

Weiterbildung Wie zufrieden sind die Hamburger Mitarbeiter mit den Fortbildungsangeboten ihrer Unternehmen? Eine Umfrage Seite 59
Online Karrieretipps, Interviews, Arbeitsrecht – alles rund um die Themen Job, Aufstieg, Berufsleben Abendblatt.de/karriere

Zurück im Spiel

Ob Kündigung oder gescheiterte Gründung – nach einer **beruflichen Niederlage** muss man sich wieder aufrappeln. Experten erklären, wie das klappt

ANDREA PAWLIK

⚡ Bernd Meier (Name geändert) war fast drei Jahre lang selbstständig. „Ich habe eigentlich pausenlos gearbeitet und es doch nicht geschafft, meine Firma erfolgreich zu machen“, sagt der Werbekaufmann. Bevor die Schulden zu groß wurden, hat er seine Selbstständigkeit beendet. „Natürlich habe ich das als eine Niederlage empfunden“, sagt er. „Ich bin gescheitert.“

So würde Dr. Carolin Fischer, Leiterin des Bereichs Newplacement bei der Personal- und Unternehmensberatung Kienbaum das nicht stehen lassen. „Das Wort Scheitern hat so etwas Endgültiges“, sagt sie. „Nennen wir es lieber Krise.“ Egal, ob man seine Selbstständigkeit aufgibt, eine Kündigung bekommt oder sein Studium abbricht: „Klar, wenn man mitten drinsteckt, kann man das nicht positiv sehen“, sagt Fischer.

Die Situation analysieren, aus Fehlern lernen, weitermachen
 „Aber zu jammern oder anderen die Schuld zu geben, hilft in dieser Situation überhaupt nichts.“ Fischers Bewältigungsstrategie: sich im positiven Denken üben, die Situation analysieren, aus Fehlern lernen. „Jemand, der sich wieder aufrappelt, beweist doch viel mehr Energie als jemand, bei dem immer alles glatt läuft.“

„Ob eine Kündigung als Scheitern erlebt wird, hängt auch davon ab, wie sie ausgesprochen wird“, sagt Gabriele Busch, Coach und Trainerin. Je geringerschätziger sie vom Arbeitgeber vermittelt wird, desto mehr Schaden richtet sie an. „Das Alter ist ebenfalls ein Kriterium“, sagt die Psychologin. „Jüngere Mitarbeiter sehen eine Kündigung eher mal sportlich. Wer dagegen im Rahmen einer Restrukturierung des Alters wegen aussortiert wird, hat sicher das Gefühl, er sei gescheitert.“

Er könnte es aber auch anders sehen. Etwa so: „Die Ausrichtung des Unternehmens hat sich geändert, es passt nicht mehr zu mir als Mitarbeiter.“ Seine Perspektive auf die Krise zu ändern ist schwierig, aber nicht unmöglich. Gabriele Busch: „Machen Sie sich klar – jede Krise hat auch wieder ein Ende.“ Die Psychologin rät, zwar seine Lehren aus dem Erlebten zu ziehen, aber nicht zu lange mit der Vergangenheit zu hadern. „Bringen Sie sich durch Disziplin dazu, in Lösungen zu denken. Erst wenn man die Opferrolle verlässt, kann man selbst wieder Einfluss nehmen.“

Ein Neustart braucht ein bisschen Zeit. „Versuchen Sie nach Möglichkeit, die Panik wegzuschieben“, sagt Carolin Fischer. „Existenzängste nach einer Kündigung sind furchtbar, aber schauen Sie sich die materielle Seite einmal



Illustration: Jörg Dommel

richtig an: Wie lange können Sie so leben wie bisher? Vielleicht sind es neun Monate statt der befürchteten drei.“

Lehrreich ist so eine Krise auf jeden Fall. Schließlich muss man reflektieren: Wollte ich dieses Studium überhaupt oder wollten es meine Eltern? War ich in dieser Firma noch an der richtigen Stelle oder bin ich aus Bequemlichkeit geblieben? War es richtig zu gründen

oder bin ich eher eine Persönlichkeit, die gar nicht so viel Verantwortung trägt? Gabriele Busch: „Man lernt durch eine Krise die eigenen Bedürfnisse kennen und in künftigen Situationen die Warnzeichen früher zu erkennen.“

Fehlt mir jetzt etwas oder bin ich vielleicht sogar erleichtert, dass die Krise etwas ausgelöst hat? Wer bin ich? Was sind meine Stärken und was meine

Werte? Was will ich eigentlich? Mit solchen Fragen konfrontiert Andrea Bock vom Beratungsunternehmen matthies consulting Menschen in ihren Coachings. Bock: „Es ist schwer zu sagen, ob eine Krise durch eigene Fehler verursacht wird. Ich glaube aber eher, dass es viele Menschen gibt – gerade jüngere –, die ihre Stärken nicht kennen und sich in eine bestimmte Richtung manövrieren lassen. Und dieses Bild erweist sich hinterher oft als Illusion.“ Scheitern an sich hält Andrea Bock nicht für etwas Schlimmes. „Wichtig ist nur, sich jetzt nicht selbst zu kasteien und sich vorzuerwerfen: Ich bin nicht gut.“

Zu scheitern ist heute normal, lebenslang gibt es Veränderungen

Zu einem grundsätzlich neuen Blick aufs Scheitern rät Businesstrainerin Susanne Sehrt. „Veränderungen sind doch heute zum Normalzustand geworden“, sagt sie. Entlassen werde vor dem Hintergrund einer globalen Wirtschaft und nicht aus persönlichen Gründen. Am besten sei es, sein Selbstwertgefühl durch so etwas nicht ankratzen zu lassen. Der erste Schritt: „Jeder, auch ein älterer Mitarbeiter, muss zur Kenntnis nehmen, dass Flexibilität, unter anderem durch lebenslanges Training, ein unabdingbares Attribut

Was ist Resilienz?

Der Begriff Resilienz stammt aus dem Lateinischen (resilire = abprallen). Verstanden wird darunter die Fähigkeit eines Menschen, schwere Lebenskrisen wie Krankheiten, den Verlust nahestehender Menschen oder Arbeitslosigkeit ohne Traumatisierung zu bewältigen.

Die Widerstandskraft eines resilienten Menschen rührt aus seiner Persönlichkeit und So-

zialisierung. Zu seinen Eigenschaften zählen Anpassungsfähigkeit, Belastbarkeit, Neugier, Selbstvertrauen, die Fähigkeit, Chancen zu sehen und zu ergreifen.

Aus der Forschung geht hervor, dass Eltern eine große Rolle bei der Entwicklung der Resilienz spielen. Eltern resilienter Kinder sind trotz eigener Probleme freundlich, einfühlsam, unterstützend und neh-

men Anteil am Leben ihrer Kinder.

Symbol für Resilienz ist das Stehaufmännchen – wird es umgeschubst, ist sein Fuß schwer genug, es wieder in eine aufrechte Position einzupendeln.

Zur Stärkung der eigenen Resilienz werden inzwischen eine Reihe von Seminaren angeboten (z. B. auf www.semigator.de). (apa)

BUCH DER WOCHE

Das Rezept erfolgreicher Firmen

MARK HÜBNER-WEINHOLD

Inhalt: ●●●●●

Er kann einem ja schon leidtun: Im Wettlauf zum Südpol kam Robert Falcon Scott als Zweiter ans Ziel. Auf dem Rückweg zum Basislager starben Scott und seine vier Begleiter an Hunger, Krankheit und Unterkühlung. Und heute, 100 Jahre danach, dient seine Expedition als Paradebeispiel für Misserfolg durch schlechte Planung. „Sind Sie Amundsen oder Scott?“, fragen Jim Collins und Morten T. Hansen. In einer umfassenden Studie untersuchten die beiden Autoren, warum einige Unternehmen trotz der anhaltenden wirtschaftlichen Unsicherheit florieren, während andere scheitern.

Was machen die Manager erfolgreicher Unternehmen anders? Wie bereiten sie sich vor, um Turbulenzen zu überstehen und sogar für ihren Aufstieg zu nutzen. Darauf gibt dieses Buch detaillierte und teils überraschende Antworten.

Collins und Hansen filterten in ihrer Untersuchung sogenannte 10X-Unternehmen heraus, Firmen, die den jeweiligen Branchenindex im Zeitraum 1972 bis 2002 um das mindestens Zehnfache übertrafen. Von einer anfänglichen Liste von 20 400 Unternehmen blieben so am Ende sieben übrig: Amgen, Biomet, Intel, Microsoft, Progressive Insurance, Southwest Airlines und Stryker. An ihnen wird beispielhaft ge-

zeigt, dass drei grundlegende Merkmale zum Erfolg führen: fanatische Disziplin, empirische Kreativität und produktive Paranoia.

Präsentation: ●●●●●

48 Seiten Erläuterung der Forschungsgrundlagen und 43 Seiten Fußnoten verdeutlichen den wissenschaftlichen Anspruch der Studie. Dennoch gelingt es den Autoren, das Thema auf 248 Seiten davor packend zu schildern. Das Buch ist voller Beispiele, Grafiken und Tabellen. Jedes Kapitel wird knapp zusammengefasst und regt mit klugen Fragen zum Nachdenken über die eigene Firma und Strategie an.

Praxiswert: ●●●●●

Collins und Hansen räumen mit gängigen Business-Mythen auf und verdeutlichen, wie wichtig eine evolutionäre Strategie ist. Wer sich auf Innovation und Glück verlässt, hat keine Chance.



„Oben bleiben. Immer.“ von Jim Collins und Morten T. Hansen. Campus Verlag, 381 Seiten, 29,99 Euro

Zeitdieben auf der Spur

Top im Job Kollegen stören, Chaos auf dem Schreibtisch – Coach Lilo Endriss über Selbstorganisation

ANDREA PAWLIK

⚡ „Wenn ich nach einer Unterlage oder einem Werkzeug länger als ein, zwei Minuten suchen muss, dann stimmt etwas mit meiner Ablage nicht“, sagt Lilo Endriss. Die Managementtrainerin kennt die Zeitdiebe in Unternehmen und Betrieben.

Vier große Gruppen gebe es. Zum einen sind das Betriebsabläufe, die nicht optimal sind. Wenn zum Beispiel ein Lieferant erst mittags statt morgens erwartete Ware bringt, stört das den gesamten Arbeitsfluss. Zum anderen werden Mitarbeiter auch von der eigenen Arbeitsorganisation behindert – wie besagter chaotischer Ablage. Auch schlechte Kommunikation, etwa Kollegen, die ständig unterbrechen, sowie die „innere Haltung“ jedes Mitarbeiters können Zeit fressen. „In den Bereich innere Haltung gehört zum Beispiel der Wunsch, auf mehreren Hochzeiten gleichzeitig zu tanzen“, sagt Endriss. „Man verliert den Überblick, Multi-tasking funktioniert nicht.“

Was tun? Betriebsabläufe zu verbessern, ist Sache des Managements. Da Mitarbeiter aber oft die besten Ideen einbringen, wäre es gut, sie danach zu fragen. „Dazu eignen sich Teamtage“, sagt Lilo Endriss. „Dabei kann man erfahren, was den Beschäftigten einfällt, um die Arbeit zu vereinfachen.“

Gegen Kollegen, die zu oft zum Plaudern aufgelegt sind, kann nur jeder



Lilo Endriss ist Managementtrainerin und Coach in Hamburg. Foto: Regine Christiansen

Einzelne selbst etwas tun. Zum Beispiel mit so einem Satz: „Ich sitze gerade ganz konzentriert an Arbeit xy. Lassen Sie uns in der Mittagspause weiter darüber sprechen.“ Ein Nein könne man auch nett verpacken, sagt Lilo Endriss. „Oder einfach mal die Tür zumachen und den Anrufbeantworter anstellen.“

Klare Regel aufzustellen, wann man angesprochen werden darf, hilft

Viele Menschen hätten das Gefühl, ständig erreichbar sein zu müssen. Endriss: „Doch auch die Familie sollte nur in Notfällen anrufen. Man muss klare Regeln vorgeben.“ Unterbrechungen seien ohnehin einer der schlimmsten Zeitfresser. „Wenn man drei Anläufe für eine Aufgabe braucht, sich immer wieder neu konzentrieren muss, verbraucht das unnötig viel Energie.“

Zeit und Energie verschwenden Mitarbeiter auch, wenn sie versuchen, im Leistungstief schwierige Aufgaben zu erledigen. „Es ist darum gut, seine eigene Leistungskurve zu kennen“, sagt Endriss. „Aber egal ob Nachteule oder

Morgenmensch – bei allen ähnlich ist das Mittagstief. Darum versuche ich, mich in dieser Zeit besser nicht an einer kreativen Aufgabe, sondern arbeite vielleicht einfach nur E-Mails ab.“ Die Trainerin rät auch dazu, öfter einmal zu überlegen, ob eine Arbeit überhaupt gemacht werden muss – also nach dem Sinn zu fragen. Außerdem prüfen: „Muss ich das wirklich selbst tun, und muss das sofort sein?“ Auch dadurch könne man häufig Zeit sparen: Wenn Aufgaben, die wirklich nicht dringend sind, in eine Zeit verschoben werden, zu der ohnehin Flaute herrscht.

In Teams gilt oft das Meeting als Zeitfresser. „Sitzungen werden effizienter, wenn sie von vornherein zeitlich begrenzt sind und vorab eine klare Agenda aufgestellt wird“, sagt Managementtrainerin Endriss. „Außerdem sollte jemand die Sitzung moderieren und darauf achten, dass die Redezeiten eingehalten werden.“

Auch unklare Absprachen könnten Teams in ihrem Arbeitsfluss behindern, erklärt die Expertin. „Denn dann entstehen Missverständnisse und Verzögerungen.“ Beispiel: „Bringen Sie mir mal Unterlage xy.“ Das sei zu wenig konkret, sagt Lilo Endriss. „Das Wann fehlt.“ Bei komplizierten Sachverhalten sollte sogar noch einmal nachgefragt werden, wie die Anweisung verstanden worden ist. „Denn später hinter etwas herzu telefonieren ist ein ganz extremer Zeitdieb“, sagt Lilo Endriss.

ANZEIGE



KOMPASS

Keine Angst vor Kontrollverlust

EIN KOMMENTAR VON MARK HÜBNER-WEINHOLD

⚡ Es gibt diese Momente, in denen Ihnen alles zu viel wird. Die Monatsergebnisse sind schon wieder schlecht, fünf bis sechs Projekte müssen gleichzeitig angeschoben werden, andere Abteilungen warten auf Ergebnisse von Ihnen, und im prallvollen Postfach schlummern noch mehrere Dutzend unbeantwortete Mails. Zwei Kollegen melden sich krank, und drei Mitarbeiter können ihre internen Probleme nicht wie Erwachsene lösen und stehlen Ihnen Ihre kostbare Zeit. Gleichzeitig haben Sie auch private Anforderungen: Umzug, Hausbau oder Renovierung, kranke Familienangehörige, Ihre Kinder schwächeln in der Schule oder in Ihrer Partnerschaft kriselt es.

Willkommen im Leben! Das ist der ganz normale Alltag. Und jeder von uns trägt täglich die eine oder andere Last aus diesem Portfolio. Das Fatale ist: Viele dieser Dinge wiederholen sich mit erbarmungsloser Penetranz. Das erinnert an den Film „Und täglich grüßt das Murmeltier“.

Diese Komödie mit Bill Murray zeigt anhand einer wiederkehrenden Zeitschleife, wie sehr wir durch verschiedene Entscheidungen vollkommen andere Ergebnisse am Ende des Tages erzielen können – bis hin zum Happy End. Das ist mehr als das Prinzip Hoffnung in einer Zeit hoffnungsloser Arbeitsverdichtung.

Stress, negativer zumal, ist nicht zwingender Teil unseres Arbeitslebens. Was der eine als Stress wahrnimmt, ist für den anderen eine leichte Aufgabe. Also ist nicht die Situation als solche stressig, sondern die Art und Weise, wie Sie diese Situation empfinden und interpretieren.

Hier zeigt sich, wer wirklich Chef in Ihrem Gehirn ist: Ihre Gefühle. Wir Menschen sind emotionale Wesen. Und so reagieren wir. Forscher haben nachgewiesen, dass Gefühle unser Denken und Verhalten stärker beeinflussen, als uns bewusst ist. Wer behauptet, im Job nur rational zu entscheiden, lügt.

Situationen werden für uns dann stressig, wenn wir das Gefühl haben, sie nicht mehr kontrollieren zu können. Aber wir können die Komplexität der modernen Arbeitswelt nicht beherrschen. Es geht darum, damit entspannt leben zu können, die Komplexität nicht zu beherrschen. Nur das schützt uns wirklich vor Stress.

WER VERDIENT WIE VIEL? Marketingleiter

Jahresbrutto, mit Personalverantwortung				
Gesamt	Unteres Quartil*	Median**	Oberes Quartil	
	80 733	99 122	126 225	
€				
Frauen	68 004	83 701	106 957	
Männer	85 211	104 018	132 176	
Nach Alter				
30 Jahre	59 617	71 190	82 840	
40 Jahre	81 949	99 416	126 455	
50 Jahre	95 991	108 680	138 145	
Nach Unternehmensgröße				
Bis 100 Mitarbeiter	66 595	83 200	107 662	
101 – 1000	77 888	92 595	115 861	
> 1000	102 436	123 398	151 184	

* Quartil = Ober- oder unterhalb dieses Wertes verdienen nur noch 25 % besser oder schlechter.
 ** Median = 50 % verdienen mehr, 50 % weniger
 PERSONALMARKT