

DIE KARRIEREFRAGE

Der Diplom-Kaufmann war zweite Wahl, das wusste er. Seinem Ego tat es trotzdem gut, dass ihm nach kurzer Zeit im Unternehmen die Projektleitung im Ruhrgebiet angeboten wurde. Doch es war etwas faul an dem Karrieresprung, das merkte er schnell: Der 45-Jährige sollte Strukturen verschlanken, also Mitarbeiter entlassen. „Das höhere Gehalt war eine Art Schmerzensgeld dafür. Befördert werden, weil ich andere rausbefördere? Das

cker Udo Lindenberg die viel zitierte Zeile. Kompetenz-Darsteller ohne wirkliche Talente passen nicht in angenehme Arbeitswelten, wohl aber Menschen, die nicht mit dem Anspruch auftreten, perfekt und allwissend zu sein. Und das ist gut so, sagt Georg Kraus, Unternehmensberater aus Bruchsal, und spricht über Alain de Botton: „Der Rockstar unter den Philosophen sagt Interessantes: Wenn man jemanden kennenlernen möchte, zeigt man sich anfangs von seiner schönen Seite, will den anderen beeindrucken. Aber eine tiefe Beziehung entsteht erst, wenn man sich im Pyjama zeigt, der durchgetragenen sein kann, wenn man Schwächen zei-

Wie authentisch muss ich sein?

Im Beruf geht es oft darum, eine Rolle auszufüllen und seine Launen zu Hause zu lassen. Mittlerweile aber ist es schick, sich auch mal Blöße zu geben – im richtigen Maß.

Von Ursula Kals

Angebot habe ich abgelehnt“, sagt er. „Die Aufgabe entspricht mir nicht, das hat sich für mich nicht authentisch angefühlt.“ Familienväter in die Arbeitslosigkeit zu schicken, um Renditen zu erhöhen – das sei mit seiner Lebenseinstellung nicht vereinbar. Seine Argumente wurden akzeptiert. Wie hätten die Geschäftsführer auch widersprechen können? Schließlich erhebt alle Welt den Anspruch darauf, authentisch zu sein. Sich selbst treu bleiben, das will, rein theoretisch, jeder. Denn Authentizität meint Echtheit, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, so erklärt es der Duden. Wer will schon zwei Gesichter haben?

Die Psychologin Monika Matschnig aus Neufahrn bei München sagt: „Viele sprechen von authentisch sein, meinen aber authentisch wirken. Ein kleiner, aber feiner Unterschied. Niemand kann von sich behaupten: Ich bin echt. Ich bin wahrhaftig. Ich bin authentisch. Authentizität erfordert einen Beobachter. Der andere kann sagen: Der wirkt echt.“ Das sei ähnlich wie beim Charisma. „Es wäre doch ein wenig narzisstisch zu sagen: Ich bin charismatisch. Das entscheiden die Beobachter.“ „Eigentlich bin ich ganz anders, ich komme nur so selten dazu.“ Dieser Satz stammt von dem Dramatiker Ödön von Horváth, leicht abgewandelt singt Altro-

gen, sich eine Blöße geben kann. Je mehr man jenseits der Show über Sorgen, Wünsche, Sehnsüchte reden kann, desto tiefer ist eine Beziehung.“

Tragbare Freundschaften entstünden oft im Studium. „Da gibst du Schwächen zu, bist menschlich zugänglich, hast die Fassade nicht, die viele später aufrecht erhalten.“ Das ist das Verrückte, sagt Wirtschaftsingenieur Kraus, der in der Psychologie über Arbeitszufriedenheit promoviert hat: „Stärken erzeugen Bewunderung, nicht aber Beziehung.“ Das gelte ebenso im Geschäftsleben. Zum Beispiel bei der Neuausrichtung eines Unternehmens mit verunsicherten Mitarbeitern. Variante eins: „Sie verkörpern das klassische Alphanier, manchmal mit maximaler Zuversicht und totaler Ahnungslosigkeit, und verkünden, wo es langgeht. Sie vereinigen die Mannschaft hinter sich, das hat Wirkung und funktioniert.“

Dem gängigen Rollenbild des erfolgreicher Managers zu entsprechen habe seine Berechtigung. „Wenn Sie so denken, werden Sie tendenziell nicht authentisch sein“, sagt Kraus. Denkbar sei auch ein anderer Stil: „Sie können sich hinstellen und sagen: Ich habe auch schlaflose Nächte und noch nicht die Antwort, sobald ich die habe, melde ich mich.“



Foto: Planpicture

Ein Chef, der sich eine Blöße gibt, erzeugt Nähe, kann aber auch zu Abwehrreaktionen führen. „Das sind die zwei Kräfte. Sehnsucht nach dem Idealbild, dem ich folgen kann, oder Nähe herzustellen. Jetzt lautet die Frage, was hilft Ihnen mehr als Chef, Bonding, also Beziehung, oder mehr Braveheart, einer vorneweg? Oder eine Mischung aus beidem?“ Die Mischung zwischen notwendiger Rollenerfüllung und Authentizität zu finden ist alles andere als einfach.

Die amerikanischen Sozialpsychologen Brian Goldman und Michael Kernis nennen vier Kriterien, die erfüllt sein müssen, damit wir uns als authentisch denkend und handelnd erleben: Bewusstsein darüber, was unsere Stärken, Schwächen, Gefühle, Motive sind. Ehrlichkeit, also runter mit der rosaroten Brille und Kritik ertragen. Konsequenz, also nach eigenen Werten handeln, auch bei scharfem Gegenwind,

denn Opportunismus zerstört auf Dauer unser Selbstwertgefühl. Aufrichtigkeit uns selbst gegenüber, unsere negativen Seiten sehen und kein geschöntes Bild.

Psychologin Matschnig sieht das Thema kritisch. „Authentisch am Arbeitsplatz? Das ist doch Wunschdenken. Ein Unternehmen stellt keine Maria oder Thomas ein, sondern vergibt eine Position, die eine bestimmte Performance, also Vorstellung, Rolle erfordert. Im Berufsleben gilt es, eine Rolle auszufüllen.“ Die Körpertrainerin sagt: „Die schlechte Stimmung lässt man zu Hause und performt, dafür wird man entlohnt. Authentisch sind nur Tiere. Und umso höher die Position eines Menschen wird, desto stärker muss die Performance sein.“ Die ehemalige österreichische Volleyballnationalspielerin zitiert den Philosophen Helmuth Plessner: „Der Mensch ist von Natur aus künstlich.“

Konsequent gedacht, bedeutet authentisch sein eben auch, nach Belieben auszufliessen. „Stellen wir uns einen Vorgesetzten vor, der ungefiltert seine Wut rauslässt. Er reagiert cholerisch, pfeift die Mitarbeiter zusammen, befindet sie als unfähig. Was ist das Resultat? Die Statusniedrigeren ducken sich, werden angepasst, sind auf der Lauer, verunsichert und latent warten sie nur noch darauf, dass der Chef wieder dieses Verhalten an den Tag legt“, schildert Matschnig. „Das Spannende daran ist, dass ein unkontrolliertes – authentisches – Verhalten sich stärker in den Köpfen der Mannschaft einprägt. Deshalb sollte die Devise lauten: Agieren Sie spontan im Positiven, aber äußerst zurückhaltend und reflektiert im Negativen.“

Warum sich die Auseinandersetzung mit dem ausgeleiert erscheinenden Thema lohnt? „Wer authentisch lebt, lebt

glücklicher“, behauptet Stephen Joseph in seinem Buch „Authentizität. Die neue Wissenschaft vom gegliederten Leben“. Seine Formel lautet: Erkenne dich selbst, stehe zu dir selbst, sei ganz du selbst, dann lebst du authentisch. Das klingt zunächst banal. Wer das aber für sich durchspielt, diese Grundsätze zum Beispiel in einer heiklen, interesselastigen Konferenz durchzusetzen, der begreift, wie schwer das ist.

Denn natürlich zeigt sich besonders im Beruf, wie sehr Menschen ihre Handlungen, Bewertungen, Entscheidungen an anderen und an Instanzen ausrichten. Darauf sind die meisten von klein auf getrimmt worden und haben sich abtrainiert, auf ihre Intuition zu hören, und antrainiert, ihre Bedürfnisse zu verdrängen. „Es geht darum zu reflektieren, aus welchem Motiv heraus mache ich etwas. Wenn ich meinem Chef besonders gefallen möchte, hängt ja viel dran, da kann es sein, dass ich opportunistisch werde, wie ich das in der Kindheit gelernt habe. Aber dann verliere ich mich selbst. Man muss keine 180-Grad-Wandlung machen, aber früh sich selbst wahrnehmen. Warum tue ich, was ich tue, warum sage ich, was ich sage“, sagt der Freiburger Coach Stephan Wießler.

Wie werden Menschen authentischer? Bei dieser Frage wird es rasch spirituell und mit Begriffen wie Selbstliebe und Selbstfürsorge diffus. Volkswirt und Coach Wießler schlägt pragmatisch drei Schritte vor: die gewohnte Umgebung verlassen, verreisen, möglichst allein, sich einem neuen Freundeskreis öffnen. Zweitens: sich eigenes Verhalten bewusst machen und notieren, wann und wie man agiert hat, nur um dem Umfeld zu gefallen. „So erkennt man, wann man anderen und sich selbst etwas vormacht.“ Und drittens: anderen mehr Offenheit vorleben. „Das färbt ab, andere öffnen sich dann auch. Ein Teil unseres Gehirns mag das nicht so gerne, sich zu verändern, zu überwinden, aber so entdeckt das Umfeld, die Person wird netter, offener“, sagt er.

Es gibt einen weiteren wichtigen Grund, der für mehr Authentizität im Berufsalltag spricht. „Das Aufrechterhalten einer Fassade kostet viel Energie. Wenn Sie zur Arbeit gehen und immer das Gefühl haben, auf der Bühne zu stehen – wie energiefressend ist das denn? Das wird oft unterschätzt“, sagt Unternehmensberater Kraus und verweist auf das Orakel von Delphi, „eins der ältesten Beratungsinstitute der Welt“, wie er scherzt: „Erkenne dich selbst.“ Die Arbeit an sich selbst lohnt: „Dann werden Sie auf einmal attraktiv für andere.“

Zahlen belegen die These. Das Consultingunternehmen ComTeam aus dem bayerischen Gmund hat aktuell 1000 Berufstätige befragt: Den meisten ist Authentizität am Arbeitsplatz wichtig bis sehr wichtig, weil sie das Zusammenwirken eigener Werte, ihrer Gesundheit, Zielsetzungen und der fruchtbareren Zusammenarbeit mit anderen erkennen. Ein interessantes Ergebnis der Studie: Je mehr sich die Befragten als authentisch beschreiben, desto mehr Engagement legen sie an den Tag.

Einmal authentisch, immer authentisch? Psychologieprofessor Stephen Joseph schreibt, dass das kein Zustand ist, in dem wir uns bequem einrichten können, sondern die Entscheidung für einen lebenslangen Prozess, der für jeden anders aussieht. Angenehm ist das Gefühl, sich dem Anpassungsdruck zu widersetzen, nicht immer. Aber es macht freier im Kopf.

Mit Babybauch zur Arbeit

Manchmal ist eine Weiterbeschäftigung in der Schwangerschaft verboten, manchmal bis zum letzten Moment erwünscht – wer blickt da noch durch?

Ungestüm springt das zwölf Jahre alte Mädchen auf seine Lehrerin zu. Die Frau nimmt das Kind auf den Arm. Sie spürt das Gewicht im Rücken, und es tut weh im Unterleib. „Mein Baby“, denkt die 34 Jahre alte Frau, die im zweiten Monat schwanger ist. „Hoffentlich passiert dem nichts.“ Lange hat es gedauert, bis die Lehrerin aus Hessen schwanger wurde, und seitdem sie davon weiß, hat sie ständig Angst. Sie unterrichtet Kinder mit geistiger Behinderung, und die ticken immer mal wieder aus. Neulich schubste sie ein Junge gegen die Heizung, gestern griff sie ein anderer Junge an. „Abgesehen davon der ständige Stress – das kann nicht gut sein für mein Kind“, sagt die Lehrerin. „Ich frage mich nur, warum mein Arbeitgeber mich weiterarbeiten lässt.“ Ihren Namen will die Frau nicht in der Zeitung lesen, weil sie Ärger mit dem Arbeitgeber befürchtet.

Dass Schwangere schon vor dem Beginn des Mutterschutzes nicht mehr arbeiten müssen oder dürfen, kann aus unterschiedlichen Gründen passieren. Rechtlich wird unterschieden zwischen einem generellen Beschäftigungsverbot durch den Arbeitgeber und einem individuellen durch den Arzt. Das erste stützt sich auf arbeitswissenschaftliche und medizinische Erkenntnisse und gilt für jede Schwangere und für die gesamte Schwangerschaft. Das zweite hängt von der individuellen Situation der Frau ab, und der Arzt kann es vorübergehend oder für die gesamte Schwangerschaft empfehlen. Wie häufig in Deutschland Beschäftigungsverbote erteilt werden, ist nicht bekannt. Im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend heißt es, es gebe keine amtliche Statistik

zum Mutterschutz und auch keine Daten, wie viele Frauen pro Jahr ein Beschäftigungsverbot bekommen.

Klar ist: Sobald der Arbeitgeber von der Schwangerschaft erfahren hat, muss er eine Gefährdungsanalyse durchführen und einschätzen, ob die Arbeit Mutter oder Kind gefährden könnte. Er muss der Frau ein Gespräch anbieten, ob und wie ihre Arbeitsbedingungen angepasst werden müssen. Je nach Ergebnis seiner Analyse kann der Arbeitgeber drei Entscheidungen treffen. Erstens: Er braucht keine Schutzmaßnahmen zu treffen, weil der Job Mutter und Kind nicht gefährdet. „Das wäre zum Beispiel der Fall, wenn die Schwangere als Redakteurin in einem Verlag arbeitet oder als Sekretärin eines Arztes ohne Patientenkontakt“, erklärt Thomas Winzer, Rechtsanwalt in Frankfurt. Zweitens: Er muss die Arbeitsbedingungen umgestalten, weil bestimmte Tätigkeiten gefährlich sein könnten. Diese Situation könnte beispielsweise eintreten, wenn die Schwangere in einem Warenlager arbeitet und ständig schwer heben muss. Der Arbeitgeber stellt ihr dann zum Beispiel Hebehilfen zur Verfügung, und die Frau kann weiterarbeiten. Drittens: Er spricht ein betriebliches Beschäftigungsverbot aus, und die Frau darf ab sofort nicht mehr arbeiten. Er kann nämlich weder durch Schutzmaßnahmen noch durch einen Arbeitsplatzwechsel ausschließen, dass sie oder ihr Baby gefährdet werden. Das könnte zum Beispiel der Fall sein, wenn eine Fabrikarbeiterin Akkordarbeit am Fließband leistet oder mit fruchtschädigenden Stoffen arbeitet und es keinen anderen Arbeitsplatz für sie gibt.

Ganz anders erging es Carola Gundermann, Leitende Oberärztin in der

Gefäßchirurgie im Krankenhaus Bibe-rach. Die heute 36-Jährige durfte in ihrer ersten Schwangerschaft vor vier Jahren im Klinikum Ludwigsburg nicht mehr operieren. Aktuell ist sie wieder schwanger, derzeit im siebten Monat. Diesmal wurde ihr wegen Corona gleich ein komplettes Berufsverbot erteilt. „Für jeden Chirurgen ist Operieren eine Leidenschaft, und wenn einem das genommen wird, ist das furchtbar.“ Ihre Kollegen und Chefs hätten immer gewollt, dass sie weiterarbeitete, erzählt sie. „Aber die Verantwortung wird auf den Arbeitgeber abgewälzt, dem wegen der gesetzlichen



Rund – und gesund? Nicht immer ist Arbeiten möglich. Foto: Picture Alliance

Vorgaben nur das Berufsverbot bleibt.“ Auch ihren Nebenjob in einer Praxis durfte sie als angestellte Ärztin nicht mehr weiter ausüben. „Warum darf ich in meiner Freizeit ohne Maske im Restaurant sitzen, aber keine Patienten in der Praxis untersuchen, wenn ich geimpft bin, wenn diese keine Corona-Symptome haben und wir beide FFP2-Masken tragen?“ Als Chirurgen sei sie gewohnt, Verantwortung zu übernehmen, und so könne sie das auch für ihr eigenes Kind. „Durch das Berufsverbot fühle ich mich entmündigt.“ Sie wolle ihren Job als Ärztin weiter ausüben unter vernünftigen Anpassungen.

Er höre immer wieder, sagt Rechtsanwalt Winzer, dass Frauen ihrem Chef erst nach einigen Monaten von der Schwangerschaft berichtet hätten, weil sie sich Sorgen, dass sie dann nicht mehr arbeiten dürften. „Der Arbeitgeber kann aber die mutterschutzrechtlichen Ge- und Verbote nur beachten, wenn er von der Schwangerschaft weiß“, sagt er. „Erzählt ihm die Frau davon nicht, mindert dies nicht nur ihren rechtlichen Schutz, sondern kann auch ihr selbst oder ihrem Kind schaden.“ Allerdings gäbe es durchaus manchen Arbeitgeber, der vorsorglich ein Beschäftigungsverbot erlasse, obwohl das gar nicht erforderlich sei. „Er hat Angst vor juristischen Konsequenzen und geht lieber auf Nummer sicher.“

Ein individuelles Beschäftigungsverbot wird durch einen Arzt ausgesprochen. Maßgeblich dafür ist der Gesundheitszustand der Frau. Die Frau bekommt dann ein Attest, welches sie dem Arbeitgeber vorlegt. Dabei gibt es Interpretationsspielraum; die Spanne von medizinischer Dringlichkeit bis hin

zur weitgehenden Annehmlichkeit ist groß. „Wir Ärzte dürfen natürlich keiner Frau ein Berufsverbot erteilen, die aus medizinischen Gründen eigentlich hätte weiterarbeiten können“, sagt Frank Louwen, Chef der Geburtshilfe in der Uniklinik Frankfurt. „Andererseits dürfen wir keine Frau weiterarbeiten lassen, wenn klare medizinische Gründe dagegensprechen.“ Das wäre zum Beispiel der Fall, wenn eine Frau als Köchin arbeitet und sich wegen der Gerüche ständig übergeben muss. Nimmt sie nichts mehr zu sich, wächst das Kind nicht mehr richtig. Auch wenn das Risiko für eine Fehlgeburt erhöht ist, könnte der Arzt vom Weiterarbeiten abraten, ebenso im Falle einer Risikoschwangerschaft, etwa wenn die Frau übergewichtig ist oder unter Diabetes leidet. Auch wenn eine Schwangere Zwillinge oder Drillinge erwartet, ist vom Weiterarbeiten abzuraten. Auf der anderen Seite möchten manche Frauen zu Hause bleiben, aber medizinisch spricht eigentlich nichts gegen eine Beschäftigung. „Helfen kann hier, wenn die Schwangere dem Arzt erklärt, warum sie nicht arbeiten möchte“, sagt Peter Husslein, seit mehr als 40 Jahren Frauenarzt in Wien. Ist zum Beispiel eine Frau nach langer Kinderwunschbehandlung endlich schwanger geworden und hat nun große Angst, ihr Kind zu verlieren, kann der Arzt ihr erklären, dass die Wahrscheinlichkeit dafür sehr gering ist, weil sie sonst keine Risikofaktoren hat.

Unterscheiden vom Berufsverbot muss man die Arbeitsunfähigkeit, also eine klassische Krankschreibung. Die kann entweder gar nichts mit der Schwangerschaft zu tun haben – zum Beispiel weil

die Frau sich ein Bein gebrochen hat. Oder es kann sich ein medizinisches Problem in der Schwangerschaft ergeben, welches womöglich schlimmer würde, wenn die Frau weiterarbeiten würde. „Zu überlegen, ob der Arzt die Frau krankschreiben oder ein individuelles Beschäftigungsverbot erteilen soll, ist nicht immer einfach“, sagt Rechtsanwalt Winzer. „Die Unterscheidung ist aber wichtig für die Bezahlung.“ Darf eine Frau wegen eines Beschäftigungsverbot nicht mehr arbeiten, zahlt ihr der Arbeitgeber Mutterschutzlohn in Höhe des durchschnittlichen Gehaltes der letzten drei Monate. Ist eine Schwangere dagegen krankgeschrieben, bekommt sie zunächst sechs Wochen lang ihr volles Gehalt vom Arbeitgeber, danach aber nur 70 Prozent des Bruttoverdienstes von der Krankenkasse. Ist die Frau selbständig, hängt die Höhe des Krankengeldes davon ab, ob und was für eine private Krankentagegeld-Versicherung sie abgeschlossen hat.

Er könne nicht verstehen, sagt Frauenarzt Louwen, warum manche Chefs so rasch ein Berufsverbot aussprechen. „Mit ein bisschen Kreativität findet sich fast immer eine Lösung mit vertretbarem Risiko für die Frau und ihr Kind.“ In seiner Klinik seien etwa alle Frauen geimpft, Schwangere hätten nur mit Patientinnen mit negativem PCR-Test zu tun. „Eine schwangere Ärztin darf operieren, und sie darf andere Schwangere entbinden. Wenn sie das nicht möchte, schreibt sie Arztbriefe, überprüft Hygienestandards oder Prozeduren in der Klinik. Wichtig ist, dass der Arbeitgeber und die Schwangere offen über das Thema reden und gemeinsam eine Lösung finden.“ FELICITAS WITTE