

Ingenieur Karriere



Auftrieb für Talente

Wo Deutschlands
Ingenieure arbeiten ▶ 6

Wie Sie bei Gehaltsverhandlungen
mehr erreichen ▶ 16

Wenn ein Lebenstraum in
Erfüllung geht ▶ 30

Niederlagen finden im Kopf statt

Wenn Murphy's Gesetz mal wieder zugeschlagen hat („Was schief gehen kann, geht auch schief“), kann man sich ins Jammertal zurückziehen oder den Fehlschlag nüchtern analysieren und daraus fürs nächste Mal lernen. Coaches behaupten: Je nachdem, wie mit einer Niederlage umgegangen wird, kommt man mehr oder weniger schnell aus dem Tal der Tränen heraus.

Christine Demmer

VDI nachrichten, Düsseldorf, 20. 4. 12, ws
Mit dem Wegstecken von Niederlagen kennt sich Gudrun Happich, Biologin und Executive Coach in Köln, bestens aus. Jedenfalls mit denen von Klienten wie dem 38-jährigen Ingenieur. „Beruflich war er topp und absolut auf der Überholspur“, erzählt die professionelle Ratgeberin. „Dann musste er pro forma ein Development Center hinter sich bringen, blockierte dabei total und rauschte durch.“

Völlig fertig sei der Mann zu ihr gekommen und habe geklagt: „Früher habe ich bei meiner Karriere auf den Autopiloten vertraut, und jetzt

traue ich mir rein gar nichts mehr zu.“

Selbstzweifel hatten das Steuer übernommen. Nun sollte der Coach es herurreißen. Auf Knopfdruck funktioniere das aber nicht, meint Happich: „Wenn ich dem jetzt sage: ‚Es ist normal, dass man hin und wieder scheitert‘, dann springt der mir an den Hals. Weil er sein ganzes Leben lang höchsten Einsatz gebracht hat und sich damit perfekt

gegen Niederlagen abgesichert glaubte. Und jetzt ist es doch passiert.“

Was zeigt: Es gibt keinen Rundum-Sorglos-Schutz-ge-

„Wut, Scham und Trauer muss man zulassen, auch wenn das Ingenieuren schwer fällt“

gen Niederlagen. Jeder versagt irgendwann einmal, scheitert mit seinen Argu-

menten oder trifft gegen den Rat seiner Kollegen eine folgenschwere Fehlentscheidung.

Happich beschreibt, was dann im Inneren abgeht: „Erst kommt der Schock, dann wird verdrängt und verleugnet. Manche tauchen ab und fühlen sich schuldig, andere werden aggressiv und suchen die Schuld bei anderen.“ Dass jemand eine Niederlage eiskalt abschüttelt, habe sie



Niederlagen machen einsam. Vorübergehend. Sie können einen aber auch beruflich weiterbringen. Foto: dpa

selten erlebt. „Besonders hart trifft es Menschen, die sich durch Anerkennung definieren oder die sehr sicherheitsorientiert sind.“

In diesen Kategorien finden sich häufig Manager. Für sie ist persönliches oder berufliches Scheitern der Weltuntergang.

Auch Evelyn Lethaus aus Düsseldorf wird oft von Führungskräften aufgesucht, die mit sich und der Welt fertig zu sein glauben. Dann leistet sie zunächst Aufbauarbeit und zeigt anschließend, wie man aus dem tiefen Tal wieder herauskommt. „Ob man nach einem Sturz unbeschädigt wieder aufstehen kann, hängt entscheidend davon ab, wie man damit umgegangen ist“, erklärt die Führungskräftetrainerin.

Leider könne man dabei mehr falsch als richtig machen. Man dürfe weder in die Opferhaltung flüchten

(„Ich kann nichts dafür“) noch sich anderen gegenüber klein machen („Der Kunde war schwierig“) oder sich gar selbst als Versager betrachten („Mir gelingt überhaupt nichts“).

Es gäbe nur ein richtiges Verhalten: „Sich Bedenkzeit erbitten, nach vorne schauen und Lösungen anbieten.“ Man dürfe sich auch nicht

Foto: Campus Verlag



„Man darf Niederlagen nicht nur auf sich beziehen. Es gibt nie nur einen Verantwortlichen, vielmehr sind Fehlschläge das Zusammenspiel verschiedener Kräfte.“

Christian Püttjer, Coach und Buchautor

zu lange mit der Sache beschäftigen: „Bei jeder Erinnerung ruft das Gehirn die damaligen Gefühle ins Bewusstsein und lässt die Zweifel wieder hochkommen. Die aber verstellen den Blick für den Neuanfang.“

Das mag Buchautor Alexander Groth („Führungstark im Wandel“) so nicht unterschreiben. Man solle nicht immer wieder, aber wenigstens einmal gründlich auf den selbstinszenierten Flop zurückblicken. Denn: „Bei jeder Niederlage kommen starke Emotionen hoch, Wut, Scham und Trauer. Diese Gefühle muss man zulassen, auch wenn das Ingenieuren und Technikern schwerfällt. Sie neigen dazu, alles zu verdrängen, was sich schwach anfühlt. Aber wenn man sich seine eigenen Emotionen nicht bewusst macht, kann man sie nicht verarbeiten, und dann bricht womöglich bei nächster Gelegenheit der tiefe Groll gegen eine Person wieder durch.“ Also Augen auf und durch, auch wenn es weh tut. Groth nickt: „Man entwickelt sich nur entlang von Niederlagen zu einer Persönlichkeit.“

So gesehen, ist das Scheitern gleichsam die Hefe im Reifungsprozess. Dennoch ist das Gefühl, versagt zu haben, oft schwer zu ertragen. Christian Püttjer gibt seinen Klienten deshalb

gern Tröstliches auf den Weg. „Man darf Niederlagen nicht nur auf sich beziehen“, rät der Karrierecoach aus Kiel. „Es gibt niemals nur einen Verantwortlichen, vielmehr sind Fehlschläge immer das Zusammenspiel verschiedener Kräfte – für das dann ein einziger einen Kopf kürzer gemacht wird.“

Dies möge man sich sachlich bewusst machen und die Konsequenzen tragen. „Dennoch muss man gerade als Führungskraft auch bei Niederlagen auf Status- und Reputationssicherung achten. Das beginnt damit, dass ich mich nicht selbst unter Rechtfertigungsdruck setze, sondern sachlich analysiere: Worum ging's, wer war beteiligt, warum ist das Vorhaben – nicht ich! – gescheitert?“ Und beim nächsten Mal möge man die richtigen Schlussfolgerungen ziehen und denselben Fehler nicht wiederholen.

Weil Niederlagen beim besten Willen nicht zu vermeiden seien, sollten sich Manager am besten frühzeitig darauf vorbereiten. Gudrun Happich empfiehlt, sich dazu eine Checkliste mit Frühwarnsignalen zuzulegen. „An körperlichen Symptomen merkt man als erstes, dass etwas schiefzugehen droht. Sobald ich das spüre, muss ich mir zurufen: Stopp! Nachdenken: Was kann ich jetzt tun? Lautet die Antwort: Nichts, weil die oder der zum Beispiel gegen mich ist, kommt erneut das Stopp-Signal: Ist das wirklich so?“

Niederlagen seien oft die Folge eines Automatismus, dem man unreflektiert folgen, aber auch Einhalt gebieten könne. „Wer das begreift“, so Happich, „der verliert die Angst vor dem Scheitern.“ Zumindest scheitert er beim nächsten Mal gescheiter. ●

INFO

► www.galileo-institut.de