und Karriereentwicklung seit 1997

Döhling-Wölm

Jasmin Döhling

Hollerallee 8
28209 Bremen
www.karrierekunst.de

Lektorat | Christine Behrens
Bildnachweis | adobe stock

Karrierekunst

Akademische Personal- und Karriereentwicklung seit 1997

Döhling-Wölm

