

# BERUF & KARRIERE

## DER JOB COACH

### Der Wechsel war ein Fehler - was tue ich jetzt?

SZ-Leser Andreas S. fragt:

Ich bin vor drei Monaten von einem Automobilzulieferer zu einem anderen gewechselt. Die Gründe: kürzere Fahrtzeiten, ein vermeintlich zukunftssträchtigerer Zweig (E-Mobilität) und ein besseres Gehalt. Jetzt stellt es sich heraus, dass ich im neuen Job extrem unglücklich bin: Ich werde nicht mehr auf Dienstreisen geschickt, kann bei technischen Gesprächen noch nicht mitreden, bekomme wenig Input und habe viel Leerlauf. Wie soll ich mich im Feedbackgespräch mit meinem Chef verhalten? Ihm sagen, dass alles okay ist, und hoffen, dass es mit der Zeit besser wird? Zugeben, dass ich unglücklich bin, und damit eine Kündigung in der Probezeit riskieren? Mich intern auf eine andere Position bewerben? Oder soll ich schon mit meinem Ex-Arbeitgeber über eine mögliche Rückkehr reden?

Vincent Zeylmans antwortet:

Lieber Herr S., die Gründe für Ihren Wechsel sind nachvollziehbar. Sie haben den alten Job nicht aus einer momentanen Emotion heraus aufgegeben. Sie hatten vor allem die Vorteile des neuen Jobs im Auge: die Fahrtzeit, das Gehalt, die Branchenfokussierung. Doch wahrscheinlich sind Sie der Gefahr einer selektiven Wahrnehmung erlegen. Sie gingen davon aus, dass Sie nahtlos an die positiven Aspekte Ihrer jetzigen Situation anknüpfen können. Das hat sich als Trugschluss erwiesen. Sie sollten das zunächst wertfrei stehen lassen, denn es wird Ihnen beim Feedbackgespräch helfen. Die Vorteile Ihres alten Arbeitsplatzes waren für Sie selbstverständlich. Ihr neues Unternehmen lebt eine andere Kultur. Wie bekommen Sie nun die Kuh vom Eis?



Freundliche Vorgesetzte müssen nicht scheitern. Gerade junge Mitarbeiter fordern einen zugewandten Führungsstil und eine gute Arbeitsatmosphäre ein.

FOTO: THOMAS BARWICK / GETTY IMAGES

## Zu nett für den Job

Chefs dürfen nicht harmoniebedürftig sein, heißt es. Sie müssen schließlich Konflikte aushalten. Viele Frauen schrecken deshalb vor Führungsjobs zurück. Dabei ist eine Kombination beider Eigenschaften ideal

VON SIGRID RAUTENBERG

Es gibt einen Satz, den Frauen häufiger als Männer zu hören bekommen. Er lautet: „Sie sind einfach zu nett.“ Der Satz hat es in sich. Er klingt wie ein Kompliment und ist manchmal vielleicht auch so gemeint. Dennoch blockiert das Wort „nett“ alle Aufstiegschancen. Im betrieblichen Kontext kann es den Dank enthalten für zuvorkommendes Verhalten oder das Gestalten einer angenehmen Arbeitsatmosphäre. Nur: Ein Team oder die Firma zu leiten, wird der netten Kollegin wohl eher nicht zugetraut. Für viele passen Nettsein und Chefsin nicht zusammen.

Christine Marin kann das bestätigen. Sie ist Geschäftsführerin der Kopf Holding, eines mittelständischen Familienunternehmens, das ihre Eltern gegründet haben, mit Sitz im schwäbischen Kirchheim und weltweit 2500 Mitarbeitern. „Neulich sagte mir ein Mitarbeiter: Toll, Frau Marin, dass Sie als Chefin auch mal nett sein können!“, erzählt sie. „Das unterstellt doch, dass irgendwas nicht stimmt, wenn man Chefin ist und zugleich nett.“

Nettsein sei keine Schwäche, im Gegenteil, meint Marin. Es bedeute, die Menschen ernst zu nehmen und wertzuschätzen. Schon Marins Mutter, die ebenfalls im Unternehmen aktiv ist, hat ihr das vorgelebt – konsequent und klar zu sein, dabei aber auch herzlich und auf ein gutes Verhältnis mit den Mitarbeitern bedacht.

Natürlich schließt Nettsein auch nicht automatisch aus, dass ein Mensch sich durchsetzen oder Konflikte aushalten und damit eine gute Führungskraft sein kann. Auch wenn so mancher Leadership-Experte das Gegenteil behauptet und erklärt, nette oder ehrliche Führungskräfte könnten nicht erfolgreich sein. Wenn allerdings Nettsein bedeutet, Konflikten auszuweichen, ist das unabhängig vom Geschlecht hinderlich.

Tamara Lissitsyna wurde schon mit 25 Jahren ihre erste kleine Führungsaufgabe anvertraut, mit 28 leitete die Finanzexpertin ein Team von fünf Mitarbeitern im Controlling eines großen Automobilzulieferers. Zunächst skeptisch beugte, war die junge Frau bald ausgesprochen beliebt und wurde auch von deutlich älteren Mitarbeitern respektiert.

Nett- und Zugewandtheit können einen erfolgreichen Führungsstil begünstigen, ebenso wie das Harmoniebedürfnis, das Frauen oft unterstellt wird. Für Lissitsyna ist Harmoniebedürfnis nichts, was für sich genommen zu Problemen führt: „Das Umfeld muss in Balance sein. Eine gute Stimmung ist wichtig, das sagen im Übrigen auch meine männlichen Mentoren“, erklärt sie. „Ich möchte immer gute Beziehungen zu meinen Mitarbeitern haben, schließlich verbringe ich mit ihnen die meiste Zeit meines Lebens.“

Ihre Mitarbeiter loben besonders den wertschätzenden Kommunikationsstil. Denn auch ein Streben nach Harmonie

schließt Kritik nicht aus. „Im Gegenteil“, sagt Lissitsyna. „Ich habe gelernt, dass Leute auch negatives Feedback zu schätzen wissen, wenn man ihnen Rat gibt, was verbessert werden kann.“ Auch als sie in einem ausländischen Unternehmen zur Chefin eines 30-köpfigen Teams wurde, pflegte sie eine offene Kommunikation. Anders, erzählt sie, wäre sie wohl auch kaum

„Mit Klarheit und Konsequenz kann man überraschen. Denn manche Männer meinen, die nette Kleine spiele ich mal eben an die Wand.“

CHRISTINE MARIN

respektiert worden: Die meisten Teammitglieder waren um die 30 Jahre alt, typische Millennials. Denen ist ein hohes Einkommen weniger wichtig als Anerkennung und eine harmonische Atmosphäre.

Dass die jüngere Generation einen konsensorientierten, vertrauensvollen Führungsstil braucht, findet auch Annett Polaszewski-Plath: „Hierarchiedenken ist da nicht mehr drin.“ Vor allem dann nicht,

wenn sich wie bei vielen IT-Unternehmen immer mehr Arbeitsplätze gar nicht mehr in den Räumen der Firma befinden. Die 42-Jährige ist Deutschland-Chefin der IT-gestützten Veranstaltungsplattform Eventbrite. Auch sie hat kein Problem damit, sich als harmoniebedürftig zu beschreiben: „Schließlich ist es doch immer besser, mit einer gemeinsamen Entscheidung aus dem Raum zu gehen, oder?“ Harmonie also im Sinne von Konsens. Allerdings kann diese bei aller Nettigkeit manchmal nur durch Konfrontation wiederhergestellt werden.

Beim Thema Konfrontation jedoch tun sich zwischen den Geschlechtern riesige Unterschiede auf. Bei Männern werden harte Worte eher hingenommen, ein starker Auftritt wird bewundert. So manche Verhaltensweisen, die bei Männern als „tough“ rüberkommen, werden bei Frauen als „zickig“ wahrgenommen. Wer als Frau nicht zugleich nett wirkt, hat es schwerer. „Als Frau muss man weicher rangehen. Da wird erwartet, sich im richtigen Maß zurückzunehmen“, sagt Lissitsyna.

Entscheidend sei allein die Erwartungshaltung, findet auch Firmenchefin Christine Marin, denn „männliche und weibliche Eigenschaften gibt's eigentlich nicht“. Sie erinnert sich an einen Satz aus ihrer Zeit als junge Führungskraft in einer Bank. „Ein Kunde sagte zu meinem Chef, nachdem ich eine Präsentation gehalten hatte: Nett anzuschauen ist sie ja, aber sie hat Haare auf den Zähnen.“

Auch nette Chefinnen brauchen also Durchsetzungsstrategien. Polaszewski-Plath nennt ihre Methode das Judo-Prinzip – Siegen durch Nachgeben. „Gerade wenn jemand die Konfrontation sucht, muss ich die Attacken ins Leere laufen lassen und das Gespräch auf die Sachebene ziehen.“ Dafür könnten typisch weibliche Eigenschaften wie Empathie, Diplomatie oder gar ein entwaffnendes Lächeln hilfreich eingesetzt werden. „Aber ob jemand positionsbezogen agiert oder sachbezogen, ist nicht vom Geschlecht abhängig, sondern vom Charakter“, sagt die Eventbrite-Chefin.

Die Durchsetzungsstrategie von Christine Marin ist ebenso einfach wie wirkungsvoll: „Ich gehe immer sehr gut vorbereitet in Gespräche. Mit Klarheit und Konsequenz kann man überraschen. Denn manche Männer meinen, die nette Kleine spiele ich mal eben an die Wand!“

Tamara Lissitsyna, die mittlerweile Senior Finance Manager bei einem Biotech-Unternehmen ist, fand anfangs, dass es ihr vor allem ihre physische Präsenz schwer machte, sich durchzusetzen: „Ich habe keine laute und tiefe Stimme und bin eher klein und zierlich. Ich musste aufpassen, die nötige Aufmerksamkeit zu bekommen.“ In der Automobilbranche sei das besonders schwer gewesen, da seien „auch ein paar große Egos unterwegs“. Geholfen haben ihr ein paar Tricks: „Zum Beispiel aufstehen, nach vorne gehen. Und zu zeigen, hier bin ich, ich habe etwas zu sagen.“

## „Eine nette Idee ist kein genialer Einfall“

Die Sprachforscherin Elisabeth Wehling über weibliche und männliche Adjektive – und wie sie die Karriere beeinflussen

Elisabeth Wehling lehrt als Sprach- und Kognitionswissenschaftlerin an der Universität Berkeley in Kalifornien. Dort leitet sie Forschungsprojekte zu Ideologie, Sprache und unbewusster Meinungsbildung.

**SZ: Hat Sie jemand schon mal als „zu nett“ bezeichnet?**

Elisabeth Wehling: Ja, meine Mutter. Sie bezog sich darauf, dass ich in jungen Jahren oft anderen mehr Raum zugestanden habe als mir selbst. Und sie hatte nicht unrecht. Die ersten Jahre als Studentin in Berkeley waren ein Crashkurs in diplomatischer Durchsetzungskraft. Ich lernte viel darüber, wie man als Frau eine kräftige Stimme für sich beansprucht. Ich strich Zurückhaltung aus meinem Vokabular. Beispiel: „Ich würde gerne kurz anmerken, dass Ihr Papier die aktuelle Gehirnforschung falsch auszulegen scheint“ wurde zu „Ihr Papier legt die aktuelle Gehirnforschung falsch aus, und zwar an folgenden Stellen“.

**Ihr Kernthema ist die politische Sprache. Bekannt wurden Sie durch Ihr Buch „Politisches Framing“. Sie analysieren**



Elisabeth Wehling

FOTO: PRIVAT

**darin, wie Begriffe wie „Steuroase“ oder „Flüchtlingswelle“ auf unser Denken einwirken. Welche Schublade öffnet sich bei dem Wort „nett“?**

Das Wort „nett“ bezeichnet zwar zunächst eine positive Eigenschaft, allerdings macht es schon im alltäglichen Sprachgebrauch oft nicht viel her. Eine nette Idee ist kein genialer Einfall. Ein nettes Dinner war kein wunderbarer Abend. Eine nette Unterhaltung ist kein inspirierender Austausch. Wenn wir das Wort „nett“ benutzt,

um etwas wirklich Schönes zu benennen, schießen wir noch was dazu: Die Kollegin ist total nett, das Interview mit der Süddeutschen Zeitung war wirklich sehr nett. Darüber hinaus wird „nett“ oft als Synonym für harmlos genutzt: Der Hund ist nett, der beißt nicht. Und nicht zuletzt meinen wir mit „nett“ oft einen Mangel an Durchsetzungskraft: Ein netter Versuch, zum Beispiel, ist ein zum Scheitern verurteilter Versuch.

**Warum sind viele ursprünglich positive Begriffe negativ besetzt?**

Positive Begriffe können sich durch ihre Verwendung in der Alltagssprache ins Negative drehen. Überhaupt kommt es immer auf den Kontext an, denn Sprache erhält ihre Bedeutung durch die mit ihr einhergehende soziale Interaktion. Wenn ich zu einem Freund sage: „Du bist aber lieb!“, drücke ich Freude und Dank aus. Wenn ich zu einem Kind sage: „Sei jetzt lieb!“, dann meine ich mit „lieb“ den Gehorsam gegenüber der elterlichen Autorität.

**„Die ist lieb und nett“ – warum wird die Kollegin damit eher diskreditiert und wohl keine Chefin werden?**

Weil „lieb und nett“ hier synonym steht für Konfliktscheue und eben oft auch Gehorsam gegenüber Autoritäten. Konfliktscheue Persönlichkeiten – in der Sozialpsychologie spricht man von einem hohen Grad an „agreeableness“, also dem Bedürfnis, anderen zuzustimmen – eignen sich tatsächlich nicht für Führungspositionen. Sie tendieren dazu, Konflikten aus dem Weg zu gehen, statt sie zu managen. Aber natürlich bleibt die Frage: Ist die Kollegin wirklich „lieb und nett“ oder ist sie vielleicht einfach freundlich und zugewandt, aber zugleich bestimmt. Dann wäre sie nämlich eine hervorragende Chefin, denn eine zugewandte Natur hilft ungemein dabei, eine Gruppe von Menschen zu managen und zum Erfolg zu führen.

**Gib es „männliche“ und „weibliche“ Adjektive? Wenn ja: Wie beeinflussen diese die Wahrnehmung und damit die Karriere einer Person im Unternehmen?**

Das ist eine spannende Frage. Es gibt Adjektive, die sich auf männliche oder weibliche soziale Rollen beziehen. Ein „väterlicher“ Chef ist ein Mann, der mit dem schützenden Habitus einer Vaterfigur auftritt.

Oft ist eine besondere Autorität mitgedacht, ein väterliches Besserwissen, das an die nächste Generation im Unternehmen weitergegeben wird. Eine „mütterliche“ Chefin hingegen ist eine Frau, die sich besonders fürsorgend und empathisch kümmert, bei der man auch einmal schwach sein darf. Die Adjektive speisen sich also aus stereotypen Geschlechterrollen in der Familie. Anderes Beispiel: Ein „junghaftes“ Auftreten eines Kollegen impliziert eher überschwänglichen Taten-drang, ein „mädchenhaftes“ Auftreten einer Kollegin eher zögerliche Unbedarftheit. Ganz generell legen Adjektive oft den Blick frei auf stereotype Denkmuster.

**Kann man überhaupt zu nett sein?** Nettigkeit und Verbindlichkeit sind enorme Stärken, die ungemein zum sozialen Erfolg beitragen, im Beruf und anderswo im Leben. Aber Nettigkeit kann eben auch aus einer Schwäche heraus entstehen, nämlich der Unfähigkeit, Konflikte auszuhalten. Das bedingt oft soziale Misserfolge, auch im Beruf, weil man nicht für seine eigenen Interessen sorgt.

INTERVIEW: SIGRID RAUTENBERG