

2.

Kapitel

2 Alles nur Theater

„Die ganze Welt ist wie eine Bühne, wir stolzieren und ärgern uns ja ein Stündchen auf ihr herum, und dann ist unsere Zeit um. Doch was hat es mit der Bühne auf sich und mit den Gestalten, die sie bevölkern?“

-- Erving Goffman [4]



Für Erving Goffman ist die ganze Welt wie eine Bühne. In den Mittelpunkt seines Interesses stellt er die Menschen und mit Recht fragt er, was es mit ihnen auf sich hat. Auf einem Teil der Welt-Bühne spielt sich der Alltag von Freelancern ab.

2.1 Willkommen auf der Projektbühne

Alles nur
Theater

Auf der Projektbühne wird ein ganz besonderes Programm geboten: Als der Projektleiter erfährt, dass die fest zugesagte Unterstützung aus den Fachabteilungen plötzlich in Frage gestellt wird, stellt er erschüttert fest: „*Ich glaub, ich bin im falschen Film.*“ Der Abteilungsleiter, der die Absage erteilt hat, sagt dazu nur: „*Machen sie nicht so ein Theater!*“ Für das Projekt ist die ganze Sache „*eine einzige Tragödie*“. Nicht anders sieht es mit der Verhandlung zur Vertragsverlängerung aus: „*Ein Krimi*“.

Abbildung 1:
Willkommen auf
der Projektbühne



Auf der Projektbühne sind die Experten Autor, Regisseur oder sogar Titelheld. Leider arbeiten sie mit anderen Schauspielern und Crew-Mitgliedern zusammen, die ungern Drehbücher lesen und eher auf das Stegreiftheater spezialisiert sind. Wir wollen uns im Folgenden ein Beispiel einer solchen Bühne anschauen:

Die Projekt-
bühne

Unser Freelancer Frank kommt nach einem verlängerten Wochenende zurück in sein „Theater“. Wie zu erwarten war, wird weiterhin dieselbe Musik gespielt:

„Die neue Webanwendung erfüllt natürlich nicht die Anforderungen,“ wettet der Forschungsleiter Damon am Rande der Bühne mit erhobenem Zeigefinger.

Franks Kollegin Petra ist außer sich, warum daran das Projekt schuld sein soll, wenn man mit der Forschungsabteilung keine ordentliche Spezifikation erarbeiten kann, weil Damon sich nicht für technische Details interessiert und nicht in der Lage ist, sein Forscherwirrwarr in normalem Deutsch an den Mann zu bringen.

Der Projektleiter Ted wird seiner Rolle gerecht und putzt erstmal alle runter. Schuld haben natürlich alle, nur er nicht:

„Warum macht eigentlich keiner was er soll,“ und „muss ich denn hier alles alleine machen,“ schimpft er leise vor sich hin.

Aus dem Publikum werden erste Buh-Rufe laut und man spricht von den immer gleichen Problemen und verteufelt die IT-Abteilung, die sowieso nur Geld kostet. Ohne sie komme man aber nun mal nicht aus.

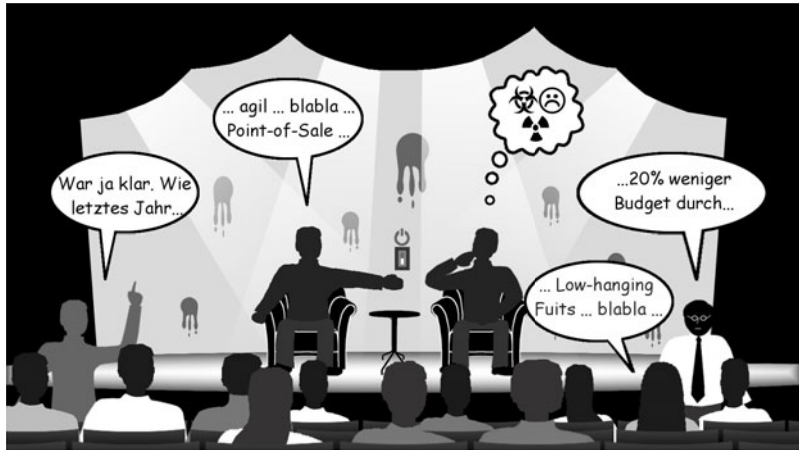
Frank soll die Personalplanung und die Rollenverteilung überarbeiten, hat aber weder vom Einkauf eine Verlängerung für das nächste Quartal für seine eigene Beauftragung, noch aus den Fachabteilungen eine Zusage für die anderen Projektmitarbeiter. Wer nun auf der Bühne stehen soll, ist unklar und der Forschungsleiter Damon kann sich nicht festlegen, was denn überhaupt gespielt werden soll. Wie immer ist Frank sich nicht sicher, ob er ihn bei der Anforderungsanalyse überhaupt richtig verstanden hat. Viele denken sowieso: Wozu braucht man im Stehgreiftheater einen Drehbuchautor? Man solle lieber auch mal „agil“ vorgehen und am „Point-of-Sale“ mit dem „Customer“ die „Low-hanging-Fruits“ mitnehmen. „Ja ne, is' klar“, kommentiert Petra resigniert.

Als die Stimmung nach kurzer Zeit vollends im Keller ist, kommt aus der Bühnentechnik die Nachricht, dass man dringend ein Wartungsfenster brauche und die dringend nötigen Tests für nächste Woche abgesagt werden müssen. Ohne steht steht jedoch die ganze Vorstellung auf wackligen Füßen.

Als Frank dem Publikum verkünden will, dass sich alles noch etwas verzögern wird, fliegen aus dem Zuschauerraum die ersten Tomaten in Richtung Bühne: „Das war doch von vorneherein klar! Genau dasselbe wie letztes Jahr!“

In diesem Moment betritt der Intendant die Bühne und verkündet, dass nach äußerst erfolgreichen Gesprächen mit dem IT-Leiter David das Budget der Projektbühne um 20 % gekürzt wird. Er freue sich über die Effizienzsteigerung und die gute Zusammenarbeit in den nächsten Monaten.

Abbildung 2:
Es geht drunter
und drüber!



Ist das Ihr
Theater?

Bei einigen Lesern macht sich jetzt vielleicht das Gefühl breit, dass sie in einem ähnlichen Theater arbeiten. Die Protagonisten der Projektbühne sind es in weiten Teilen gewohnt, alles in Projektplänen festzuhalten und dann doch aus dem Stegreif zu spielen. Damit muss man wohl irgendwie leben. Es macht aber keinen Sinn, sie verbiegen zu wollen. Viele sehen es gar als ganz normalen Bestandteil eines Projekts, dass einmal gemachte Pläne über den Haufen geworfen werden und erfahrene Projektmitarbeiter so etwas von vorneherein berücksichtigen.

Widerstrebende
Interessen

Was hingegen Sinn macht, ist nach einer anderen kommunikativen Ebene zu suchen, um all die Interessenstränge zusammenzuführen, die auf der Projektbühne zusammenlaufen. Dazu muss man zuerst ein Verständnis für diese Interessen entwickeln und sich eine Methodik erarbeiten, mit der man sie systematisch bewerten und verstehen kann.

2.2 Von Darstellern und Darstellungen¹

Wenn wir sagen, dass sich der Alltag von Freelancern auf einer Bühne abspielt, müssen wir diesen Vergleich zunächst einschränken: Auf einer Bühne wird nicht das echte Leben dargestellt. Im beruflichen Alltag hingegen spielen wir höchstwahrscheinlich unsere echte Rolle, sind im Gegensatz zu Schauspielern allerdings unzureichend geübt. Auf der Bühne interagieren Schauspieler

¹ Gliederung dieses Abschnittes weitestgehend nach [8]

untereinander und ihre Rollen wurden zuvor aufeinander abgestimmt. Auf der Bühne des Alltags wird aus dem Stegreif gespielt und einzelne Zuschauer und Darsteller wechseln häufig die Plätze. Wer gerade noch passiv war, taucht plötzlich in die Handlung ein und umgekehrt.

Jeder Mensch hat nun auf dieser Bühne seine durch seine Funktion im Unternehmen weitestgehend festgelegte Rolle. Die einen spielen sie überzeugender als die anderen. Und nicht jedem wird von seinem Publikum erlaubt, aufrichtig zu spielen. Wir alle kennen den Grundsatz, nachdem Vorgesetzte in schwierigen Gesprächen ihre Mitarbeiter zunächst loben sollen, bevor sie zum Kern des Problems vorstoßen. Die meisten Vorgesetzten haben diesen Grundsatz mittlerweile verinnerlicht, die Wenigsten jedoch spielen sie so, dass man ihnen Glauben schenken möchte. Dem einen Mitarbeiter im Support glaubt man, dass er sich wirklich für die kleinen PC-Problemchen seiner Kunden interessiert, bei anderen hat man beim telefonischen Kontakt eher das Bild eines gelangweilten Nerds vor Augen.

Der Glaube an
die eigene Rolle

Unsere Aufgabe ist es nun, das ungeübte, instinktive Spiel gegen ein professionelles und überzeugendes Auftreten zu ersetzen. Es hilft nicht, wenn man in einer Soft Skills Schulung gelernt hat, dass es gut ist seine Mitarbeiter zu loben, man muss davon überzeugt sein, dass es so ist. Wir müssen diese Aspekte unserer Rolle mit Engagement und Überzeugungskraft vortragen, wenn wir uns hierdurch einen Vorteil verschaffen wollen. Wir dürfen erlernte Soft Skills nicht mit gelangweiltem Zynismus auf die Bühne des Arbeitsalltags bringen, sondern müssen stets nach Aufrichtigkeit streben.

Zynismus
vermeiden

Petra und Frank stehen im Eingangsbereich des Unternehmensgebäudes. Frank ist immer noch ärgerlich, weil er beim Mittagessen sein Hemd ruiniert hat – alles voller Tomatenflecken. Als sei das nicht genug, kommt genau in diesem Moment auch noch der Vorstandsvorsitzende der ExAmple AG in seiner schwarzen Limousine vorgefahren. Die hintere Tür öffnet sich, bevor der Wagen steht und sofort steigt der Vorstand mit erhabener Pose aus.

Fallbeispiel 1:
Alles nur
Fassade

Fortsetzung von
Fallbeispiel 1

Frank denkt an die Flecken auf dem Hemd: „Oh nein, warum gerade heute?“ Aber er versucht gute Miene zum bösen Spiel zu machen: „Guten Tag Herr Dr. Müller.“

Petra versucht zwar auch etwas zu sagen, aber außer einem „ha ... he-e ... HATSCHI!“ bekommt sie nichts heraus.

Der Vorstandsvorsitzende schaut auf Franks Hemd, erschrickt etwas vor dem Niesen, grüßt mit finsterner Miene zurück und drückt gegen die Glastür zum Gebäude – nichts bewegt sich.

„Ziehen“, sagt Frank und erstarrt dabei zur Salzsäule. Wortlos und mit kaum zu erkennendem Kopfschütteln verschwindet Herr Dr. Müller im Gebäude. Schweigen bei Petra und Frank.

„Oh Gott, wie peinlich war das denn“, sagt Petra leicht hüstelnd und Frank erwidert: „Der muss doch jetzt denken, wir sind völlig bekloppt. Der eine kann nicht essen und die andere nicht mal ein Niesen unterdrücken – aber schlaue Sprüche reißen.“

Alles nur
Fassade

Neben darstellenden Aspekten unserer Rolle gibt es auch andere Aspekte, die entscheidenden Einfluss auf unsere Glaubwürdigkeit haben. Hierzu zählen Äußerlichkeiten, wie unsere Kleidung, unsere IT Ausstattung oder unser Dienstwagen. Aber auch unser standardisiertes Ausdrucksrepertoire gehört dazu und auch unser äußeres Erscheinungsbild. Also neben unserer Gestik, unserer Kleidung auch unsere Größe, das Alter und unser Geschlecht.

Konsistenz der
Erscheinung

Man kann die äußere Fassade nach Erscheinung und Verhalten gliedern. Die Erscheinung einer Person informiert uns darüber, in welcher Situation sich eine Person befindet. Denken Sie beispielsweise an den vom Alter gereiften Vorstandsvorsitzenden eines Pharma-Konzerns, der in Anzug und erhabener Pose einen Dienstwagen verlässt oder dieselbe Person in derselben Situation ohne die passende Kleidung. Schnell könnte man denken, der Hausmeister sei mit dem Vorstandswagen abgeholt worden und wollte sich auch mal im staatsmännischen Auftritt üben. Würde eine junge, leger gekleidete Person den Wagen verlassen, würden wir wohl wahlweise an den studierenden Nachwuchs des Vorstands denken oder an den Gründer eines Internet-Riesen. Wir

erwarten also eine konsistente Erscheinung und beurteilen diese Konsistenz anhand unserer Erwartungshaltung für eine bestimmte Situation.

Aber nicht nur das: Wir erwarten ebenfalls eine Kohärenz zwischen Erscheinung und Verhalten. Wir wären verwirrt, wenn der staatsmännische Vorstand mit sportlich lässiger Geste das Fahrzeug verlassen würde und wenn sich schnöselige BWL-Studenten bereits im Studium kleiden als seien sie schon der Vorstandsvorsitzender einer Bank, sind wir ebenso irritiert.

Übereinstimmung von
Erscheinung und
Verhalten

Auch das Bühnenbild als Teil der Fassade spielt eine Rolle. Um bei unserem Bild zu bleiben: Stellen Sie sich vor, die sonst eindeutig als Vorstandsvorsitzender zu erkennende Person steigt aus der schwarzen Luxus-Limousine und verschwindet nicht eilig in einem riesigen gläsernen Bürogebäude, sondern in einem kleinen Immobilienbüro in irgendeinem Industriegebiet auf dem Land. Wir würden aufgrund unserer gesellschaftlichen Prägung und unserer Erfahrungen sofort eine Unstimmigkeit feststellen. Man kann vortreffliche Diskurse darüber führen, ob das nun gut oder schlecht ist, dass wir Menschen auf diese Art und Weise in Schubladen stecken, in die der ein oder andere vielleicht nicht hinein passt. Oder wir können akzeptieren, dass Menschen eben so reagieren und lernen mit diesem Sachverhalt offen und gekonnt umzugehen.

Auch das
Bühnenbild
muss passen

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Glaubwürdigkeit unserer Rolle ist eine gekonnte Dramaturgie. Führen Sie sich etwa das Beispiel eines Fußballschiedsrichters vor Augen. Wir erwarten von einem Schiedsrichter eine absolute Zuverlässigkeit und stets richtige Entscheidungen. Hierzu gehört nicht nur, dass sie objektiv richtig sind, sondern auch richtig aussehen. Dazu ist es für Schiedsrichter besonders wichtig, sofort zu entscheiden. Würden sie sich bei Bedarf einen kleinen Moment Zeit nehmen, um bei Zweifelsfällen Sicherheit zu erlangen, wären sie schnell nicht mehr bei Top-Spielen dabei. In einer umstrittenen Situation ist es für einen Schiedsrichter besser schnell zu entscheiden als richtig. Entscheidet er zögerlich aber richtig, ist die Diskussion vorprogrammiert.

Dramatische
Gestaltung

Auch wenn jeder weiß, das nachdenkliche Momente oder gar Momente der Zerstreuung für die geistige Arbeit nötig sind, will keiner dadurch negativ auffallen. Nicht einmal in einer Pause: Am Arbeitsplatz die Augen kurz zu schließen oder in der Mittagspause am Arbeitsplatz den Sportteil der Zeitung zu lesen kann unschöne

Schlechtes
Timing

Folgen haben, wenn das Timing nicht stimmt und in diesem Moment der Vorstand seinen jährlichen Abteilungsbesuch macht. Auch hier kann man wieder darüber Streiten, ob das gut oder schlecht ist, oder man kann versuchen, das Beste daraus zu machen und solche Situationen vermeiden. Als Freelancer sind wir unser eigener Chef und Mitarbeiter – welche der beiden Rollen in einem solchen Konflikt die Oberhand behält und sich durchsetzt, entscheiden wir selbst.

Sichtbarkeit Die Herausforderung, die dahinter steckt ist es, mit der eigenen Arbeit Sichtbarkeit zu erwecken, was nicht immer trivial ist. Neben Pausen sind auch informelle Gespräche und Networking wichtig – gerade, wenn man erst kurz in einem Unternehmen ist. Auf der anderen Seite ist es eben nicht ratsam, in den ersten Wochen von Kaffee-Gespräch zu Kaffee-Gespräch zu tingeln. Selbst dann nicht, wenn das der Schlüssel zum eigenen Erfolg ist.

Tue Gutes und rede darüber Eine Redewendung aus der Berufswelt besagt: „Tue Gutes und rede darüber“. Häufig findet sich der Einzelne im Widerstreit zwischen Sichtbarkeit und Handeln. Gerade denjenigen, die voll ausgelastet sind und viel Zeit mit Arbeiten verbringen, fehlt häufig die Zeit, anderen aufzuzeigen, wie gut sie ihre Arbeit machen. Größere Projekte haben hierfür häufig eine eigene Stelle, die sich um die Kommunikation nach außen kümmert. Als Freelancer sind wir hier gänzlich für uns selbst verantwortlich.

Idealisierung einer Rolle Wir hatten bereits darüber gesprochen, dass wir als Zuschauer die Darstellung einer bestimmten Rolle auf Grundlage eines gesellschaftlich geprägten Bezugsrahmens beurteilen. Dieser Bezugsrahmen gilt nicht nur für uns als Zuschauer, sondern auch für uns als Darsteller. Für die passende Auswahl der Bekleidung für das Büro wird häufig empfohlen, sich nicht entsprechend der Position zu kleiden, die man bereits inne hat, sondern entsprechend der Position, die man als nächstes erreichen möchte. Das gilt nicht nur für die Kleidung, sondern auch für die Arbeitsmoral, die Leistungsbereitschaft und das gesamte Auftreten. Wir versuchen dadurch, eine vermutete Erwartungshaltung unserer Mitmenschen zu erfüllen und uns über den Durchschnitt hinweg zu heben: Man empfiehlt sich so dezent für höhere Aufgaben oder versucht doch zumindest zu bestätigen, dass man zu Recht mit der aktuellen Aufgabe betraut wurde. Menschen versuchen in solchen und ähnlichen Situationen ein vorhandenes oder zumindest vermutetes Idealbild zu erfüllen und richten danach ihr Verhalten aus.

Erving Goffman schreibt hierzu [5]: „Ebenso verbreiten Geschäftsführer häufig eine Aura der Kompetenz und allgemeinen Übersicht über die Situation und verbergen so vor sich und anderen die Tatsache, dass sie ihre Stellung zum Teil dem Umstand verdanken, dass sie wie Geschäftsführer aussehen, aber nicht, dass sie wie Geschäftsführer arbeiten können.“ Er verweist dabei auf ein konkretes Beispiel: Bei der Besetzung von Geschäftsführer-Jobs würde neben fachlicher Qualifikation mehr und mehr auch auf Äußerlichkeiten Wert gelegt und nach Personen gesucht, die auch wie idealtypische Geschäftsführer aussehen. Es werde nach einem idealen „Hollywoodtypen“ gesucht.

Geschäftsführer-
Casting

Genauso wie viele eine Vorstellung vom idealen Geschäftsführer haben, haben Sie unter Umständen eine Vorstellung vom idealen Freelancer, die je nach Tätigkeitsbereich abweicht. Jeder hat eine Idee von einem externen Business-Consultant oder einem freiberuflichen Programmierer. Diese Idee können wir uns zu Nutze machen.

Der ideale
Freelancer

Lassen Sie uns die bisherigen Ergebnisse kurz zusammenfassen. Wir haben auf den letzten Seiten die folgenden vier Aspekte einer Darstellung auf der Bühne des Berufslebens betrachtet:

Rekapitulation

- ⇒ Der Glaube an die eigene Rolle
- ⇒ Die äußere Fassade
- ⇒ Die dramatische Gestaltung
- ⇒ Die Sichtbarkeit der eigenen Arbeit
- ⇒ Idealisierung einer Rolle

Im Folgenden werden wir weitere Aspekte betrachten, die sich im weitesten Sinne mit der Glaubwürdigkeit einer Rolle auseinandersetzen:

Weitere Aspekte

- ⇒ Ausdruckskontrolle
- ⇒ Unwahre Darstellungen
- ⇒ Schwindel und Wahrheit

Es gibt eine Summe von Verhaltensweisen, die Menschen dadurch beschreiben, dass sich eine gewisse Person nicht unter Kontrolle habe, wobei hier nicht etwa eine aufbrausende Art gemeint ist. Es geht vielmehr um kleine Gesten oder Fehltritte, die man sich leisten kann. Die meisten dieser Verhaltensweisen werden kleinen Kindern zugestanden und mit dem Erwachsenwerden bringt man sie nach und nach unter „Kontrolle“. Wir rennen nicht mehr über die Flure, wir rülpfen nicht, wir stolpern nicht, wir versprechen

Ausdrucks-
kontrolle

uns nicht, niesen nicht laut, wir fallen anderen nicht ins Wort, gehen nicht mitten im Gespräch zur Toilette. Wir kratzen uns nicht dauernd, lachen nicht grundlos, wir rempeln keine Leute an und wir niesen nicht, wenn wir dem Vorstandsvorsitzenden guten Tag sagen wollen und Vorstandsvorsitzende rennen nicht gegen verschlossene Türen. Bei all diesen Verhaltensweisen handelt es sich, in der Wahrnehmung durch andere, um den symbolischen Beweis von Unfähigkeit, schlechtem Benehmen oder mangelnden Respekt. Am Filmset ruft der Regisseur: „Cut! Alles auf Anfang!“ – auf der Bühne des Lebens geht es unerbittlich weiter.

- | | |
|------------------------|--|
| Ein falscher Ton | Auf diese Weise kann ein falscher Ton das ganze Konzert verderben. Der eine falsche Ton lässt das Publikum unter Umständen denken, dass der Rest des Konzerts nur ein Glücksfall war. Alles, was wir in den zuvor betrachteten Aspekten richtig gemacht haben, kann durch ein eine mangelnde Ausdruckskontrolle in ein schlechtes Licht gerückt werden. |
| Unwahre Darstellungen | Vielleicht hat bei Ihnen beim bisherigen Lesen unterschwellig das Gefühl mitgeschwungen, dass irgendetwas falsch daran ist, eine Rolle zu spielen. Es ging allerdings nicht darum, irgendeine beliebige Rolle zu spielen, sondern um eine ganz spezielle Rolle: die eigene. Es geht also im Berufsleben darum, zu fragen, ob jemand das Recht hat eine bestimmte Rolle einzunehmen. „Benimm dich nicht, als wärst du hier der Chef“, wäre eine Kritik, die nicht dem Chef selbst entgegen gebracht würde, sondern jemand der sich durch sein Verhalten einer Rolle anmaßt, die ihm nicht zusteht, wenn also jemand die Unwahrheit darstellt. |
| Von Schwindlern lernen | Die Wahrnehmung, ob jemand die Wahrheit oder die Unwahrheit darstellt, ist allerdings sehr individuell. Für die Einen sind externe Berater legitimer Bestandteil eines Unternehmens, für die Anderen sind sie überflüssige, kostspielige und unaufrichtige Selbstdarsteller, die in langen Berichten aufschreiben, was das Unternehmen bereits vorher wusste. Aber egal, ob aufrichtige oder unaufrichtige Darsteller, beide müssen ihre Darstellung durch Verhaltensweisen untermauern, die zur Rolle passen und solche Verhaltensweisen unterlassen, die der Glaubwürdigkeit der Darbietung schaden. Durch diese Ähnlichkeit können wir auch von den Schwindlern etwas über vollkommen aufrichtige Darstellungen lernen. |
| Schwindel und Wahrheit | Ist man also bereits ein Schwindler, wenn man versucht seine tatsächliche Rolle im Berufsleben durch professionelles und gekonntes Auftreten, eine glaubwürdige Fassade und eine gute |

Soft Skills für Freelancer
Wissensvorsprung für erfolgreiche IT-Projekte
Klipper, S.
2015, XII, 170 S. 41 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-8348-1361-9