

Die 14 Tage der Maßnahme

Viel hat man in letzter Zeit gehört vom Arbeitsamt, der Arbeitslosigkeit, der Arbeitssuche. Nicht nur trockene Kommentare aus dem Politik- und Wirtschaftsteil waren zu vernehmen, sondern auch human-interest-Geschichten, Sozialreportagen und farbige Erlebnisberichte in TV-Magazinen, Feuilletons und den Hochglanzbeilagen für "Leben" und lifestyle. Fünf Tage im Leben des Kunden 351-O765-II-C. Schwierigkeiten beim Ausfüllen der Anträge. Nach den Arbeitsamtreportagen kamen bald die ersten Romane: Reiseberichte über eine betübte befremdliche Welt.

Natürlich verweist man ungern unter Zwang. Auf der anderen Seite war ich neugierig geworden. Als ich deshalb vor Kurzem das Angebot bekam, arbeitslos zu werden, war ich gar nicht abgeneigt. Mal reinschauen in die Welt der Anwesenheitspflichten und Vermittlungssperren, der traurigen Angestellten und freundlichen Antragsteller, der ökonomischen Sachzwänge und opulenten Formblätter.

Gut vorbereitet wie ich war, fand ich mich problemlos zurecht. Die Arbeitslosigkeit entsprach meinen Leseerfahrungen und Lifestyleerwartungen. Es war alles in allem alles wie es sein sollte. Nach drei Wochen begann sich bereits eine gewisse Enttäuschung, nach sechs Wochen Langeweile breit zu machen. Doch dann bekam ich ein verlockendes Angebot: eine Sondertour, die Chance auf eine schnelle Rückreise. In der Post fand ich eine Einladung zu einer "Trainingsmaßnahme für Akademiker, Fach- und Führungskräfte": "zur Beschleunigung der Integration". Ich sagte direkt zu.

Initiationstraining

Ich erscheine also am Antrittstag. 8 Uhr pflichtgemäß. Man betritt ein frisch renoviertes Bürogebäude und fährt in den dritten Stock. Dort erwartet einen die Agentur "JobSofort", die vom Arbeitsamt mit der Durchführung der "Trainingsmaßnahme" betraut worden ist. Das Wort Maßnahme wird man in den folgenden Tagen so oft hören, dass es einem noch nach Wochen locker von der Zunge geht. Obgleich um Neutralität bemüht, vermittelt es doch eine gewisse Ernsthaftigkeit. Maß nehmen, Maß halten, Maßstab. Vorbei die Zeiten, da man als Jugendlicher "Is'ne Maßnahme" sagte, wenn der Vorschlag kam, doch noch ein Bier zu nehmen.

Wie mit dem Wort ist es mit dem Einstieg in die "Maßnahme". Die Veranstalter vermeiden alles Strenge und Strikte, ohne vom Zwangscharakter zu lassen. Man nimmt Platz auf blau gepolsterten Drehstühlen, die locker im Raum verteilt sind. Auf den Tischen liegen Mappen, die über die Agentur und ihr Angebot informieren. Die Mappen sind gratis, jeder bekommt zudem einen Stift und eine bunte Pappe gereicht, auf die jeder Teilnehmer seinen Namen zu setzen hat. Man blättert in der Broschüre, während sich die Stühle und Pappen neben einem füllen: neben Uli-Stein-Icons viel Erbauliches, aber auch der Hinweis, dass bei unentschul-

digtem Fehlen oder Alkoholgebrauch die "Maßnahme" abgebrochen werden müsse. "JobSofort" sei gezwungen das Arbeitsamt zu verständigen und dies sei gezwungen: Auszahlungssperre. Die Drohung macht neugierig: man mustert die Angehörigen im Raum und sucht nach Kandidaten. Doch niemand wird sich in den kommenden Tagen auf diese Weise für den "Abbruch" qualifizieren. Abends mal ein Glas Wein. Mehr aber nicht. Auch ich habe mich vorher extra noch rasiert.

Als bald tritt die "Trainerin" in den Raum. Die Beraterin des kleinen Mannes. Es ist Frau Bischof, die offenbar viel Sport treibt und sich nicht ziert, wenn es die Möglichkeit gibt, sich zu bräunen. Sie wirkt so optimistisch, dass es einen nervös macht. Frau Bischof erläutert das Angebot von "JobSofort", den Sinn der "Trainingsmaßnahme" und distanziert sich gut gelaunt von den Mahnungen in der Broschüre. Man könne das leider nicht ändern, es sei Auflage des Arbeitsamtes, von der auch sie nicht viel halte. Dies wird ihr Refrain die nächsten Tage: Verpflichtungen und Papierkram, Drohungen und Strafmaßnahmen sind nicht "auf ihrem Mist gewachsen", sondern Auflagen des Arbeitsamtes. Freilich müsse sich die Agentur als Dienstleister daran halten, auch wenn sie dies nicht produktiv finde. "Sie wissen doch selbst, wie Sie sich zu verhalten haben."

Frau Bischof hat Routine in der Abwehr der Attacken, denen sie routinemäßig am ersten Tag der Maßnahme ausgesetzt ist. Was diese Veranstaltung überhaupt bringe. Warum man für vierzehn Tage davon abgehalten werde, sich zu bewerben. Warum man die Maßnahme schon zum dritten Mal machen müsse. Warum die Leute vom Arbeitsamt nicht mal geschult würden. Ob dies nicht nur dazu diene, einen aus der Statistik rauszubringen. Weil man dem Mann vom Amt nicht viel erzählen kann, darf Frau Bischof sich das anhören.

Sie hört es sich an und geht weiter im Text. Nächster Programmpunkt: die Anwesenheitskontrolle. Frau Bischof ruft die Namen auf der Teilnehmerliste auf. Es stellt sich heraus, dass das Arbeitsamt 40 Leute eingeladen hat, der Raum jedoch Platz für lediglich 25 Drehstühle bietet. Frau Bischof erklärt: dies sei normal. Noch nie seien alle Eingeladenen auch wirklich gekommen. Damit könne man rechnen. Eine kurze Beklemmung weht durch den Raum; offensichtlich denken viele an den Alkoholparagraphen, unrasierte Männer mit gebrochenem Blick und mit ungespülten Tellern vollgeräumte Wohnungen. Doch bald fängt sich die Stimmung wieder, in dem Bewusstsein der Teilnehmer, es selbst immerhin geschafft zu haben. Frau B. ist zufrieden, als sie das gestiegene Selbstvertrauen der Fach- und Führungskräfte bemerkt.

In der Vorstellungsrunde arbeitet sie weiter daran. Sie ermuntert uns ausdrücklich zur ausführlichen Selbstdarstellung. Was niemand sich zweimal sagen lässt. Schnell ist zu erkennen, dass hier fast nur hochqualifiziertes Personal sitzt: neben wenigen Berufsanfängern mit guter Grundausbildung viel erfahrene Leute, die schon alle möglichen Verhältnisse, Gegen-

den und Positionen der Arbeitswelt gesehen haben. Juristen, Kommunikationswissenschaftler, einige von der anderen Fakultät (Phil. Fak.), vor allen aber Naturwissenschaftler und Ingenieure. Und PR-Manager. Und Marketing-Experten. Eine durch die letzte Konjunkturwelle abgespülte Elite.

Herr Pätzold, den ich über sein Namensschild identifiziere, hat schon für mehrere Großforschungseinrichtungen gearbeitet, beherrscht alle Tricks der Medienbetreuung und Mitarbeiterführung und besitzt eine klare und farbige Artikulation. Herr Rohwedder stellt sich als promovierter Altertumswissenschaftler vor, der sechs Sprachen spricht. Als ehemaligem Grabungsleiter in Südamerika ist ihm auch der Dschungelkampf und Fallschirmsprung nicht fremd. Frau Seimling hat bereits als Personalchefin geschaffelt und kennt alle Tricks des Bewerbungsgeschäfts. Und Herrn Wohler kann nach dreißig Jahren als Industriekaufmann niemand mehr etwas vormachen. Er bewegt sich souverän in seinem Drehstuhl und legt mit sicherer Geste seinen Drehbleistift neben das Namensschild. Frau Nadiné, eine Schmuckdesignerin, die schon eine Produktionsleitungsposition und den japanischen Markt beackert hat, zeigt sich vital und lebensfroh. "Ich bin beeindruckt", sagt Frau Bischof. Und ihr Kollege wird die nächsten Tage wiederholen: "Ist doch in Ordnung, Sie wissen, was Sie können". So gehen wir beschwingt hinaus in den Feierabendverkehr.

Schnellhefterfragen

Doch ab dem nächsten Tag ist Feierabend mit der guten Laune. Ziel der Maßnahme ist schließlich, uns fit zu machen für Führungspositionen. Auf dem Programm steht: Stellenrecherche, Eignungstest, Testbewerbung, Gesprächstraining, Vortrag. Zunächst bringt uns Frau Bischof bei, dass man bei der Stellensuche längst nicht nur Zeitungen lesen, sondern auch das Internet nutzen solle. Die FAZ sei auch nicht mehr das, was sie mal war. Es werden Vor- und Nachteile der Online-Bewerbung diskutiert, wenn auch ohne großen Erfolg: die Vorteile liegen schließlich auf der Hand, mit den Nachteilen ist es kaum anders.

Sodann werden Grundfragen der Bewerbungsmappenästhetik erörtert. Wir müssen erfahren, dass der Schnellhefter in den Cheftagen und Personalabteilungen nur noch wenig Akzeptanz findet und das Aus (Papierkorb) für jede Bewerbung bedeutet. Umgekehrt seien aber auch ästhetisch allzu avancierte Bewerbungsmappen problematisch: der exquisite Samtpappenordner etwa bekomme schnell Knicke und unvorteilhafte Flecken (Handschweiß). Eine saubere Oberfläche sei aber wichtig.

Frau Bischof sammelt von jedem eine Musterbewerbungsmappe ein. Sie wird später mit uns Einzelgespräche über Bewerbungsstrategie, Mappenoutfit und die saubere Oberfläche führen. Vorher aber möchte sie uns noch etwas zeigen. Sie übergibt die eingesammelten Mappen an Frau Seimling, die sie aufgrund ihrer Erfahrung als Personalreferentin einer ersten Sichtung unterziehen soll. Frau Seimling hat ersichtlich Spaß an dem Rollenspiel. Das sei

letztlich eine ganz subjektive Sache, sagt sie aufgeregt. Sie sortiert mit schnellen Bewegungen über die Hälfte der Mappen aus und wirft sie mit wegwerfender Geste von sich. Wäre sie Personalreferentin, wären die schon aus dem Rennen. So sei das nun mal, schmettert sie in den Raum, sie habe die Regeln nicht erfunden. Schnellhefter, Klarsichthüllen, schlechte Kopien, das gehe nun mal gar nicht. Auf dem kleineren Stapel findet sich auch Frau Seimlings Mappe. Die Schnellhefterfraktion ist verstört.

Doch Frau Bischof, die Trainerin, tröstet. Macht gar nichts, wir sind ja zum Lernen hier, sagt sie, und wechselt zum Thema Bewerbungssystematik und Textlayout. Auch auf diesem Gebiet gibt es noch viel Neues zu erfahren. 1. Der "Betreff" im Anschreiben ist überflüssig. 2. Man sollte die Bewerbung auf den Arbeitgeber abstellen. 3. Vollständigkeit ist wichtig. 4. Ob man seine Fähigkeiten in einem chronologischen Lebenslauf oder einer thematischen Übersicht präsentiert, hängt davon ab. 5. Rechtschreibfehler erhöhen nicht die Erfolgchancen. 6. Arial macht inzwischen jeder.

Frau Bischof reicht ein Paar Musterbewerbungen herum, die sie dankenswerterweise von Teilnehmern früherer Maßnahmen als Anschauungsmaterial überlassen bekommen hat. Ein Architekt hat einen Bewerbungsflyer gebastelt, der Abbildungen seiner sämtlichen Bauprojekte enthält. Das sieht gut aus, auch wenn meist Meckenheim darunter steht. Ein Ingenieur bewirbt sich bei Lidl, wo er "komplexe Koordinationsaufgaben kreativ lösen" und sein "Qualifikationsprofil verwirklichen" will. Ein IT-Berater präsentiert sich mit einem energiegelichen Foto und einem Lebenslauf, der alles liefert, was man sich als Arbeitgeber nur wünscht: Universitätskarriere und freie Wirtschaft, eigene Forschungsgruppen und Marketingfähigkeit, Fremdsprachenkenntnisse und weltumspannende Flexibilität, Motorradtouren und Rotweinkennerschaft, flottes Design und zupackendes Vokabular, sportliches Hemd und stilsichere Krawatte. Das Publikum nimmt das Anschauungsmaterial unterschiedlich auf. Frau Nadiné und Herr Pätzold sind zufrieden, weil sie wussten wie es gemacht wird. Die Berufsabgänger machen sich detaillierte Notizen darüber wie es zu machen ist. Und das letzte Drittel bildet einen missmutigen Chor: "Der geeignete Kandidat ist 30 Jahre alt, hat 22 Jahre Auslandserfahrung, spricht sechs Sprachen, hat Dokortitel und Lebenserfahrung". Sie wissen, was wirklich läuft.

Doch Frau Bischof gibt nicht auf. Den Rest des Tages sollen wir ein wenig in Ratgeberliteratur blättern. Das Regelwerk noch genauer kennen lernen, nach dem Arbeitsmarkt und das Bewerbungsgeschäft laufen. Sie stellt einige Bücher zur Verfügung mit dem Hinweis, auch Personalchefs würden die lesen. Ich arbeite mich unter anderem durch das Hesse/Schrader-Korpus hindurch. Wie bewerbe ich mich richtig. Wie stelle ich mich richtig vor. Die perfekte Bewerbung. Das perfekte Telefonmarketing. Das perfekte Vorstellungsgespräch. Anschreiben leicht gemacht. Bewerben – richtig, kurz und knapp. Alles was Sie über eine Bewerbung wissen müssen. Bewerbung in hundert Tagen. Bewerbungstraining für Universi-

tätsabsolventen. Bewerbungstipps für Berufsanfänger. Bewerbungskniffe für Erfahrene, Fortbildungsbewusste und Leidenschaftslose. Ich notiere alles, was wichtig ist. Rechenvermögen, Körpersprache, Format des Fotos, Druckqualität, flotte Schreibe, Rechtschreibkontrolle, natürliches Auftreten, geputzte Schuhe, Fingernägel, Visitenkarten, Arbeitsproben, Aushängeschilder, Gehaltsforderungen, Gesprächsführung, Assessment-Center, Sparring-Partner, Pünktlichkeit, Kreativität, Betreffzeile, Arbeitszeugnis. Nach einer Stunde finde ich mich bereits gut zurecht. Beim Lesen finde ich Refrains, bekannte Passagen und vertraute Regeln. Wiederholungen erhöhen die Sicherheit. Als es 16 Uhr und das Training für heute beendet ist, habe ich ein 47seitiges Hesse/Schrader-Digest, das ich beruhigt in meine Umhängetasche stecke. Frau Bischof teilt uns zum Abschied mit, sie hoffe, uns geholfen zu haben. Wenn auch klar sein müsse, dass es kein festes Erfolgsrezept für die Bewerbung gebe. Es sei ja alles doch sehr subjektiv. Zu Hause blättere ich noch ein bisschen in Dale Carnegies "Sorge Dich nicht lebe".

Bewerbungsprodukte

Am nächsten Tag beginnt die Einheit mit Herrn Freiling, einem zunächst etwas linkisch wirkenden, gleichwohl freundlich aussehenden Mann, auf den uns Frau Bischof mit der Bemerkung vorbereitet hatte, er bekomme als "Trainer" immer sehr gute "Rückmeldung". Er kaut Kaugummi und wirkt dadurch locker. Herr Freiling stellt sich als erfahrener Personalberater vor, der früher Versicherungen verkauft und sich vor Jahren selbständig gemacht habe. Er wolle uns Bewerbungs-, Präsentations- und Kommunikationstechniken beibringen. Warum er keine Versicherungen mehr verkauft, erzählt er uns nicht. Bald stellt sich aber heraus, dass er noch ganz im Versicherungsgeschäft steht. Im Versicherungsgeschäftsleben. Im Lebensversicherungsgeschäft. Im Versicherungslebensgeschäft.

Hat Frau Bischof uns die Anstandsregeln des Arbeitssuchenden vermittelt, so bringt uns Herr Freiling die Gesetze des Marktes bei. Man kann es schaffen, wenn man nur gut ist. Man muss nur sein Angebot an die Nachfrage anpassen. Geschmeidig werden. Erfolgreiches Bewerben ist bei ihm vor allem eine Frage von Hartnäckigkeit, guter Laune, Angeberei und Klinkenputzen. Er malt für uns den Bewerbungstrichter an die Tafel: Oben steht "Ich". Vom Ich führt ein Pfeil zur Zahl "1000", von dort einer zur Zahl "100", dann zur "10", nach der schließlich über einen weiteren Pfeil die "1" erreicht wird. Erneut macht sich eine Erschütterung breit. Doch Freiling verbreitet an ihrer Stelle Aufbruchsstimmung. Er erläutert, wie man zu seinem Arbeitsplatz komme: 1000 Kontakte zu Arbeitgebern, 100 schriftliche Bewerbungen, 10 Vorstellungsgespräche, 1 Arbeitsplatz. Das bedeute freilich, man müsse sich reinhängen: mal ins Gewerbegebiet fahren und sich bei den dortigen Firmen vorstellen; Massenpostwurfsendungen abschicken, wahllos Onlinerundbriefe raushauen, dann Hinterhertelefonieren und nochmal neue Adressen raussuchen, neue Massenpostwurfsendungen, neue Onlinerundbriefe, neue Telefonaktionen, neue Adressrecherchen, und jetzt alle: neue

Massenpostwurfsendungen, neue Onlinerundbriefe, neue Telefonaktionen, neue Adressrecherchen. Irgendwann werde man fündig. Seine Erfahrung. Alles klar? Prima.

Erfolgreiches Bewerben, so Herr Freiling, sei aber auch eine Frage positiven, wirtschaftlichen Denkens. Jeder Arbeitssuchende müsse sich offensiv verkaufen. Der Arbeitssuchende sei schließlich Anbieter. Die eigenen Fähigkeiten seien ein Produkt. Man müsse vermitteln, was man dem Arbeitgeber bieten könne. Nicht nur was man kann, sondern was man ihm bringe: Umsatz, neue Kunden, neue Geschäftsideen. Man müsse sich verkaufen. Das Produkt.

Um dort hin zu kommen, braucht es nur wenige Schritte. 1. Schritt: Die Teilnehmer der Maßnahme sollen notieren, was sie können. So dann erläutert jeder sein Fähigkeitsprofil vor der Gruppe. Herr Freiling stellt Nachfragen (was haben Sie da genau gemacht? Was ist das?) und macht uns Mut (ist doch schön, was Sie alles können). Sodann, 2. Schritt, sollen wir uns hinsetzen und überlegen, welchen Nutzen der Arbeitgeber aus unseren "Fähigkeiten" ziehen kann. 3. schließlich sollen wir in unser Produkt in einem Bewerbungsschreiben vorstellen.

Um uns darauf vorzubereiten, teilt Herr Freiling Kopien mit Musterbewerbungen aus: "Als Außendienstmitarbeiter mit zehnjähriger Erfahrung werde ich den Erfolg ihres Unternehmens vergrößern und entlaste Sie von lästigen Schulden". Dann machen wir noch ein paar Übungen, um uns an eine positivere Produktsprache zu gewöhnen. Wir erhalten ein Blatt mit klassischen Bewerbungsformeln, die wir in schneidige Sätze umformulieren müssen. Dabei lernen wir vom "Ich"- zum "Sie"-Standpunkt zu gehen. Nicht, was *mich* interessiere oder was *ich* könne solle man in einer Bewerbung erwähnen, so Freiling, sondern, was *den Arbeitgeber* interessiere: mit was *er* rechnen könne. "Ich kann folgende Erfahrung bieten" wandeln wir also um in "Sie werden meine Erfahrungen zu schätzen wissen." "Ich habe PC-Kenntnisse" in "Sie können auf umfangreiche Computerkenntnisse zählen" und "Ich zeige Ihnen wenn nötig meine Zeugnisse im Original" in "Ihre Nachfragen lassen sich nächste Woche in einem Gespräch klären". Wir sprechen im Chor: "das bedeutet für Sie --- das bringt Ihnen --- damit sparen Sie --- das aktiviert Ihre".

Nachdem alle ihre Bewerbungsschreiben auf den neuesten Stand gebracht haben, wird wieder vorgelesen. Herr Freiling korrigiert, fordert peppigere Formulierungen, kritisiert Selbstverständlichkeiten ("Sie erhalten in mir einen belastbaren und flexiblen Mitarbeiter"), ist aber im Großen und Ganzen zufrieden. Allerdings ist ihm nicht entgangen, dass sich einige Teilnehmer vor dem Vorlesen gedrückt haben. Wie auch ich, der ich mich im zweiten Absatz meines Bewerbungsschreibens festgeschrieben habe: "Ich biete Ihnen exzellente Recherchemöglichkeiten. Sie erhalten in mir einen erfahrenen Sachbearbeiter, der nicht nur Ihr Archiv in Ordnung hält. Wenn Sie neue Impulse für die Akquise von Büchern suchen, sind

sie bei mir richtig." "Wollen Sie nicht auch mal, Herr ...", schaut mich Freiling fragend an. Doch habe ich vorsorglich mein Namensschild umgekippt.

Körperpolitik

Am nächsten Tag informiert Herr Freiling über die neuesten Erkenntnisse der Körpersprachforschung. Etwa für die Bewerbung, aber auch für das spätere Geschäftsleben. Wichtig sei, um dabei einen positiven Eindruck zu erwecken, dass man lächle, nicht grinse freilich, sondern dezent lächle. Blickkontakt sei wichtig, besonders beim Betreten des Raumes solle nicht der Boden fixiert, sondern der zukünftige Gesprächspartner angeschaut werden (Er krümmt den Rücken und schlurft durch den Raum). Wenn machbar Begrüßung, unauffälliger Händedruck, persönliche Anrede sei natürlich unabdingbar, wichtig auch die Frauen vor den Herren dranzunehmen (Lachen bei den Herren). Blickkontakt, ohne aufdringlich zu sein. Drei, vier Sekunden, dann wieder loslassen. Doch dann wieder aufmerksam. Kaugummi aus dem Mund. Die Augen sind der Spiegel der Seele. Dazu die Hände in der Körpermitte halten. Über der Körpermitte wirke anmaßend optimistisch, unter der Körpermitte wirke pessimistisch gedrückt; Hände in den Hosentaschen oder unter der Tischkante seien katastrophal (Schmunzeln bei den Damen). Natürlich müsse man gerade gehen; die Hände ruhig halten. Fingernägel sauber. Offene Körperhaltung. Nicht wild gestikulieren, allerdings auch nicht totenstillstocksteif sitzen. Nicht zu breitbeinig lässig. Zugewandt. Nicht zur Wand. In der Mitte liege die Kraft. Wer aus dem Fenster sieht, hat verloren. Wer Humor hat, schon gewonnen. Natürlich gelte es lebhaft zu sprechen, aber auch nicht gehetzt. Pausen sollten sein, Füllwörter nicht. Hoch die Stimme. Runter die Stimme. Nur keine Müdigkeit vorschützen. Wer positiv überkomme, habe es in der Hand. Und wenn man mal nervös sei, könne man sich an Block und Stift festhalten, dies wirke professionell, wenn man sich während des Gesprächs Notizen mache, das zeige Interesse. Man müsse ja die Gehaltssumme festhalten (Unruhe im Auditorium). Und die Füße ruhig.

Nach der Mittagspause wiederholt der Trainer alles noch einmal, zur Sicherheit, damit man's sich einprägt. Das müsse natürlich werden: Arme zur Körpermitte, Lächeln, Anschauen, offener Blick. Nicht in der Nase bohren. Wenn sie das machen, so Freiling, haben sie schon die halbe Miete. Wenn sie es nicht machen, ist das Gespräch schon, bevor es beginnt, gelaufen. Wirken Sie gut, werden sie gehört. Es ist ganz einfach, wir sollten es nur üben. Im Baumarkt. Zum Beispiel beim Brötchenkauf: Arme zur Körpermitte, Lächeln, Anschauen, offener Blick, Hand am Notizblock. Ich schau' Herrn Freiling hinterher. Nach jedem Satz seines Vortrags richtet er seinen Blick auf einen der Maßnahmenteilnehmer und entblößt seine Zähne, unterstützt durch ein aufmunterndes Nicken. Er ist sehr engagiert. Sein Hemd ist darüber in den letzten drei Tagen knittig geworden.

Nahaufnahmen

Doch Freilings Bemühungen sind nicht umsonst. Die neuen Kenntnisse können wir schon einige Tage später praktisch umsetzen. Unter Frau Dassel, einer energisch wirkenden Mittdreißigerin, die nach Freilings Lerneinheit die Leitung übernimmt, machen wir Übungen in Vorstellungsgespräch und Publikumsvortrag. Die Vorstellungen werden abgefilmt und anschließend gemeinsam diskutiert. Da jeder mal dran darf, entscheide ich mich für einen Vortrag, in dem ich mein Leben, meine Leidenschaften, vor allem aber meine Leistungen und Produkte vorstelle. Auf einer Overheadfolie entwerfe ich eine lange Liste meiner Fähigkeiten. Auf einer zweiten Folie skizziere ich: "Ich" in der Mitte, darum gruppiert meine beruflichen Interessen. Eine DinA4-Folie reicht aus. Wichtig ist die appellative Schlusspointe: Wenn ich denken würde, Sie nicht überzeugt zu haben, hätte ich mich gar nicht erst vorgestellt.

Wie ich später auf Video sehen kann, habe ich Freilings Lektion gelernt. Die Karten, auf denen ich die Stichworte für meinen Vortrag notiert habe, halte ich ruhig in der Körpermitte, ausgewählte Gesten unterstreichen meine wohlgewählten Sätze, die ich stets mit einem freundlichen Blick in die Runde an Mann und Frau bringe. Allein den Tonfall habe ich vergessen: aus den Lautsprechern klingt eine stumpfe, unbewegliche Stimme.

Etwas vergessen haben auch andere. Der Fernsehproduzent Stirmeier, der deutliche Nervosität zeigt, strahlt zwar das Publikum an, vergißt aber auf sein Redekonzept zu schauen. Herr Wohlerth faltet freundlich die Hände über dem Tisch, läßt im Gespräch aber sein Produkt links liegen. Als er von seiner 25jährigen Berufserfahrung erzählen soll, rutscht die Stimme in den Keller. Frau Esser, Volkswirtschaftlerin, erzählt vor allem, was ihr wichtig sei. Und Herr Assheuer, ein an sich erfahrener Verwaltungsjurist, referiert beim Bewerbungsgespräch sein Bewerbungsschreiben. Doch abgesehen von diesen Details kommen wir, Frau Dassel zufolge, alle gut an. Frau Dassel jedoch kann eine gewisse Müdigkeit nicht verbergen.

Redeweisen

Ausdruckstraining und Körperschulung sind jedoch nicht alles. Auch in die Alltagstheorie der Sprache und des Sprechens führt uns Herr Freiling ein. Zwei Themen, die ihm dabei besonders wichtig sind: mögliche Missverständnisse und Kommunikationsblockaden. Die gelte es zu vermeiden. Bei Bewerbungsgesprächen wie im Geschäftsleben. Herr Freiling geht zur Tafel und malt auf der linken Seite einen Hund mit schwarzen Flecken. Auf der rechten Seite skizziert er einen Hund mit Streifen. Über dem ersten notiert er ein A und über dem zweiten ein B. Zwischen A und Hund 1 skizziert er die Silhouette eines Mannes, zwischen B und dem zweiten Hund den Umriss einer Frau. Sodann werden Mann, Hund, Frau und Hund durch Leinen verbunden. Zwischen Herrchen und Frauchen und den Hunden zieht er Pfeile.

Nach zehnmütiger Malarbeit fragt er in die Runde, woran man denke, wenn man von einem Hund spreche. Herr Frauk, ein stiller Beobachter, der sich offenbar jetzt angesprochen fühlt, erzählt von einem Pudel. Frau Germ, seine Tischnachbarin, schildert einen Schäferhund. Sofort kommt Freiling zum Kern der Sache. Obwohl beide, Frau Germ und Herr Frauk, das Gleiche sagen würden, "Hund", so Freiling, meinten sie nicht dasselbe, sondern "Pudel" und "Schäfer". Dies zeige, dass wir alle mit unterschiedlichen Erfahrungen und Vorstellungen in ein Gespräch gingen. Man könne also nicht stillschweigend von einem Einverständnis ausgehen, wenn man die gleichen Begriffe gebrauchte. Deshalb gelte es, sich durch Rückfragen zu vergewissern, was der andere für einen Erfahrungshintergrund habe und was er meine. Ohne derartige Rückfragen komme es zu schwerwiegenden Missverständnissen. Bevor man das Gespräch über Hunde weiter führe, müsse besprochen werden, über welche Art von Hunde man spreche. So sei es auch im Beruf generell, bei den Gehaltsverhandlungen und Lagebesprechungen.

Herr Freiling geht nochmals zur Tafel und schreibt in großen Lettern "FEEDBACK".

Nach dem "Feedback" kommen wir zu seinem offensichtlichen Lieblingsthema: sprachlichem Konfliktverhalten und so genannten "Killerphrasen". "Killerphrasen", so lernen wir von Freiling, seien Wendungen und Sätze, die ein Gespräch zum Abbruch führen würden. Dies gelte es aber generell zu vermeiden. Überhaupt Polarisierungen, unproduktive Streitereien, apodiktische Formulierungen. Mithin die Killerphrasen. Sowohl bei der Bewerbung wie auch später bei der Mitarbeiterführung. Man könne nicht alles offen thematisieren, ohne das Selbstwertgefühl (SWG) des Anderen zu verletzen. Das Selbstgefühl (SWG) des Anderen zu verletzen hieße aber das Einverständnis der Sprechenden auf die Probe zu stellen. Deshalb gelte es, Formulierungen zu finden, die auch unangenehme Mitteilungen und schwerwiegende Kritik annehmbar werden ließen. Niemals zu Killerphrasen greifen, da sei fast immer das SWG angegriffen. Es gelte vielmehr, dem anderen freundlich zu begegnen und die Chance zur Einsicht und Korrektur zu geben. Geschmeidig zu verhandeln.

Um das Killerphrasenproblem zu veranschaulichen, teilt Herr Freiling mehrere Arbeitszettel aus. Auf dem ersten sind die "Regeln zur konfliktfreien Kommunikation" notiert. Nummer 6: "Positiv formulieren". Der zweite teilt uns die Parole mit, optimal zu kommunizieren heiße: "Das Selbstwertgefühl des anderen achten". Auf dem dritten hat Freiling einige Killerphrasen notiert, die wir umformulieren müssen. "Sie wollen doch nicht im Ernst behaupten dass" ändere ich in "Habe ich Sie richtig verstanden", "Sie haben nicht richtig mitgedacht" in "Ich formuliere das mal anders" und "Jetzt hören Sie aber mal gut zu" in "Ich möchte mein Argument noch einmal verdeutlichen". Doch anscheinend haben nicht alle Teilnehmer an der Übung so viel Spaß. Als ich wieder aufschaue haben sich unter den Armen von Herrn Rohwedder große Schwitzflecken gebildet. Der Verwaltungsjurist Assheuer zerdrückt eine braunfleckige Banane auf dem Tisch. Hinter Frau Naninés optimistisch designer Brille wird es düster, ihr Tischnachbar würgt an einem nicht enden wollenden Gähnreflex.

Rückmeldung

Doch was sich bei den Killerphrasen einstellt, hat sich bereits früher angekündigt. Nicht alle Akademiker und angehende Fach- und Führungskräfte sind mit Herrn Freilings Integrationsmaßnahmen zufrieden. Er setzt anschauliches Material ein, findet einprägsame Beispiele und versucht durch Wiederholungen Lerneffekte zu schaffen. Doch mehren sich während seiner Trainingseinheit die Zeichen der Subordination. Neben Gähn- und Schwitzreflexen nehmen die Fragen aus dem Publikum zu: Ob man denn etwas mehr bekommen könne als eine schlechte Kopie aus der "Finanztest". Ob es denn wirklich notwendig sei, jedes Arbeitsblatt von den Teilnehmern vorlesen zu lassen. Ob er denn wirklich Hausaufgaben vergeben müsse. Ob man nicht etwas schneller vorgehen könne im Stoff. Oder gleich nach Hause gehen? Der Programmierer Bierschenk merkt an, dass sich die Arbeitgeber leider nicht an die Empfehlungen des Freiling halten würden. Herr Rohwedder fragt, was er als Grabungsleiter genau für ein Produkt verkaufen solle. Und Frau Daniels, PR-Beraterin, insistiert, dass in Freilings Arbeitsblättern die Rechtschreibkontrolle versagt habe. Schließlich plädiert Herr Pätzold offen für die Verwendung von Killerphrasen. Er spricht von einem "reinigenden Gewitter".

Herr Freiling stutzt kurz, fängt sich aber mit Hilfe seiner Versicherungsvertretererfahrung. Geschmeidig verändert er sein Angebot. Macht doch nichts, sagt er, heißt ja nicht, dass das alles für Sie neu sein muss. Dass das alles haargenau für Sie zutreffen muss. Na klar könne man nicht alles verallgemeinern. Wir müssen halt sehen, was wir für unseren eigenen Fall anwenden könnten. Wichtig sei aber, dass man sich alles mal anhöre und sich einpräge. Aber wenn das im Einzelfall anders sei, sicher, wenn es mal nicht passe: kein Problem. So steht er auch noch die letzten Tage durch.

Doch ist Freilings Ruf nicht mehr recht zu retten. In der "Supervision" zum Abschluss der Trainingsmaßnahme, da die Teilnehmer vortragen dürfen, was sie von den zwei Wochen "mitgenommen" haben, ist die Rückmeldung gar nicht freundlich. Die Gruppe findet wieder zur Proteststimmung am Anfang zurück. Die die das Wort ergreifen, äußern sich überwiegend negativ über das Training: es ist von "Frechheit"; Zumutung, "Kindergartenmethoden", "Nulleffekt" die Rede. Frau Bischof, die sich das anhören muss, ist betrübt, aber auch ein wenig dankbar, dass die Kritik an ihr vorbeigeht und auf Herrn Freiling und Frau Dassel zielt. Sie denkt: Gut, dass ich keinen Kaffee und Kuchen mitgebracht habe.

Als sie ankündigt, mal mit Herrn Freiling über die Sache reden zu wollen, stelle ich mit vor, wie er gerade in seinem schäbigen Büro sitzt, Kaugummis kaut und Bewerbungen an Versicherungsunternehmen schreibt. Ich sehe Frau Bischof vor mir, wie sie bei der Besprechung meiner Bewerbungsmappe auf eine Nachfrage hin von ihrem eigenen Bewerbungsschicksal

zu erzählen beginnt. Sie berichtet von einem düsteren Raum. Der Stuhl war so klein, dass sie nur die Kniee ihres Gegenübers gesehen hat. Auf einem Podium saßen neun Menschen, die sie mit beamtenrechtlichen Fragen traktierten. Kann schon passieren. Sie lacht, so dass die Haut auf ihrer Backe spannt. Doch das bleibt in der Supervision außen vor. Nun ist nicht die Zeit für Solidarität unter proletarisierten Mittelständlern. Es geht um die Befreiung der Teilnehmer von den Trainern, die Wiederentdeckung der Selbständigkeit nach wochenlanger Schulung.

Selbstorganisation

Vor der Supervision als End- und Höhepunkt der Gruppenbildung hat die Teilnehmerrunde einiges durchmachen müssen. Drei Teilnehmer sind bereits nach dem ersten Tag nicht mehr erschienen, weil sie längst kaputt gemacht durch die Arbeitslosigkeit, zwei weitere wurden durch den Auswahltest "ausgeschieden", nochmal zwei wegen häufiger Fehlzeiten disqualifiziert. Frau Zacharias und Herr Paulus hat jemand bereits nach wenigen Tagen durch ein energisch klingelndes Handy abgerufen. Sie haben neue Stellen gefunden und ziehen im Defiliermarsch aus der Agentur. Die anderen Teilnehmer wünschen winken Glück. Frau Bischof ruft: Ist doch schön. Und wenn wir auch nicht direkt etwas dazu beigetragen haben: umso besser.

Nach dem Auszug von Frau Zacharias und Herrn Paulus sind die übrigen Teilnehmer etwas unkonzentriert. Man lauscht dem Handyklingeln nach. Doch nach einigen Tagen fangen sich die meisten. Schließlich versucht jeder, etwas zum Gelingen der Veranstaltung beizutragen. Die erfahreneren Leute versorgen die unerfahrenen mit Tipps und Tricks. Die Unerfahrenen sind für jede Hilfe dankbar und stellen dankbare Nachfragen. Und die Beladenen und Mürrischen bringen die Gruppe gegen die Trainer in Stellung. Herr Bierschenk, dem anfangs etwas Querulatorisches eignet, entwickelt sich im Laufe der Maßnahme zum charmanten Provokateur.

Bei öffentlichen Rollenspielen und Vorträgen entwickelt sich ein so nützliches wie durchschaubares Ritual konstruktiven Kritisierens. Derjenige, der ein Rollenspiel oder einen Vortrag absolviert, eröffnet die Diskussionsrunde mit einer scharf gehaltenen Selbstkritik, die darauf hinweist, dass man sehr wenig von dem rüber gebracht habe, was man habe überbringen wollen: nervös gewesen, schnell geredet, schlecht artikuliert, geschlossener Blick. Darauf bestätigen die erfahreneren Teilnehmer einige der Kritikpunkte, geben Verbesserungsvorschläge und kleine Ermunterungen, weisen die Selbstkritik ansonsten aber als stark übertrieben zurück. Sodann würdigt der Rest der Runde die positiven Seiten des Kritisierten. Jede Diskussion mündet in ein strahlendes, wenn auch etwas gönnerhaft wirkendes Lob. So sind wir doch alle was wert. Und letztlich gut.

Kaffee ölt die Gruppenmaschinerie. In den Pausen tauscht man Erfahrungen von der Arbeitssuche aus, erzählt sich Anekdoten über Arbeitsamtsangestellte und Erfolgsgeschichten aus der alten guten Zeit. Es bilden sich Computerfachgesprächsrunden und Rauchertreffen. Dann geht' gemeinsam zum Türken (in der Mittagspause). Paare warten morgens ins Gespräch versunken vor der Eingangstür. Das Logo "JobSofort" beschlägt unter ihrem Atem. Am Schluss der Veranstaltung werden sogar Handy-Nummern und E-Mail-Adressen getauscht. Frau Wenningerode, eine dezent geschminkte Marketingberaterin, die schwarze Rollkragenpullis bevorzugt und glänzende Goldkreolen an die Ohren gehängt hat, schließt Freundschaft mit einem australischen Chemieingenieur, der Militärhosen trägt und T-Shirts mit Trinksprüchen. Bevor wir gehen, wünschen wir ihnen alle eine schöne gemeinsame Zeit.

Schnappschüsse

Die Rückfahrt von der Agentur brauchte nicht lang. Doch brauchte ich selbst ein wenig, um nach den vierzehn Tagen der Maßnahme wieder in den Alltag zurück zu finden. Ich ordnete die von Herrn Freiling ausgegebenen Unterlagen, las etwas wehmütig den Ergebnisbogen meines Auswahltests, besah mir meine "FEEDBACK"-Blätter und schlug meine polierte Musterbewerbungsmappe auf. Bin ich gut? Als ich mich dabei erwischte, wie ich lächelnd die Bäckerei an der Ecke betrat, wusste ich jedoch: ich hatte etwas obszönes getan. Ich hätte es gern ungeschehen gemacht.

Offenbar ging es auch den anderen Teilnehmern so. Frau Riesen, Diplom-Geographin, die ein paar Straßen von mir entfernt wohnt, und die ich nach dem Seminar gelegentlich auf dem Fahrrad traf, hörte bereits nach wenigen Begegnungen auf, mich zu grüßen. Eine Stellenanzeige, die ich kurz nach der Trainingsmaßnahme für Sie ausgeschnitten hatte, vergilbt inzwischen in meiner Jackentasche. Letztens fuhr ich zum ersten Mal an ihr vorbei, ohne sie zu erkennen.

Als ich Herrn Assheuer kürzlich auf dem Arbeitsamt traf, gab es nur die üblichen Malaisen zu besprechen. Die Arbeitsamtbürokratie. Die Arbeitslosmeldung. Die elenden Arbeitgeber. Hast Du eigentlich noch Kontakt. Ne. Hab mich nie wieder gemeldet. Bis dann. Dann ging man schnell auseinander.

rsa