



Niederlagen sind auch eine Chance. Das zu erkennen, müssen viele erst noch lernen

„Wer nie scheitert, dem fehlen die Leitplanken“

Warum Niederlagen im Beruf wichtig für die Karriere sein können

MARION MEYER-RADTKE

Knapp zwei Jahre nach dem Fall der Mauer stand es endgültig fest: Hans-Jürgen Stöhr würde seinen Arbeitsplatz verlieren. Und damit seinen Traumberuf, der seine beiden Leidenschaften Philosophie und Biologie perfekt verknüpft hatte, außerdem seine Forschungsvorhaben und natürlich jegliche berufliche Sicherheit. An der Uni Rostock war Stöhr zu DDR-Zeiten habilitierter Dozent für Philosophie und Leiter zweier Forschungsgruppen. „Ich habe geglaubt, ich erarbeite mir einen Lehrstuhl und bleibe dann bis zur Pensionierung Professor an der Uni“, sagt er.

Dann kam die Wende. Nach dem Mauerfall bekamen alle Uni-Angestellten noch einen Vertrag für anderthalb Jahre. Im Herbst 1991 lief der aus, und Stöhrs Uni-Karriere war beendet. Es gibt Menschen, die an solch einem Bruch zugrun-

de gehen. Hans-Jürgen Stöhr hingegen sagt: „Ich bin heute keinem böse und hadere auch nicht. Trotz aller Höhen und Tiefen bin ich dankbar für das was passiert ist, weil ich durch die Wende und die Dynamik danach menschlich gereift bin und meine Arbeit und mein Leben viel intensiver gelebt habe als je zuvor.“

Wer im Beruf scheitert, stößt in der Regel erst mal auch an seine psychischen Grenzen. Denn ob man eine Prüfung vermasselt oder in der Probezeit geschasst wird, ob man bei der Beförderungsrunde schon wieder übergangen wird oder gar die Kündigung bekommt – immer ist die Botschaft, die mit-schwingt, dieselbe: Du hast es nicht geschafft, du warst nicht gut genug. Das ist schwer zu verdauen. Doch erspart bleibt eine solche Erfahrung aber über kurz oder lang niemandem, denn Niederlagen gehören zum Leben dazu.

Und das ist auch gut so, sagt Thomas Frey, Psychologe und Vorstand der Unternehmensberatung O&P Consult in Heidelberg: „Wer nie gescheitert ist, dem

fehlen die Leitplanken. Menschen, die extrem erfolgsverwöhnt sind und die wenig Erfahrung gemacht haben mit Fehlern, laufen Gefahr, die Bodenhaftung zu verlieren und Risiken einzugehen, die unzählige Menschen mit in den Abgrund reißen können – wie es in der Bankenkrise der Fall war.“

Aber die deutsche Gesellschaft tut sich sehr schwer mit dem Scheitern. Während in der Hire-and-Fire-Kultur der USA der Grundsatz gilt, dass man beliebig oft hinfallen kann, solange man genauso oft wieder aufsteht, werden in Deutschland in Bewerbermappen allzu bewegte Lebensläufe glatt gebügelt, Lücken im Karrierelauf elegant vertuscht und jede Niederlage in einen Sieg verwandelt – weil viele Personalierer solche Brüche immer noch kritisch sehen.

„Wir haben in Deutschland eine ideologische Fixierung auf den unbedingten Erfolg“, kritisiert Frey. „Ob im Sport oder in der Wirtschaft, es kann sich eigentlich kaum jemand erlauben, Fehler einzugehen oder gar zu machen.“ Ein

Beispiel? Beim WM-Qualifikationsspiel gegen Kasachstan lieferte die deutsche Fußballmannschaft im März eine glänzende erste Halbzeit ab. Zu Beginn der zweiten leistete sich Nationaltorwart Manuel Neuer einen Patzer, der ihm selbst am peinlichsten gewesen sein dürfte, er kassierte dadurch ein Gegen-tor – und wurde danach von den deutschen Fans bei jeder Ballberührung ausgepöfeln und verhöhnt. Die deutsche Mannschaft gewann übrigens mit 4:1, und Bundestrainer Joachim Löw war stocksauer – auf die Fans, nicht auf seinen Torwart.

Bloß keinen Fehler machen, bloß keine Blöße zeigen – das ist der sichere Weg ins Mittelmaß. „Wenn ich etwas erreichen will, muss ich das Risiko eingehen, auch mal zu versagen“, betont Frey. Als Stöhrs Stelle an der Uni Rostock auslief, machte er eine Fortbildung im Management für das Gesundheits- und Sozialwesen. Und als er danach keinen Job bekam, machte er sich als Berater selbstständig. 2005 gründete er seine „Agentur für gescheitertes Scheitern“, in der er als Coach seither Menschen in allen erdenklichen Lebenskrisen berät: Paare, deren Ehe zu scheitern droht, Selbstständige, die mit ihrer Firma vor dem Abgrund stehen, Einser-Studenten, denen nach Abschluss aller Prüfungen auf einmal klar wird, dass sie in diesem Beruf gar nicht arbeiten wollen. „Wenn jemand in einer solchen Situation ist, heißt es, sich ihr zu stellen, sie zu bewältigen und aus ihr fürs nächste Mal zu lernen“, sagt Stöhr.

Nicht jedem ist so ein konstruktiver Umgang mit Krisen von Natur aus gegeben, so die Berliner Systemcoachin Gabriele Amann: „Aus Studien weiß man, dass etwa 30 Prozent der Menschen eine optimistische Grundhaltung mitbringen, die sie über Krisensituationen leichter hinwegkommen lässt.“ Leider verharrt aber auch ein Drittel in der Krise. Diesen Menschen gelingt es nicht, den Blick wieder nach vorne zu richten, sich eigene Ziele zu setzen und so die Kontrolle über ihr Leben zurückzugewinnen.

Hans-Jürgen Stöhr hat seine Agentur im vergangenen Jahr erweitert zu einer Philosophischen Praxis, der einzigen in Mecklenburg-Vorpommern. „Es gibt mir eine innere Zufriedenheit, dass ich mit dieser Idee die Kurve gekriegt und den Lebenskreis geschlossen habe“, sagt der 63-Jährige. „Es ist ein gutes Gefühl, dass ich das selbst in die Hand genommen habe und selbst für meine Lebenszufriedenheit gesorgt habe.“

MANAGEMENT & KARRIERE

KOLUMNE

Mohnblumen-Syndrom

Wer sich exponiert, sollte auch Kritik vertragen können



CHRISTIAN SCHOLZ

In Australien gibt es den Ausdruck „Tall Poppy Syndrome“. Wörtlich übersetzt steht Tall Poppy für groß gewachsene Mohnblüte: Sie ragt aus dem Kornfeld heraus und wird daher am ehesten gekappt. In der Soziologie versteht man darunter eine erfolgreiche Person, die sich selber sehr exponiert darstellt und bei der man deshalb Schadenfreude verspürt, wenn sie letztlich doch fällt. Sucht man nach einem Beispiel dafür in Deutschland, so steht eine Person aktuell ganz oben auf der Liste: Uli Hoeneß.

Warum reagiert die öffentliche Meinung bei ihm so heftig? Uli Hoeneß ist ganz eindeutig als Tall Poppy aufgetreten. Kaum ein anderer hat so deutlich den moralischen Zeigefinger gehoben – man denke nur an den Fall Christoph Daum, den Uli Hoeneß durch ein Interview befeuerte. Kaum ein anderer hat so mit kaufmännischen Qualitäten angebe-nen: Man denke nur an seine Kampagne für die HypoVereinsbank, bei der er unter der Überschrift „Wie sicher ist sicher? Wo sich Geld jetzt wohlfühlt“ als Experte für Geldanlagen auftrat. Wenn man sich dann noch seine Interviews anschaut, in denen Fairness, Gerechtigkeit und soziale Verantwortung ganz oben

stehen, so wird klar, dass die Diskrepanz zu seinem aktuellen Steuervorfall für manche doch etwas groß wirkt.

Die Lehre daraus? Es ist für Führungskräfte und exponierte Personen gefährlich, sich gleichzeitig als sehr erfolgreich und moralisch sehr hochstehend zu erklären, weil das Erfüllen beider Merkmale nur schwer möglich erscheint. Wenn als dritte Bedingung – wie bei Uli Hoeneß – noch eine emotionale Begeisterung für sehr persönliche Attacken dazukommt und die Zahl der Feinde mit geballten Fäusten in der Hosentasche steigt, dann ist das „Tall Poppy Syndrome“ perfekt.

Egal ob in der Öffentlichkeit oder im Unternehmen: Zwei beliebige dieser drei Merkmale können verschmerzt werden. Man muss nur aufpassen, dass man nicht – wie Uli Hoeneß – alle drei Merkmale erfüllt. Denn dann mutieren selbst kleine Mücken (und die großen erst recht) zu unkontrollierbaren Elefanten. So gesehen kann man aus diesem Vorfall vieles lernen und das „Tall Poppy Syndrome“ als Warnung sehen.

Und Uli Hoeneß: Er kann weiter auf Medienschelte und juristische Drohungen setzen. Damit verstärkt er das „Tall Poppy Syndrome“. Oder er verzichtet auf mindestens eines der drei Merkmale. Wie würde Franz Beckenbauer sagen? Schau'n mer mal.

Christian Scholz ist Professor für Organisation und Personalmanagement an der Universität des Saarlandes

KOMPAKT

UMFRAGE

Geschäftsreisen sind für viele Beschäftigte sehr stressig

Rund 30 Prozent aller Geschäftsreisenden beklagen den hohen Zeitdruck auf den Reisen, so eine Umfrage des Marktforschungsinstituts Toluna für den Deutschen Reiseverband. Dennoch ist die Mehrheit gern beruflich unterwegs. Für jeden Zweiten (50 Prozent) sind die Trips eine willkommene Abwechslung zum Arbeitsalltag. Und für etwas weniger (40 Prozent) machen sie den Job überhaupt erst attraktiv.

SICHERHEIT

Zahl der Arbeitsunfälle ist leicht gesunken

Die Zahl der Arbeitsunfälle ist 2012 im Vergleich zum Vorjahr leicht um zwei Prozent gesunken. Das geht aus der vorläufigen Erhebung der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) hervor. 2012 gab es demnach 899.172 Vorfälle, bei denen ein Arbeitnehmer mindestens drei Tage arbeitsunfähig war. Die Zahl der Arbeitsunfälle mit tödlichem Ausgang sank leicht von 498 (2011) auf 495.

ANZEIGE

Veränderter Anzeigenschluss

Stellenanzeigen

Erscheinungstermin
Freitag, 3. Mai 2013

Anzeigenschluss:
Dienstag, 30. April 2013, 10.00 Uhr

Erscheinungstermin
Sonntag, 5. Mai 2013

Anzeigenschluss:
Dienstag, 30. April 2013, 10.00 Uhr

Telefon: 030 / 25 91-730 88
Fax: 030 / -738 20
E-Mail: anzeigen@welt.de



Das **Technologie- und Berufsbildungszentrum Magdeburg** ist ein Unternehmen der Stiftung Bildung & Handwerk und damit Teil einer großen, national und international agierenden Unternehmensgruppe in der Aus-, Fort- und Weiterbildung.

Zum 1.10.2013, spätestens zum 1.1.2014 suchen wir

den/die Geschäftsführer/Geschäftsführerin

Wir suchen eine Persönlichkeit mit Berufserfahrung in der Aus-, Fort- und Weiterbildung, die eine regional gut eingeführte Einrichtung mit Wirkungskreis Magdeburg und dem Land Sachsen-Anhalt strategisch und innovativ führt und so weiterentwickelt, dass sie im heutigen Bildungsmarkt wettbewerbsfähig und erfolgreich bleibt.

Neben sehr guten Kenntnissen in technischen, betriebswirtschaftlichen oder pädagogischen Bereichen erwarten wir die Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich zu führen, Kontakte und Geschäftsbeziehungen zu Wirtschaftsunternehmen, Verbänden, öffentlichen Institutionen, Behörden und anderen gesellschaftlich relevanten Gruppen zu pflegen.

Die Aufgabe umfasst:

- Die verantwortliche Leitung einer Bildungseinrichtung in wirtschaftlicher, organisatorischer und konzeptioneller Hinsicht
- Engagierte und selbstbewusste Vertretung der Einrichtung
- Erschließen neuer Aufgabenfelder und Produkte
- Eigenständige, verantwortliche Personalführung
- Entwicklung und Durchsetzung Leitbild, Qualitätspolitik und Qualitätsziele
- Beteiligung an Ausschreibungen für Bildungs- und Arbeitsmarktdienstleistungen

Wir erwarten:

- Technische oder betriebswirtschaftliche Fach-/Hochschulausbildung
- Kenntnisse im Management von Einrichtungen der Bildungsbranche
- Kenntnisse der regionalen Wirtschafts- und Forschungsstrukturen
- Führungserfahrung in vergleichbarer Funktion
- Praxisorientierte Umsetzung von Maßnahmen
- Fähigkeit zur konzeptionellen Entwicklung von Bildungsmaßnahmen
- Fachliche und persönliche Kompetenz, Kreativität und hohes Engagement
- Kooperative Zusammenarbeit mit dem Vorstand der Stiftung Bildung & Handwerk

Es erwartet Sie:

- Eine anspruchsvolle, vielseitige Aufgabe mit umfassendem Entscheidungsspielraum
- Eine gut eingeführte Bildungseinrichtung mit funktionierenden Strukturen und engagierten Mitarbeitern
- Eigenverantwortliches, unternehmerisches Handeln
- Eine Einarbeitung durch den altersbedingt ausscheidenden Vorgänger

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung, die Sie bitte ausschließlich richten an:

Vorstand der Stiftung Bildung & Handwerk
Waldenburger Straße 19
33098 Paderborn

Ihre Bewerbung wird selbstverständlich vertraulich behandelt.

www.stiftung-bildung-handwerk.de



www.ag.ch/stellen

Departement Bildung, Kultur und Sport
Abteilung Volksschule

An den Schulen im Kanton Aargau sind auf Kindergarten-, Primar- (1. bis 5. Klasse) und Oberstufe mit Real-, Sekundar- und Bezirksschule (6. bis 9. Klasse) mehrere Stellen – auch heilpädagogische – zu besetzen. Lehrerinnen und Lehrer aus Deutschland mit abgeschlossener Ausbildung (1. und 2. Staatsprüfung) sind freundlich eingeladen, sich zu bewerben.

Lehrerin oder Lehrer sein im Kanton Aargau / Schweiz

Der Aargau hat sehr viel Lebensqualität. Er bietet faszinierende Erlebnisse für Naturforschende, Kultur- und Kunstliebhabende, Sportbegeisterte, Geniessende und Familien. Er liegt verkehrsgünstig zwischen den Zentren Zürich, Basel und Bern. Informationen über den Kanton Aargau finden Sie unter www.ag.ch und www.aargautourismus.ch.

Lehrerinnen und Lehrer an den Volksschulen im Kanton Aargau profitieren von attraktiven Arbeits- und Anstellungsbedingungen:

- Wahl der Schule und des Pensums
- gute/r Lohn und Sozialleistungen
- Altersvorsorge übertragbar
- bezahlte Weiterbildung
- Anfangsbegleitung durch erfahrene Lehrperson
- hohe Autonomie
- Verantwortung für eine Klasse
- Zusammenarbeit in kleinem Team

Die Anstellungsbehörden für Lehrpersonen und Schulleitungen sind die Gemeinden und die Städte. Deshalb können Sie Ihre Bewerbung direkt am gewünschten Schulort einreichen. Gerne erwarten die von Ihnen favorisierten Schulen Ihre elektronische Bewerbung. Alle offenen Stellen mit den jeweiligen Kontaktadressen finden Sie auf der Internetseite:

www.ag.ch/volksschule

Weitere Auskünfte erhalten Sie über die Gratis-Telefonnummer des Departements Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau 0800 181 2911 oder per E-Mail: volksschule@ag.ch. Sie werden auch beraten bei der Wohnungs- oder Haussuche, der Suche nach einer Stelle für die Partnerin oder den Partner sowie der Suche nach einer Kinderbetreuung.

Zögern Sie nicht, auf Ihre Kontaktaufnahme freuen wir uns.

Aargau
meine Wahl

DIE WELT
WELT am SONNTAG



„Jetzt hinsehen und helfen, damit Menschen nicht verhungern müssen.“
Mariella Ahrens, Schauspielerin

Und Sie? www.misereor50.de

Mit Zorn und Zärtlichkeit an der Seite der Armen **50MISEREOR** IHR HILFSWERK

Puesto de **Empleado/a de Servicio** convoca la Embajada de España en Berlín. Solicitudes hasta 3 de mayo 2013. www.spanischebotschaft.de pinchar "Embajada" – "Tablón de anuncios"