



Jan R. Krause (ganz links) leitet den Masterstudiengang Architektur Media Management in Bochum. Der Studiengang hat schon 100 Absolventen hervorgebracht: Kommunikatoren der Baukultur.

Foto: Dominique Grygosch/AMM

## Ein Wort sagt mehr als tausend Pläne

Professionelle Architektur-Vermittlung bietet Jobs mit Zukunft – und könnte sogar einem ganzen Berufsstand auf die Beine helfen

Von Gerhard Matzig

An der Akademie der Bayerischen Architektenkammer in München wird gerade ein Workshop für Architekten vorbereitet. Im Juli sollen die Planer hier lernen, wie man „effektive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ betreibt. Wie man also als Architekt das eigene Tun erfolgreich, tja, „kommuniziert“. Kommunikation: Das ist das neue Zauberwort einer Branche, die bisher eher als verschwiegen, wenn nicht als autistisch gelten durfte.

„Autismus“ wird in der Medizin – zum Beispiel – als „angeborener abweichender Informationsverarbeitungsmodus“ beschrieben, der sich „durch Schwächen in sozialer Interaktion und Kommunikation sowie durch stereotype Verhaltensweisen“ auszeichnet. In medizinischer Hinsicht war es also nicht korrekt, als der Journalist Oliver Hamm vor einigen Jahren in der SZ schrieb: „Architekten sind Autisten.“ Denn es ist fraglich, ob die Kommunikationsstörung tatsächlich angeboren ist im Reich der Baukunst. Womöglich handelt es sich um eine zu erwerbende „Deformation professionelle“.

Dass Hamm, zum Zeitpunkt der fraglichen Veröffentlichung als Chefredakteur des *Deutschen Architektenblatts* tätig, aber im Übrigen richtig lag mit seinem Befund, zeigte schon die Reaktion der deutschen Architektenkammer, die man nur als Schwäche in sozialer Interaktion und Kommunikation sowie als stereotype Verhaltensweise bezeichnen kann. Hamm wurde skandalisiert, von seinem Arbeitgeber nach allen Regeln der Arbeitgeberkunst abgewatscht und von etlichen Architekten noch Jahre nach dem Autismus-Skandalon angefeindet. Nur änderte all das nichts daran, dass er Recht hatte. Sein Beitrag damals war ein Weckruf.

Und siehe da: Einige Architekten sind aufgewacht. Denn mittlerweile scheint der Berufsstand der Architekten endlich einzusehen, dass das kommunikative Verhalten der gesamten Branche vor allem eines ist: dringend verbesserungsbedürftig. Die Bemühungen darum, die Architektenschaft mit dem Rest der Gesellschaft wieder ins Gespräch zu bringen, angestoßen von einigen Architektenkammern, von Verbänden, Stiftungen und von den Universitäten, angestoßen auch von manchem großen Architekturbüro, haben sogar einen neuen Beruf erfunden: Architekturvermittlung ist inzwischen ein boomendes Geschäftsfeld. Noch vor wenigen Jahren wäre das undenkbar gewesen. Inzwischen aber gibt es immer mehr Kommunikationsprofis und Medienvermittler, die sich erfolgreich auf das Terrain der Architektur spezialisiert haben. Ihre Dienste werden zunehmend in Anspruch genommen – aber nur allmählich auch angemessen honoriert.

An der Universität Karlsruhe wurde jüngst sogar eine Stiftungsprofessur für „Architekturkommunikation“ (mit Hilfe

der Wüstenrot Stiftung) etabliert. Der Ruf ist soeben ergangen – demnächst werden die Architekturstudenten in Karlsruhe also nicht nur das Entwerfen und Konstruieren lernen, sondern auch die gesellschaftliche Vermittlung ihrer Bemühungen üben. Das ist sehr sinnvoll, denn die Fähigkeit, das eigene Handeln zu reflektieren und zu kommunizieren, wird in Zukunft darüber entscheiden, ob sich Architekten auf einem extrem umkämpften Markt durchsetzen.

Die Branche leidet seit langem an Auszehrung. Die jüngste Zahl dazu stammt vom Nürnberger Institut für Freie Berufe. Demnach haben im Jahr 2007 gut 40 Prozent aller deutschen Architekturbüros nur Verluste erwirtschaftet, während auch die 60 Prozent der Gewinner kaum über die Runden gekommen sind. Kein Wunder also, dass die Arbeitslosigkeit unter Architekten seit Jahren zu den höchsten in Akademikerkreisen gehört. Zuletzt, 2005, hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung eine Arbeitslosigkeitsquote von 16,6 Prozent genannt. Und von den Verbänden ist zu hören, dass jedes zweite Büro vor dem wirtschaftlichen Ausstehe. Beim „Branchenhearing Architekturmarkt“, das auf Einladung der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung soeben in Hamburg veranstaltet wurde, stellte Thomas Welter von der Bundesarchitektenkammer fest: „Es reicht nicht, wenn Architekten gut entwerfen können. Ein guter Entwurf ist so selbstverständlich wie die Tatsache, dass Zahnärzte Zähne angemessen behandeln.“ Es geht in der Architektur eben auch um Kosten und Termine, um Technik, Beratung und, vor allem, um Kommunikation. Architekten werden sich zunehmend zu „Experten rund um die Immobilie“ weiterentwickeln müssen. Zu Experten, die in Schrift und Wort kompetent sind,

die Informationen analysieren, bündeln und effektiv austauschen können. Neue Jobs entstehen nämlich in der Planerbranche vor allem im gesprächintensiven Bereich der Projektentwicklung, bei Maklerhäusern und im Bereich der Forschungs- und Beratungsunternehmen. Dort aber werden die Fähigkeiten zu Moderation, Integration und Kommunikation abgerufen. Und genau diese Bereiche werden in der traditionellen Architekturausbildung sträflich vernachlässigt. Wer schon einmal angehende Architekten unterrichtet hat, der weiß, dass viele von ih-

### „Noch können Akademien und Hochschulen den Bedarf nicht stillen“

nen kaum in der Lage sind, ihre eigenen Entwurfsideen abseits eines von Teilbizarren Architektenjargons zu erläutern. „Viele Architekturbüros“, so sagt Andreas Grosz, Fachmann für Unternehmenskommunikation, „befinden sich auch deshalb in Schwierigkeiten, weil sie sich den Herausforderungen zeitgemäßer Kommunikations- und Organisationsstrukturen nicht stellen.“

Bis jetzt. Aber allmählich spricht sich in Architektenkreisen herum, wie wichtig die kommunikativen Fähigkeiten in der Praxis sind. Auch deshalb ist Jan R. Krause, Professor für Architektur und Media Management, so erfolgreich. An der Hochschule Bochum hat er schon vor Jahren den Masterstudiengang eingeführt, der Architekten an der „Schnittstelle zwischen Architektur und Öffentlichkeit“ hilfreich weiterqualifiziert. Für die 20 Ausbildungsplätze bewerben sich alljährlich vier mal so viele Architekten. In sechs Jahren hat der Studiengang bereits 100 Absolventen hervorgebracht,

die das neue Wissen im angestammten Beruf verwerten – oder sich erfolgreich Chancen in der boomenden Architekturvermittlung erschließen. Sei es in Agenturen, Galerien, Museen, in der Immobilienwirtschaft, der Baubranche, bei den neu entstehenden Architektur-Portalen (wie etwa „Be urban“), bei Messen, in den Medien oder in den Büros selbst. Falls also ein angehender Architekt ausnahmsweise mal nicht die neue Guggenheim-Filiale, ein Olympiastadion oder auch nur eine neue chinesische Stadt bauen möchte: Es gibt durchaus Alternativen.

Die Agentur Goldman Public Relations mit Sitz in München und Berlin, die zu den Marktführern der Kulturvermittlung zählt, könnte auch für kommunikative Fachleute der Architektur ein potentieller Arbeitgeber sein. Daniela Goldman sagt: „Architektur-PR ist in unserer Agentur ein Bereich, der sich überproportional entwickelt hat. Noch können die Aufbaustudiengänge an den Akademien und Hochschulen den Bedarf nicht stillen.“ Die Agentur vertritt Architekten im In- und Ausland.

Die großen, weltberühmten Büros haben ohnehin schon vor Jahren die Bedeutung der Kommunikation erkannt – auch deshalb sind sie ja so erfolgreich. Cynthia Kallmeyer, Leiterin der Abteilung Kommunikation und somit Chefin von knapp zehn Mitarbeitern bei Coop Himmel(l)au, hat schon vor einigen Jahren die interne und externe Kommunikation des Büros professionalisiert. Das ist mehr als nur PR-Arbeit. Heute zählt die Kommunikationsabteilung der Wiener Architekten zu den effizientesten der Branche. Davon ließe sich mancherorts lernen. Eine Lektion ist allerdings auch diese: Kommunikation allein genügt nicht – man muss auch etwas zu sagen haben. Den Architekten ohne kluge Ideen nützen auch die schönsten Worte nichts.

## Inhalt

### Die Trainerbank

Wie begegne ich einer aufmüpfigen Sekretärin? Kann man lernen, sich besser zu verkaufen? Bin ich zu alt für einen neuen Job? Unsere Experten antworten auf drängende Fragen des Berufslebens:

**Georg Kaiser**, Diplom-Pädagoge und Trainer, hilft Führungskräften weiter.

Anwältin und Autorin **Ina Reinsch** kennt sich im Arbeitsrecht aus.

Coach **Gerhard Winkler** berät Bewerber auf ihrem Weg durch die Instanzen.

Beraterin **Uta Glaubitz** hat gute Ideen für einen beruflichen Neubeginn.

Diplom-Volkswirtin **Christine Demmer** beantwortet Karrierefragen aller Art.

Stiltrainer **Jan Schaumann** weiß, wie man sich richtig benimmt. Seite V2/10



Cynthia Kallmeyer: „Architekten müssen lernen, sich auf ihre Ansprechpartner einzulassen.“ Foto: Pawloff

## Ihr Kinderlein kommet zurück

Frankreich und Schweden stellen die Ganztagsbetreuung für den Nachwuchs in Frage

Viele Frauen wollen berufstätig sein und Kinder haben. Ein Lebensmodell, das diesen Wunsch erfüllen soll, gibt es bereits: Es heißt Vollzeit-Berufstätigkeit und Ganztagsbetreuung für die Kleinen. Familienministerin Ursula von der Leyen wird nicht müde, sich für dieses Konzept einzusetzen. Ihr Ziel ist die „gleichberechtigte Teilhabe von Frauen im Erwerbsleben“ bei gleichzeitiger ganztägiger Förderung „frühkindlicher Bildung“.

Als Vorbilder für diese Politik werden in Deutschland immer wieder Frankreich und die skandinavischen Länder genannt. Doch genau dort liegt der Haken. Während in Deutschland beispielsweise das neue deutsche Kinderförderungsgesetz vom 16. Dezember 2008, nach dem bis 2013 der Ausbau der Kinderbetreuungsplätze beschleunigt werden soll, als „Meilenstein für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ gefeiert wird, haben Frankreich und Schweden längst neue Wege eingeschlagen.

Im April 2008 stellten der französische Arbeitsminister Xavier Bertrand und Nadine Morano, Staatssekretärin für Familie, eine Vereinbarung mit Arbeitgebern vor, nach der das berufliche Leben besser den Bedürfnissen schwangerer Frauen und Eltern angepasst werden soll. Insgesamt 70 Unternehmen wie Carrefour, L'Oréal und Alstom verpflichten sich, Eltern flexiblere Beschäftigungsmodelle anzubieten und Müttern und Vätern längere Elternzeiten zu Hause zu ermöglichen, ohne dass ihnen daraus ein beruflicher Nachteil entstehen soll.

Ausschlaggebend für diese Entwicklung ist der massive Anstieg von Frühgeburten in Frankreich, auf die die Vereinigung SOS Préma seit 2004 aufmerksam macht. Stress am Arbeitsplatz gilt als Hauptauslöser dafür, dass allein im Jahr

2007 acht Prozent der Babys zwischen dem fünften und achten Schwangerschaftsmonat geboren worden sind. Denn was in politischen Reden so einfach zu sein scheint – Familie und Beruf zu vereinbaren –, stellt sich in der Realität als massive Doppelbelastung für junge Frauen heraus, unter der sogar ihre Gesundheit leidet.

Tatsächlich arbeiten in Frankreich nach Zahlen des nationalen Instituts für Statistik und Wirtschaftsstudien (INSEE) nur 49,6 Prozent der berufstätigen Mütter Vollzeit. Spätestens beim zweiten Kind entscheiden sie sich für Teilzeitarbeit. Die Anzahl der Hausfrauen ist entgegen landläufiger Vorurteile mit Deutschland vergleichbar: In Frank-

### In französischen Firmen machen Eltern und Kinder gemeinsam Mittagspause

reich bleiben 36,2 Prozent der Frauen im Jahr 2006 zu Hause. In Deutschland waren es 40,2 Prozent. 70 Prozent der französischen Kinder unter drei Jahren wurden von ihren Eltern, 13 Prozent von Verwandten daheim betreut. Nur neun Prozent gingen in eine Krippe, während in Deutschland 13,5 Prozent der Kleinkinder eine Kita besuchen und zwei Prozent in der Kindertagespflege waren.

Diese Zahlen von INSEE und dem Statistischen Bundesamt erstaunen nur auf den ersten Blick. Frankreichs Politiker und Unternehmer haben verstanden, dass viele französische Eltern unzufrieden damit sind, die ganze Woche Vollzeit zu arbeiten und ihre Kinder in Krippen und Vorschulen ganztags betreuen zu lassen. Dass Eltern, die um das Wohl ihrer

Kinder fürchten, auch schlechter arbeiten, haben die Arbeitgeber erkannt. So werden seit 2008 in vielen Betrieben die Arbeitszeiten für Eltern verkürzt, betriebserne Besprechungen nicht auf einen Termin nach 18 Uhr gelegt, Betriebskindergärten eingerichtet und Mittagspausen so individuell angepasst, dass Eltern und Kinder gemeinsam essen können. Darüber hinaus bezahlen einige Betriebe Kindermädchen, wenn die Eltern länger arbeiten müssen und ihren Nachwuchs nicht in eine Kindertagesstätte geben möchten oder können. Am traditionellen schulfreien Mittwoch müssen viele Eltern nicht zur Arbeit erscheinen oder dürfen ihre Kinder mit an den Arbeitsplatz bringen. Selbst Manager in Firmen wie Saint-Gobain denken über berufliche Auszeiten für Väter, Heimarbeit und langsamere Karrieren für Frauen nach. „Wir stehen den Arbeitgebern beratend zur Seite und kontrollieren die Umsetzung der Vereinbarung“, sagt Jérôme Ballarin, Präsident des „Observatoire de la parentalité en entreprise“.

Auch in Schweden werden nicht mehr per se vollzeitberufstätige Eltern als vorbildhaft angepriesen und Hausfrauen und -väter für dumme erklärt. Seit Januar 2001 bekommen Eltern ein Betreuungsgeld von etwa 300 Euro pro Monat, wenn sie ihr Kind in den ersten drei Jahren zu Hause lassen wollen. Danach besteht Anspruch auf Teilzeitarbeit und Freistellung zur Pflege von kranken Kindern bis höchstens 120 Tage pro Jahr. Nach Umfragen des Instituts für Demoskopie in Allensbach zu urteilen, käme diese Neujustierung in der französischen und skandinavischen Gesellschaft auch deutschen Eltern sehr entgegen: Die Mehrheit der Eltern möchte Teilzeit arbeiten, um genügend Zeit für die Kinder zu haben. Franziska Brüning

## Wie sage ich's meinen Mitarbeitern?

Wenn das Unternehmen ins Schlingern gerät, muss sich der Chef als Krisenmanager beweisen

In wirtschaftlich schlechten Zeiten zeigt sich, ob ein Vorgesetzter wirklich Führungskraft hat. Denn dann muss er im Kontakt mit seinen Mitarbeitern sein ganzes Können beweisen. Georg Kraus, geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal, hat ein Handbuch für Change Management verfasst.

**SZ:** Wann sollte man seine Mitarbeiter über eine krisenhafte Situation unterrichten?

**Kraus:** Die Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie spüren schnell, wenn es im Dachstuhl des Unternehmens zu brennen anfängt. Sei es, weil das Arbeitsvolumen sinkt, die Chefs zusehends nervöser werden oder freiwillige Arbeitsleistungen in Frage gestellt werden. Deshalb sollte man seine Mitarbeiter so früh wie möglich darüber informieren, wenn die Firma in der Krise steckt. Denn nur dann kann man sie als Mitstreiter beim Bewältigen der Krise gewinnen.

**SZ:** Wie sehr sollte man dabei ins Detail gehen?

**Kraus:** Es ist angezeigt, offen über die möglichen Auswirkungen der Krise – auch für die Mitarbeiter persönlich – zu sprechen. Denn nichts verunsichert die Betroffenen mehr als nicht richtig einschätzen zu können, wie gefährlich die Lage ist: Ist das Feuer auf dem Dachstuhl begrenzt oder wird es auch auf andere Teile des Hauses übergreifen? Hat es auch Auswirkungen auf meine Arbeitssituation? Dann beginnt die Gerüchteküche zu brodeln, und das Feuer wird – in den Köpfen der Belegschaft – immer größer. Zugleich sollte man die Mitarbeiter auch darüber informieren, welche Maßnahmen ergriffen werden, um das Feuer zu löschen.



Georg Kraus: „Ein guter Vorgesetzter zeigt Rückgrat und versteckt sich nicht hinter dem Vorstand.“ Foto: oh

**SZ:** Und dabei immer schön bei der Wahrheit bleiben?

**Kraus:** Man ist vielleicht geneigt, die Situation rosarot zu malen, um seine Mitarbeiter erst einmal zu beruhigen. Das halte ich für unklug. Denn die Belegschaft hat ein Recht darauf zu erfahren, wie sicher zum Beispiel die Arbeitsplätze sind. Genauso wenig empfehlenswert ist es, unbegründete Horrorszenerarien zu entwerfen, um den Betroffenen zu Beispiel Zugeständnisse abzurufen. Beides zerstört letztlich das Vertrauen, das die Mitarbeiter in den Vorgesetzten haben.

**SZ:** Schafft es Vertrauen, diejenigen zu benennen, die Schuld an der Misere und damit an entsprechenden Konsequenzen haben?

**Kraus:** Ein guter Chef zeigt Rückgrat. Er steht zu den Entscheidungen, die er oder die Unternehmensleitung getroffen haben, um die Krise zu meistern – selbst wenn diese für einige Mitarbeiter negative Folgen haben. Wer sich hinter dem Vorstand im fernen Toronto oder einer

uneinsichtigen Bank versteckt, mindert seine Glaubwürdigkeit und zeigt sich nicht als Führungskraft.

**SZ:** Hilft es klarzumachen, dass alle im selben Boot sitzen?

**Kraus:** Das ist eine Frage der Fairness. Wenn es um das Bewältigen einer Krise geht, sollte man möglichst selten an das Wir-Gefühl appellieren, um mehr Leistung zu erzeugen. Denn dann fühlen sich die Mitarbeiter – wenn zum Beispiel Kündigungen ausgesprochen werden – zu Recht genarrt. Und wer die Illusion nähren will, es gäbe beim nötigen Veränderungsprozess nur Gewinner, wirkt zynisch. Bei jeder Veränderung gibt es Verlierer – oder zumindest Personen, die sich als solche empfinden.

**SZ:** Wie viel Mitgefühl ist angebracht?

**Kraus:** Wichtig ist es, jederzeit Gesprächsbereit zu bleiben. Dabei sollte man nie in das allgemeine Gekjammer einstimmen. Besser ist es, Wege aufzuzeigen, wie die Krise zu meistern ist.

**SZ:** Das ist sehr allgemein gefasst.

**Kraus:** Selbstverständlich sollte man mit jedem einzelnen klare Ziele und konkrete Maßnahmen vereinbaren, damit er weiß, welchen Beitrag er leisten kann. Es ist gut, Meilensteine auf dem Weg aus der Krise zu definieren und dann auch zu kontrollieren, ob diese erreicht werden.

**SZ:** Das hebt die Stimmung?

**Kraus:** Wenn man seine Mitarbeiter über Teilerfolge und Erfolge informieren kann: ja. Das spornet sie an und vermittelt ihnen das Gefühl: Wir sind auf dem richtigen Weg.

Interview: Jutta Göricke

## Sechs auf der Trainerbank

Was muss ich tun, um ein guter Chef zu sein?  
Wie reagieren bei arbeitsrechtlichen Problemen?  
Worauf muss ich im Vorstellungsgespräch achten?  
Soll ich mich beruflich noch einmal neu orientieren?  
Wie plane ich meinen nächsten Karriereschritt?  
Wie benehme ich mich richtig am Arbeitsplatz?  
Wir stellen Ihnen sechs Experten vor, die künftig abwechselnd auf Ihre Fragen antworten werden.

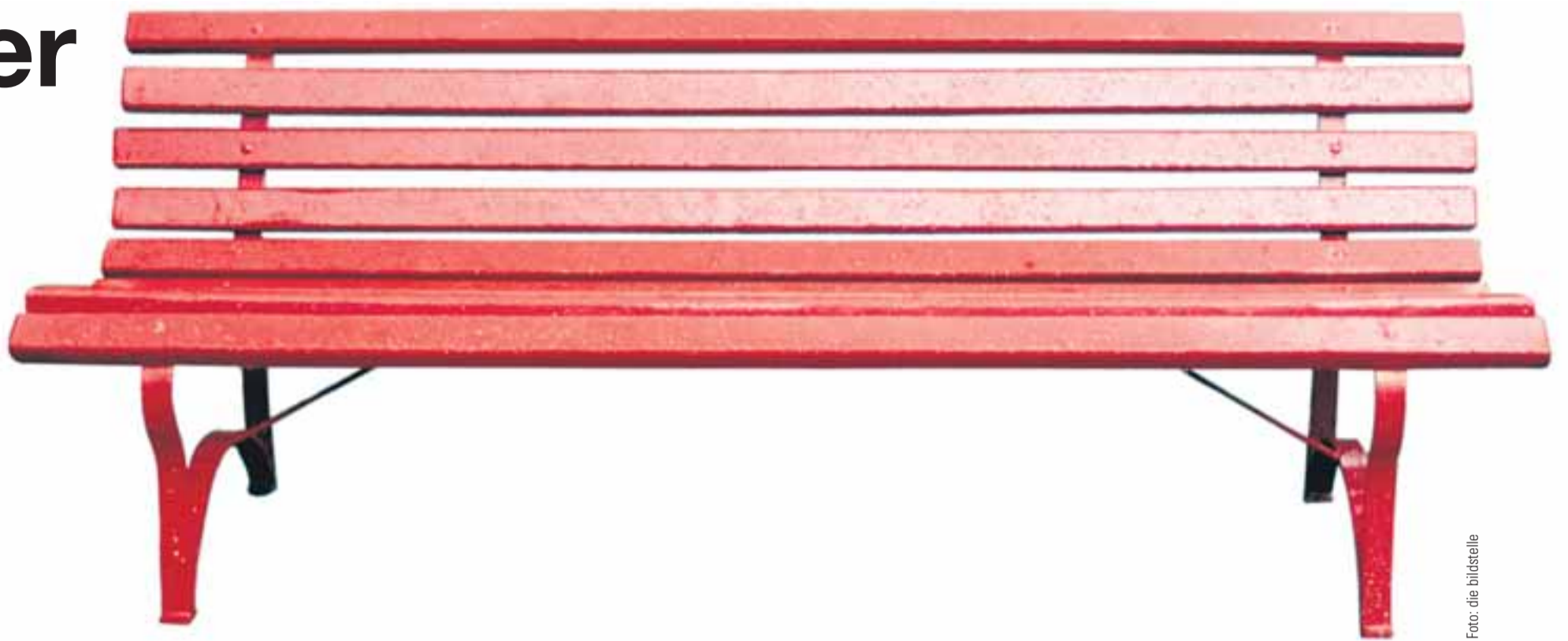


Foto: die bildstelle

### Cheftrainer



Der Diplom-Pädagoge Georg Kaiser aus Bremen coacht und trainiert Führungskräfte. Seine Schwerpunkte sind Kommunikation, Persönlichkeits- und Teamentwicklung, Verhandlungstechniken und Konfliktmanagement.

### Rechtsbeistand



Geht die Abmahnung in Ordnung? Muss ich den Aufhebungsvertrag annehmen? Welche Kündigungsfrist gilt im Kleinbetrieb? Ina Reinsch, Münchner Rechtsanwältin und Autorin, berät in arbeitsrechtlichen Fragen.

### Bewerbungshelfer



Ob Lebenslauf oder Assessment Center: Der Berliner Coach und Autor Gerhard Winkler kennt alle formalen und informellen Anforderungen an Bewerber – und die Fallen, in die sie tappen können.

### Berufsfinder



Uta Glaubitz ist selbständige Berufsberaterin in Berlin und Autorin zahlreicher Ratgeber wie „Der Job, der zu mir passt“. Sie hilft Berufstätigen dabei umzudenken, zum Beispiel einem Forscher, der heute Winzer ist.

### Stilberater



Im Berufsalltag lauern Fettnäpfe, überall. Jan Schaumann hilft dabei, diese als solche zu identifizieren und dann elegant zu umgehen. Der Berliner hält Stil für eine Lebenshaltung, die man erlernen kann.

### Jobcoach



Christine Demmer, Wiesbaden, ist Diplom-Volkswirtin, Moderatorin und Coach. Sie beschäftigt sich vorrangig mit den Themen Banken/Finanzen, Unternehmensführung, Human Resources und Consulting. Fotos: oh

### Wie wehre ich mich gegen die Sekretärin?

**SZ-Leser Alexander W. schreibt:** Ich, 34, bin seit zwei Monaten Verkaufsleiter in einem mittelständischen Betrieb. Leider stellt mich meine Sekretärin, eine Mittvierzigerin mit mehr als 20 Jahren Betriebszugehörigkeit, hart auf die Probe. Sie untergräbt immer wieder meine Autorität, indem sie Anweisungen, die sie nicht nachvollziehen kann, elegant boykottiert. Das färbt langsam auf die Verkäufer ab, besonders auf die alten Hasen. Was tun?

**Georg Kaiser antwortet:** Lieber Herr W., Sie werden geprüft. Bei dieser Prüfung geht es nicht in erster Linie um Ihre Geduld. Sie sind herausgefordert zu beweisen, dass Sie das Maß an Klarheit, Fachkompetenz und Führungsvermögen mitbringen, das Ihre Mitarbeiter von Ihnen erwarten. Mitarbeiter, die sich querstellen, haben Eigeninitiative und können Ziele verfolgen. Es kommt jetzt darauf an, das Engagement der Mitarbeiter mit Ihren Zielen in Einklang zu bringen. Klären Sie dazu zunächst, woran es liegt, dass die erfahrenen Mitarbeiter Ihre Anweisungen nicht ernstnehmen. Fragen Sie – in Einzelgesprächen – jeden Mitarbeiter, wie es dazu kam, dass er Ihre Anweisungen nicht umgesetzt hat. Lassen Sie sich das Unverständnis oder die Missverständnisse genau erklären und fragen Sie nach Lösungsvorschlägen, wie Sie und Ihre Mitarbeiter ab sofort gemeinsam an einem Strang ziehen. Lesen Sie dabei zwischen den Zeilen, in welchem Maß Ihre Fachkompetenz angezweifelt und inwieweit Ihre Autorität als Führungskraft infrage gestellt wird. Signalisieren Sie Offenheit, von den Erfahrungen der alten Hasen zu lernen und sich fachlich auseinanderzusetzen. Fordern Sie die Klärung strittiger Fragen ein. Etablieren Sie eine Streitkultur, die inhaltlich konsequent und menschlich fair geführt wird. Auf diese Art gemeinsam erarbeitete Vorgehensweisen stärken den Zusammenhalt im Team und die innere Motivation. Lösungsansätze, auf die sich die Beteiligten nach ehrlich (keine faulen Kompromisse) und offen geführten Auseinandersetzungen geeinigt haben, werden in der Regel umgesetzt – und zwar desto mehr, je stärker vorher um die Lösung gerungen wurde. Ihre Autorität dürfen Sie nicht infrage stellen lassen. Führen Sie sehr zeitnah Gespräche, wenn verabredete Vorgehensweisen nicht eingehalten werden. Machen Sie Ihrer Sekretärin deutlich, dass Sie sich auf sie verlassen müssen und dass Sie es nicht weiter hinnehmen, wenn Ihre Anweisungen nicht umgesetzt werden. Wenn die Boykottmaßnahmen – so elegant sie auch sein mögen – fortbestehen, sollten Sie disziplinarische Maßnahmen in Erwägung ziehen.

### Wie gehe ich gegen Diskriminierung vor?

**SZ-Leserin Ines G. schreibt:** Trotz gleicher Qualifikation wie meine männlichen Kollegen bin ich bei der Beförderung in unserem Referat – ich bin Verwaltungsbeamtin – nun schon zum zweiten Mal „übersehen“ worden. Die Frauenbeauftragte rät mir, geduldig zu sein und auf die nächste Gelegenheit zu warten. Das möchte ich nicht und erwäge rechtliche Schritte. Wie schätzen Sie meine Chancen ein?

**Ina Reinsch antwortet:** Liebe Frau G., als Beamtin haben Sie Anspruch darauf, dass der Dienstherr über Ihre Bewerbung ohne Rechtsfehler entscheidet. Haben sich mehrere Kollegen beworben, muss er feststellen, wer aufgrund seiner Eignung, Befähigung und Leistung die Stelle erhält. Dabei muss er sich in erster Linie auf die dienstlichen Beurteilungen stützen, hat aber einen gewissen Spielraum.

### Die Frauenquote zieht nicht bei „wichtigen Gründen“ für den männlichen Kandidaten

Sind die Stellen, wie hier, erst einmal besetzt, kann die Entscheidung in der Regel nicht mehr rückgängig gemacht werden. Ihnen bleibt nur die Möglichkeit, einen Schadensersatzanspruch geltend zu machen. Erfolgversprechend ist eine solche Klage nur dann, wenn Sie nachweisen können, dass die Stellenbesetzung rechtswidrig war. Problematisch, denn den Beurteilungsspielraum, den der Arbeitgeber bei der Personalauswahl hat, dürfen Gerichte nur eingeschränkt kontrollieren. Können Sie tatsächlich die gleiche Qualifikation vorweisen wie Ihre männlichen Mitbewerber, könnte Ihnen die Frauenquote helfen. Dabei muss eine rechtmäßige Unterbesetzung mit Frauen im Amt in dieser Laufbahn vorliegen. Was viele Bewerber übersehen, ist der Nebensatz der Quotenregelung. Dieser ermöglicht es trotz nicht erfüllter Frauenquote, einen anderen vorzuziehen, wenn es dafür wichtige Gründe gibt. Eine Chance, die Stellenbesetzung rückgängig zu machen, haben Sie nur in einem Ausnahmefall: Der Dienstherr hat die Stelle sofort besetzt, ohne Sie in einem sogenannten Konkurrentenschreiben über Ihre Ablehnung zu informieren und zwei Wochen zu warten. Damit hat er Ihnen die Möglichkeit genommen, die Ernennung des Kollegen mit Hilfe einer Konkurrentenklage und einstweiligen Anordnung zu verhindern und muss die Stelle gegebenenfalls wieder räumen. Außerdem können Sie auf Schadensersatz und Schmerzensgeld wegen Verstoßes gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz klagen. Hier stehen die Chancen dann gut, wenn Indizien für eine Diskriminierung vorliegen.

### Wie kann ich lernen, mich gut zu verkaufen?

**SZ-Leser Matthias M. schreibt:** Ich, 28, hatte schon mehrere Vorstellungsgespräche, leider erfolglos. Von den Personalern habe ich keine Begründung gehört, nur den lapidaren Satz: „Leider haben wir uns für einen Mitbewerber entschieden.“ Freunde signalisieren mir aber, ich könne mich nicht gut verkaufen. Nur: Was soll das bedeuten, sich gut zu verkaufen? Und wie kann ich es lernen?

**Gerhard Winkler antwortet:** Lieber Herr M., fragen Sie sich nur, wie Sie sich am besten verkaufen, wenn Sie den Ausverkauf Ihrer Selbstachtung planen. Hinterfragen Sie aber als glückloser Kandidat unerbittlich, ob Sie Ihren Job-Claim auch klar angesagt, den Job gut verhandelt und das Misstrauen, mit dem Personaler dem Kandidaten oft gegenüber treten, in freudige Erwartung verwandelt haben. Zunächst einmal haben Sie allen Grund zur Freude: In Anschreiben und Lebenslauf haben Sie offenbar so treffsicher argumentiert, dass es für Einladungen gereicht hat. Sie haben ausreichend klar Ihren Anspruch auf eine bestimmte Job-Position kommuniziert. Im Interview lief es dann anders, als Sie hofften. Das heißt aber auch anders, als es der Personaler erwartet hat. Rekrutierer legen im Gespräch ihre Raster an. So, wie Sie sich gegeben haben, haben Sie dem Muster eines starken Mitarbeiters nicht entsprochen. Woran lag das? Hatten Sie kein echtes Verständnis vom Job? Sie wollen ihn machen, darum verstehen Sie ihn besser als derjenige, der Sie einstellt. Rätseln Sie nicht herum, wie Sie in Auswahlverfahren noch affirmativer auftreten könnten. Lernen Sie, Ihre Erfahrung, Ihr Spezialistentum, Ihre Leistungen und Verdienste fest und klar anzusagen. Haben Sie vor dem Treffen überlegt, worauf es dem Gegenüber ankommt? Sie sollten seinen Bedarf, seine Vorstellungen, sogar seine Ängste einschätzen können und überzeugende Antworten vorlegen. Wissen Sie, was Sie kosten? Wie bringen Sie das ein? Jeder Kandidat verfügt nur über eine endliche Anzahl an stichhaltigen Argumenten. Die meisten Bewerber flüchten sowieso ins Ungefähre. Legen Sie sich fest. Wiederholen Sie sogar, was konkret und faktisch für Sie spricht! Bekräftigen Sie erneut Ihren Standpunkt, Ihr Verständnis, Ihre Zuversicht. Und bei nächster Gelegenheit fassen Sie das Wesentliche noch einmal zusammen. Was bleibt vom Gespräch hängen? Nicht viel. Sie können es sich nicht leisten, dass Ihre Bewerber-Botschaft verdünnt oder verfälscht wird. Es bleibt auf jeden Fall hängen, wenn einem Bewerber manche Pflichten nicht geheimer oder Konditionen, die schon in der Offerte formuliert waren, plötzlich nicht genehm sind. Jobfindung ist Vertrauensbildung. Unsichere Kantonisten ohne klares Selbstbild, ohne inneren Drive, ohne eindeutige Ansage und ohne Verständnis des anderen Standpunkts schaffen es nicht, dass man ihnen vertraut. Noch einmal ganz von vorn: Trauen Sie sich das zu? Darf man Ihnen vertrauen?

### Kann ich mein Hobby zum Beruf machen?

**SZ-Leserin Denise H. schreibt:** Ich bin 36 Jahre alt und arbeite als angestellte Architektin. Leider sitze ich jeden Tag mindestens acht Stunden am Computer. Dazu habe ich keine Lust mehr. Ich überlege, etwas anderes zu machen. Meine Hobbys sind Wandern, Klettern, und ich mag alles, was sich draußen abspielt. Aber ich habe keine Ahnung, ob man daraus einen Beruf machen kann.

**Uta Glaubitz antwortet:** Liebe Frau H., wenn Ihnen der Beruf keinen Spaß macht, sollten Sie etwas ändern. Wenn Sie am liebsten draußen sind, sollte sich dieses Element in Ihrem neuen Beruf wiederfinden. Das würde zutreffen auf Berufe wie Gärtnerin, Försterin, Landwirtin, Campingplatzbesitzerin, Abenteuerreiseleiterin, Segellehrerin oder Stadtführer. Für Letzteres könnten Sie sogar Ihr Architekturstudium gut gebrauchen. Lassen Sie einfach mal Ihrer Phantasie freien Lauf: Da Sie Wandern und Klettern anführen, wäre vielleicht auch etwas im Bereich Incentive-Veranstaltung oder Survivaltraining denkbar. Viele Firmen schicken ihre Mitarbeiter auf Outdoor-Veranstaltungen, zum Beispiel zur allgemeinen Motivation, zum Nachwuchsführungskräfte-Training oder zu Beginn eines neuen Projekts. Für so einen Beruf muss man sich in zwei Bereichen auskennen: erstens in Aktivitäten wie Floßbau, Klettern und Schluchtüberquerung, zweitens in Personalthemen wie Personalentwicklung, Mitarbeiterförderung, Teamentwicklung und Psychologie. Zusätzliches Wissen über Erlebnispädagogik, Erste Hilfe, Nahrung aus der Natur und so weiter kann nicht schaden. Wenn Sie sich am liebsten in der Natur bewegen, dann wird es bei den meisten dieser Themen leicht für Sie sein, sich das dazugehörige Wissen anzueignen. Wenn Sie es sich nicht selbst leisten können: Vielleicht fragen Sie mal bei Ihrem Arbeitgeber, ob er seine Angestellten für ein Wochenende auf so ein Outdoor-Training schicken will. Das würde

### Rüdiger Nehberg war Konditor, bevor er im Einbaum Abenteuer erlebte

Ihnen gute erste Einblicke in den Beruf geben. Vielleicht bieten Sie ihrem Chef an zu recherchieren, welche Veranstalter am Markt sind, wer was anbietet und wie teuer so ein Wochenende ist. Mit so einer kleinen Marktforschung lernen Sie gleich mehr über Ihre potentiellen Arbeitgeber. Und Sie können den Leiter des Outdoor-Trainings unter Umständen fragen, ob Sie nach dem Kurs einmal bei ihm oder ihr assistieren dürfen. Lassen Sie sich außerdem die Bücher von Rüdiger Nehberg zum Geburtstag schenken. Er hat das Thema Survival in Deutschland erst groß gemacht. Und Nehberg war, bevor er die Yanomami-Indianer in Brasilien unterstützte und den Atlantik in einem Einbaum überquert hat, Konditor.

### Wem muss ich hier den Vortritt lassen?

**SZ-Leserin Annette H. schreibt:** Jeden Morgen vor Arbeitsbeginn herrscht dieselbe Unsicherheit: Man steht mit dem Chef und seiner Assistentin und mit anderen Kollegen, die man nicht zuordnen kann, vor dem Fahrstuhl und fragt sich, wer wem beim Betreten des Aufzugs den Vortritt lässt. Wie verhalte ich mich höflich und korrekt? Und: Gilt dieselbe Reihenfolge, wenn man wieder herausgeht?

**Jan Schaumann antwortet:** Liebe Frau H., erst einmal herzlichen Glückwunsch dafür, dass Sie sich diese Frage überhaupt stellen. Denn damit gehören Sie offensichtlich nicht zur Kategorie „Bulldozer“. Das sind jene Mitmenschen, die sich gerne durch die bereits Wartenden hindurch als erste in den Fahrstuhl drängen, wahrscheinlich aus Angst, dieser würde ohne sie abfahren. Zu Zeiten des guten, alten Paternosters war ein Fahrstuhl noch „unsicheres Terrain“. Selbstverständlich bestieg der Herr von Welt zuerst das rumpelnde Gefährt und war der Dame beim Einsteigen behilflich. Zur Not konnte er sie

### Selbst wenn die Assistentin am Ende der Nahrungskette steht: Bitte vorlassen!

dann mit einem beherzten Ruck hereinheben, falls die Kabine schon eine kritische Höhe erreicht hatte. Paternoster sind selten geworden, wahre Gentlemen leider auch. Der Aufzug im 21. Jahrhundert ist ebenso komfortabel wie sicher. Und mit der Konsolidierung der Technik haben sich auch die Verhaltensregeln verändert. Heutzutage gilt es für den Herrn als höflich, das einzig verbliebene Restriktiko für die Damen zu sichern – die automatische Tür. Um die Lichtschranke zu unterbrechen und so die Tür offenzuhalten, muss sich niemand übermäßig anstrengen. Eine kleine Portion Höflichkeit reicht hier vollkommen aus, um gute Manieren zu zeigen. Das steht, wenn es die Situation verlangt, auch einer Dame gut zu Gesicht. Im Unternehmen ticken die Uhren anders als im zivilen Leben. Hier spielt „Ladies first!“ grundsätzlich eine untergeordnete Rolle. Denn im beruflichen Umfeld ist die Nahrungskette das Maß der Dinge. Das bedeutet, dass die rangniedere Person der ranghöheren den Vortritt lässt. Beim Verlassen des Lifts steigt derjenige zuerst aus, der näher an der Tür steht. Und achtet darauf, dass sich diese nicht vor der Nase des Nachfolgenden wieder schließt. Wenn die Assistentin Ihres Chefs mit diesem vor dem Aufzug steht, sollten Sie beide als Gruppe einsteigen lassen und nicht zu streng auf die Nahrungskette achten. Das wäre kleinlich und auch ein bisschen peinlich für alle Beteiligten. Falls Sie die wartenden Personen nicht kennen (und damit hierarchisch auch nicht einordnen können), folgen Sie spontan Ihrem Herzen. Das ist ohnehin häufig die beste Regel.

### Bin ich zu alt, um noch einmal zu wechseln?

**SZ-Leserin Rose M. schreibt:** Ich bin Volljuristin mit Promotion und arbeite seit acht Jahren in der Rechtsabteilung eines internationalen Handelsunternehmens. Grundsätzlich bin ich mit meiner Arbeit zufrieden, würde aber gerne weiterkommen, eventuell auch Personalverantwortung übernehmen. Ich bin jetzt 37 Jahre alt, bekomme im Herbst mein zweites Kind, und wir planen ein drittes. Wenn ich danach in den Beruf zurückkehre, werde ich 40 sein. Zu alt, um zu wechseln?

**Christine Demmer antwortet:** Liebe Frau M., grundsätzlich ist Ihre Skepsis hinsichtlich der Möglichkeiten des Wiedereinstiegs in den Arbeitsmarkt nach einer dreijährigen Familienpause berechtigt. Denn trotz aller sachlichen Argumente (Erfahrung, Sozialkompetenz, menschliche Reife) und trotz aller Appelle (Demografie, Fachkräftemangel, Gerechtigkeit) stellen die Unternehmen immer noch eher Mittdreißiger als Endvierziger ein. Das hat aber nur zum Teil mit dem Lebensalter der Kandidaten zu tun. Mindestens ebenso sehr achten die Personaler darauf, wie oft und wie lange und aus welchen Gründen die Bewerber auf ihrem Berufsweg pausiert oder eine Neuausrichtung vorgenommen haben. Akzeptiert werden Auszeiten von wenigen Jahren zwecks Familiengründung, nachgewiesene Fortbildungen und – freiheitlich seit kurzem und noch nicht überall – Sabbaticals zur persönlichen Weiterentwicklung oder zur Pflege von Familienangehörigen. Unter Generalverdacht stehen längere und unbegründete Zeiten der Nichtbeschäftigung. Auch eine langjährige und ausschließliche Tätigkeit in der Familie oder in einem völlig berufsfremden Bereich weckt leider Bedenken. Kann sich der Kandidat oder die Kandidatin tatsächlich wieder der Arbeitswelt unterordnen? Sind die Wissenslücken im Fachgebiet noch zu schließen? Wird der Rückkehrwunsch von einem festen Willen getragen oder ist Not das Gebot? Wenn es den Bewerbern gelingt, ihre Gesprächspartner von sich zu überzeugen, haben sie eine gute Chance. In Ihrer Berufsbiografie kann ich keinen Grund erkennen, der einen Personalchef zumindest vom Gespräch mit Ihnen abhalten könnte. Bisher haben Sie es offenbar mit Erfolg verstanden, Beruf und Familie zu vereinen. Warum sollten Sie das mit zwei oder drei Kindern nicht zustande bringen? Wenn Sie Ihre Berufspause auf wenige Jahre beschränken, sich in Ihren Themen einigermaßen fit halten und später bei der Vorstellung plausibel darlegen können, wie Sie Ihre Doppelbelastung in den Griff bekommen, steht einer anspruchsvollen Tätigkeit von dieser Seite her nichts im Wege. Ob Sie freilich einer Führungsposition gewachsen sind, kann ich nicht beurteilen. Das Familienmanagement dürfte eine gute Übung dafür sein.

**Beilagenredaktion**  
Telefon 089/2183-305, Fax -7776  
sz-beilagen@sueddeutsche.de

Haben Sie auch eine Frage zu Berufswahl, Bewerbung, Arbeitsrecht, Führungsstil, Karriereplanung oder Etikette? Schicken Sie uns ein paar Zeilen an die Adresse [coaching@sueddeutsche.de](mailto:coaching@sueddeutsche.de). Unsere Experten beantworten abwechselnd ausgewählte Briefe an dieser Stelle, selbstverständlich anonymisiert.