



Gerhard-Hermann Koch

# **K | A | R | R | I | E | R | E**

**handbuch**

Wir freuen uns auf Sie: ILLIG Maschinenbau GmbH »

Professionelles Know-how für die erfolgreiche Karrierestrategie und -taktik für Aufsteiger !

Auszug aus einem Leserbrief:

„... ebooks bringen die auf dem Deckblatt angekündigten Inhalte fachlich und sprachlich exzellent auf den Punkt.

... es ist wie aus dem wahren Leben geschrieben.“

Karrieremanagement  
strategisch • taktisch • professionell

# Download E-Book Exzellente Arbeitgeber



[Zum Download](#)

**ISBN 3-00-017737-X / urn:nbn:de:101:1-2009011310**

Das kostenlose E-Book Karrierehandbuch ist urheberrechtlich geschützt. Sie dürfen es für Ihren Eigenbedarf ausdrucken oder es gedruckt bestellen. € 19 inkl. MwSt. und Versand bei [gerhard.koch@karrierehandbuch.de](mailto:gerhard.koch@karrierehandbuch.de) Sie dürfen auf Ihrer Website einen Link zum Download auf unsere Site setzen, oder es auch als unveränderten Content direkt auf Ihrer Website veröffentlichen. Das E-Book darf zur kostenlosen Weitergabe in Bibliotheken eingestellt werden. Medien dürfen unter konkreter Quellenangabe einzelne Artikel veröffentlichen. Ebenso dürfen sie das E-Book als solches auf ihre Portale setzen oder es auf CDs zusammen mit gedruckten Zeitschriften an ihre Leser weitergeben. Unzulässig ist die Weitergabe gegen Entgelt oder Veränderungen am E-Book. Copyright © 2009 Gerhard-Hermann Koch, Birkenstraße 6, 71549 Auenwald. Dieses E-Book wird weiterentwickelt!

Stand: Juli 2011

# Editorial

Es gibt Menschen, die ohne eigenes Zutun Karriere machen.  
Gehören Sie nicht zu diesen Glücklichen,  
kann ein klein wenig Strategie und Taktik nicht schaden.

Meine Erkenntnisse und Erfahrungen  
gebe ich an all diejenigen weiter,  
die wirklich daran interessiert sind,  
ihre Karriere aktiv zu gestalten.

Zu einer Karriere gehört wesentlich mehr Glück  
als die meisten Menschen glauben.  
Ein, zwei Fehlgriffe und Sie entfernen sich bereits  
aus der Ideallinie jeder Karriere.

In langjährig leitender Verantwortung  
sowie noch längerer Beraterpraxis  
habe ich so viele Karrieren  
erlebt und auch scheitern sehen,  
dass ich jedem nur empfehlen kann -  
nützen Sie alle realen Möglichkeiten.

Jäger und Gejagte wechseln - gewinnen wird stets der,  
der der Evolution im Karrieremanagement besser entspricht.  
In dieser Sammlung relevanter Themen zeige ich Ihnen  
Instrumentarien und Beweggründe beider Seiten auf.

Viele meiner Tipps  
hätte ich zu Beginn meiner Karriere  
gerne selbst gekannt.

Ihr



Gerhard-Hermann Koch

# Inhaltsverzeichnis

4 |  Sie navigieren durch Klick auf den Artikel  | 5

01. Karrierekompetenz .....	006
02. Karriereziel .....	010
03. Karrieremanagement .....	014
04. Karriereturbo.....	018
05. Karrierewege .....	022
06. Karrierekiller .....	026
07. Erfolgsmotivation .....	030
08. Karrierepsychologie .....	034
09. Psychologisches.....	038
10. Persönlichkeitspsychologie .....	042
11. Körpersprache .....	046
12. Vom Umgang mit Vorgesetzten .....	050
13. Vom Umgang mit Kollegen .....	054
14. Vom Umgang mit Mitarbeitern .....	058
15. Vom Umgang mit sich selbst .....	062
16. Vom Umgang mit Externen .....	066
17. Vom Umgang mit Konflikten .....	070
18. Erfolgreich mit List .....	076
19. Ermutigen oder Entmutigen? .....	082
20. Ein Lob dem Lob .....	088
21. Kritik an der Kritik .....	092
22. Manipulation erkennen und ihr widerstehen .....	096
23. Motivation .....	100
24. Effizienzsteigerung.....	104
25. Effizientes Selbstmanagement .....	108

# Inhaltsverzeichnis

4 |  Sie navigieren durch Klick auf den Artikel  | 5

26. Die Effizienz der Teamarbeit .....	116
27. Kommunizieren .....	120
28. Schriftverkehr .....	124
29. Netzwerken.....	128
30. Präsentieren .....	132
31. Entscheiden .....	136
32. Verhandeln .....	140
33. Delegieren .....	144
34. Kreative .....	148
35. Rhetorik .....	152
36. Stimmsicher zum Erfolg .....	156
37. Dialektik .....	160
38. Manager .....	164
39. Managerinnen .....	168
40. Guerillataktik .....	172
41. Ausstiegsstrategie .....	176
42. Newplacement .....	180
43. Gehaltsverhandlung .....	184
44. Stress .....	190
45. Referenzanfrage .....	194
46. Karriere macht, wer (sich) verkaufen kann .....	198
47. Reflexion .....	202
48. Gewinner oder Verlierer .....	210
49. Zum Autor .....	212
50. ILLIG Maschinenbau GmbH & Co. KG » .....	213

## 1. Karrierestrategie

Sie sollten zur richtigen Zeit, mit der richtigen Kompetenz, am richtigen Ort sein. Dies können Sie Ihrem Glück und somit dem Zufall überlassen, oder strategisch planen. Durch eine strategisch geplante Karriere erhöhen sich Ihre Chancen erheblich, wobei immer auch ein bisschen Glück hinzukommen muss, damit es wirklich klappt.

## 2. Karriereziel

Eine Karriere können Sie nur sinnvoll planen, wenn Sie Ihr berufliches Ziel kennen. Sie sollten Ihr Wunschziel also vorab möglichst präzise und schriftlich definieren. Planen Sie hierbei Zwischenschritte und überprüfen Sie periodisch die Zielerreichung. Das menschliche Gehirn akzeptiert nur konkrete und zudem positive Zielsetzungen. Berücksichtigen Sie hierbei auch, welche Aufgaben Sie mögen und welche nicht. Eine Karriere gegen die wirklichen Interessen gelingt nur in den seltensten Fällen. Am besten unterziehen Sie sich vorab einer Selbstanalyse sowie einer Fremdanalyse.

## 3. Potenziale

Jeder Mensch besitzt Bereiche in denen er besonders gut oder ziemlich schlecht ist. In allem, was Sie begeistert ausüben, werden Sie wahrscheinlich erfolgreich sein. Sie sollten sich also beruflich so orientieren, dass Ihr zukünftiger Beruf möglichst viele Bestandteile von dem enthält, was Sie überwiegend gerne wahrnehmen. Beziehen Sie hierbei auch Ihre Persönlichkeit und Ihre Wesensart mit ein. Wer außerordentlich schüchtern ist, wird selten ein guter Verkäufer werden und eher konfliktscheue, ängstliche Menschen eignen sich nicht für eine Führungsaufgabe.

## 4. Selbstvertrauen

Wir steuern uns mental so, dass wir nur das erreichen, was wir für erreichbar halten. Eher unbekümmerte Menschen nehmen eine Aufgabe oder Verantwortung an und wachsen mit dieser Aufgabe, indem sie alle auftretenden Widerstände überwinden. Ängstliche Menschen überlegen sich vorab, was alles schief gehen könnte und beim Abwägen und Prüfen aller potenziellen Gefahren verlässt sie der Mut. Zu einer Karriere gehört immer die Bereitschaft, kalkulierte Risiken einzugehen.

## 5. Unabhängigkeit

Wer mehrere Kinder hat und von seinem eigenen Einkommen leben muss, kann oft nicht die Risiken eingehen, die für eine Karriere notwendig sind. Ebenso derjenige, der sich mit einem Haus riesige Belastungen aufgebürdet hat. Besonders leicht handhaben wir Risiken, wenn wir über Sicherheiten verfügen. Viele verfügen über eine solche, aber sie haben sich das niemals bewusst gemacht. Ohne Mobilität sind die Karrieremöglichkeiten ebenfalls recht eingeschränkt. Bei internationalen Unternehmen kann eine weltweite Mobilität erforderlich sein.

## 6. Karrieretypen

In den Führungsetagen findet sich das gesamte Spektrum der menschlichen Spezies. Es gibt den durchsetzungsstarken Macher ebenso wie den stillen Intellektuellen. Es finden sich stets abwartende Zauderer und allzeit unbekümmerte Entscheider. Es gibt keinen standardisierten Erfolgstyp, der für eine Karriere prädestiniert ist - es müssen vorrangig die Unternehmenskultur und der Managertyp zusammenpassen.

## 7. Karrierewege

Der Handwerker ist auf sein Können ebenso stolz, wie ein fähiger Wissenschaftler. Für den Handwerker ist der Meistertitel und die Selbstständigkeit erstrebenswert. Der Professor strebt nach wissenschaftlicher Anerkennung und weltweiter Reputation. Am Beginn ihrer Berufslaufbahn haben beide ihren Weg für ihre Karriere gewählt. Beide verfügen über andersartige Fähigkeiten und erwarben andersartige Kenntnisse.

## 8. Erfolgswege

Viele Wege führen nach Rom - nur wenige ermöglichen jedoch eine Karriere. Wer auf einer Autobahn die falsche Richtung einschlägt, kann dies korrigieren. Korrekturen sind auch im Rahmen einer Karriere möglich - aber sie kosten Zeit. Die hierfür benötigte Zeit ist für jede Karriere ein durchaus bedeutsamer Faktor. Am einfachsten machen Sie Karriere, wenn Sie eine erfahrene Führungskraft fördert. Eine solche hilft Ihnen die Wege zu gehen, die wahrscheinlich erfolgreich sind.

## 9. Karriereförderer

Die meisten Menschen lernen in ihrem Leben viele potenzielle Förderer kennen. Sie erkennen diese aber nicht oder sehen hierzu aktuell keine Notwendigkeit. Eine Karriereplanung ist stets ein Langfristprojekt mit durchaus offenem Ausgang. Wer eine Seereise ohne Navigationsgerät beginnt, landet höchstens zufällig am Ziel. Förderer helfen Ihnen durch die mannigfaltigen Untiefen in Ihrer Karriere hindurch. Sie sollten einen potenziellen Förderer annehmen und auch für diesen nützlich sein.

## 10. Ihr Vorgesetzter

Viele Mitarbeiter wurden von ihrem Vorgesetzten ausgewählt und eingestellt. Auch Vorgesetzte messen ihre Kompetenz daran, dass sie fähige Beurteiler sind. Sie werden deshalb zunächst alles daran setzen, um Ihren Erfolg sicherzustellen. Sie sollten verhindern, dass der gegenseitige Nutzen längerfristig verkümmert.

## 11. Ex-Chefs

Wer ein Unternehmen verlässt, bricht oft alle Kontakte und Bindungen hierzu ab. Erstens wird er niemals dorthin zurückkehren und zweitens denkt keiner daran, dass bei einem eventuellen erneuten Stellenwechsel eine Referenz benötigt wird. Jede ehemalige Führungskraft, die das Unternehmen „anständig“ verlassen hat, kann auf eine höhere Position zurückkehren, wenn man sich an sie erinnert.

## 12. Personalberater

Wer 50 Personalberater „gesammelt“ hat, kennt wahrscheinlich keinen näher. Suchen Sie sich gezielt einige wenige Personalberater aus, die speziell in Ihrer Branche oder auch Hierarchie tätig sind und halten Sie mit diesen Kontakt. Ein echter Kontakt hat immer einen erkennbaren Nutzen für beide Seiten.

## 13. Netzwerkprofis

Seit es elektronische Businessnetzwerke gibt ist Netzwerken besonders in. Effizientes Netzwerken verlangt jedoch immer nach einem gegenseitigen Nutzen. Wer dieses nicht beachtet, sammelt lediglich Namen, die letztlich nutzlos sind.

## **14. Karrierechancen**

In schrumpfenden Unternehmen gehen die fähigsten Manager meist zuerst, was bleibt ist eine behäbige, oft überalterte und überbesetzte Führungsschicht. Diese blockieren jede Aufstiegsmöglichkeiten, da sie meistens unkündbar sind. Sie sollten deshalb bei einem Wechsel ein wachsendes Unternehmen bevorzugen.

## **15. Unternehmenswahl**

Wer im falschen Unternehmen arbeitet, verkümmert wie eine Pflanze in der Wüste. Die Unternehmenskultur muss zu Ihnen passen, damit Sie Karriere machen können. Sie benötigen ein Umfeld, das Ihren Möglichkeiten in idealer Weise entspricht. Nur in einem zu Ihnen passenden „Biotop“ können Sie sich optimal entfalten.

## **16. Beharrlichkeit**

Wer den Kopf herausstreckt, kann diesen möglicherweise auch verlieren. Viele Menschen halten sich daran und bewegen sich nur unter der Grasnabe. Wer Karriere machen möchte, muss sich in eine exponierte Stellung begeben und in dieser lange aushalten und viele Fehlschläge hinnehmen und ertragen können.

## **17. Lebenspartner**

Wenn Ihr Partner der Auffassung ist, dass Sie vorrangig der Familie gehören, werden Sie schon deshalb selten eine herausragende Karriere absolvieren können. Andererseits gibt es Partner, die einen mehr antreiben als es je ein Chef könnte. Im Regelfall wird einer von zwei Partnern eigene Interessen zurückstellen müssen. Dies kann natürlich ebenso der Mann sein, wenn die Frau Karriereambitionen hat.

## **18. Elternhaus**

Nicht zuletzt spielen auch die Wertevorstellungen des Elternhauses eine Rolle. Beispielhaft erwähnt sei hier die Familie, die seit Generationen die „Militärs“ stellt und es deshalb schon fast Verpflichtung ist, eine militärische Laufbahn einzuschlagen. Dies gilt natürlich ebenso für Politiker oder nach Sicherheit strebende Beamtenfamilien.

# Karriereziel

4

5

## 1. Wissenschaft und Handwerk

Es gibt viele sogenannte wissenschaftliche Tests zur Ermittlung der Persönlichkeit. Die meisten hiervon basieren auf Testverfahren, die für die Psychiatrie entwickelt wurden. Manche entsprechen qualitativ den Tests, die regelmäßig in der Regenbogenpresse erscheinen und mit denen die Leser ihre Partnerschaftsfähigkeit, Intelligenz oder ihr Sozialverhalten und anderes mehr testen können.

## 2. Selbstanalyse

Jeder von uns besitzt ein bewusstes Bild von seiner Person mit allen Facetten - unser Partner, unsere Freunde, Chefs und Kollegen besitzen ebenfalls ein Bild von uns und das Bild, das diese von uns besitzen, nennt man Fremdbild. Aus **Selbstbild** und **Fremdbild** können Sie recht zuverlässig Ihr **Realbild** ermitteln.

## 3. Abneigungen

Wir besitzen Vorlieben und Abneigungen gegen die Erfordernisse unseres Lebens. Die Abneigungen betreffen sowohl den privaten als auch den beruflichen Bereich. Wenn wir unseren beruflichen Weg suchen, sollten wir unsere Abneigungen vorab ermitteln und analysieren, ob unser Wunschberuf möglichst frei von diesen ist. Unser zukünftiger Berufsweg sollte uns mit Freude und nicht mit Abneigung erfüllen.

## 4. Berufliche Interessen

Niemand kann eine Karriere gegen seine Interessen und somit gegen sich selbst machen. Wer sein Berufsziel nicht sorgfältig entsprechend seiner beruflichen Interessen und Fähigkeiten wählt wird beruflich nicht so erfolgreich sein wie er es sein könnte.

## 5. Nutzen Sie Ihre Potenziale

Schwächen besitzen wir meist in den Bereichen, die wir ungern ausüben. Stärken wiederum in Tätigkeiten und Aufgaben von denen wir begeistert sind. Seine Stärken auszubauen bereitet jedem Menschen uneingeschränkte Freude. Die Reduktion vermeintlicher Schwächen kostet hingegen meist viel Energie, ist deshalb wenig erfolgsversprechend und somit auch sehr selten erfolgreich.

## Selbstanalyse

**1. Welche Stärken besitze ich?**

**2. Wo muss ich an mir arbeiten?**

**3. Was stört mich an mir selbst besonders?**

# Karriereziel

4 | [Retur Inhaltsverzeichnis](#) | 5

## Fremdanalyse

### **I. Erkannte Stärken**

### **2. Bereiche, die zu verbessern sind**

### **3. Eigenschaften und Verhaltensweisen, die zu beanstanden sind**

# Karriereziel

4 |  Zum Unternehmen | 5

## Zielvereinbarung

Mein berufliches Ziel: \_\_\_\_\_

### **1. Vorhandene notwendige Kenntnisse**

### **2. Fehlende erforderliche Kenntnisse**

### **3. Maßnahmenplan, um fehlende Kenntnisse zu erwerben**

## 1. Karrierestrategie

Ein hohes berufliches Ziel erfordert eine professionelle Strategie mit einer Untergliederung der einzelnen Schritte in maximal einjährige Zeiträume. Hierbei sollten geplante Maßnahmen ebenso visualisiert werden wie das Ziel.

## 2. Persönliches Leitbild

Ein Leitbild ist als steter Ansporn für viele Menschen außerordentlich nützlich. Als Leitbild können Persönlichkeiten mit Vorbildfunktion gewählt werden - oder auch Tiere bzw. Pflanzen mit besonders erstrebenswerten Eigenschaften.

## 3. Persönliche Eignung

Führungskräfte müssen Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden können und sie müssen komplexe Sachverhalte auf Wesentliches verdichten können. Führungskräfte verfügen über eine positive Ausstrahlung und eine natürliche Dominanz und sie können auch Fehlschläge ertragen und mit diesen frustrationsfrei umgehen.

## 4. Führungsbefähigung

Nur derjenige, der durchschnittliche Menschen dauerhaft so motivieren kann, dass sie Überdurchschnittliches leisten, besitzt uneingeschränkte Führungsbefähigung.

## 5. Engagement

Wenn ein Bauer sät, muss er viele Monate warten können, bis er ernten kann. Auch Nachwuchskräfte werden für Vorleistungen erst nachträglich belohnt, denn nur wer seine Qualifikation vorab für das Unternehmen sichtbar aufzeigt, bekommt die Chance, seine Eignung dann auch tatsächlich beweisen zu dürfen.

## 6. Förderkreise

In progressiven Unternehmen besitzt die Potenzialförderung einen hohen Stellenwert. Manche Maßnahmen im Rahmen von Förderkreisen sind Pflichtveranstaltungen - andere basieren auf Eigeninitiative und entsprechendem persönlichem Engagement. Nachwuchskräfte haben hier viele Möglichkeiten, ihr Können unter Beweis zu stellen.

# Karrieremanagement

4 |—————| Unternehmenssitz |—————| 5

## 7. Führungskreise

In großen Unternehmen gibt es für die einzelnen Hierarchieebenen Führungskreise. Sitzungen der verschiedenen Führungskreise finden gelegentlich auch überlappend statt. Hierdurch ergibt sich die Chance, vor Mitgliedern eines höheren Kreises vorzutragen und dies ist die willkommene Gelegenheit, um eigenes Aufstiegs Potenzial zu beweisen.

## 8. Nutzen

Niemand wird aufgrund seiner sympathischen, netten Persönlichkeit befördert. Entscheidend ist immer, ob jemand für ein Unternehmen bedeutsame Fähigkeiten besitzt und ob diese Fähigkeiten für die vorgesehene Aufgabe angemessen sind. Gewinnen wird der, der für das Unternehmen den größten Nutzen verspricht.

## 9. Vorgesetzte

Aus unterschiedlichsten Gründen fördern oder blockieren Vorgesetzte Karrieren. Für Vorgesetzte sind Mitarbeiter, die zur Kommunikation unfähig sind, ein Gräuelp, da eine umfassende Information für jeden Vorgesetzten überlebensnotwendig ist und umfassend bedeutet nicht nur vollständig, sondern auch vor allem frühzeitig. Häufig versuchen Vorgesetzte aber auch einen Mitarbeiter mit allen Mitteln zu halten. In diesen Fällen hat eine Nachwuchskraft nur dann die Chance zu einer Veränderung, wenn sie einen Manager der nächsten Hierarchiestufe auf sich aufmerksam machen kann.

## 10. Kollegen

Ein Mitarbeiter wird nur aufsteigen, wenn sein Rang unter den Kollegen hoch ist. Ein hoher Rang kann sich fachlich oder auch aus der Persönlichkeit her begründen. Wird ein Kollege als „Weichei“ gesehen - kann er keine Alpha-Rolle einnehmen. Es bringt für die Karriere also nichts, wenn man stets nur nett und hilfsbereit ist.

## 11. Beförderungskiller

Wer seinen Chef oder die Kollegen vor anderen schlecht macht, verliert. Ebenso derjenige, der in seinen Mitarbeitern stets nur das Negative sieht. Nur wer seinen Verantwortungsbereich im Griff hat, wird befördert.

## 12. Netzwerke

Netzwerke ersetzen Können nicht - sie befördern Können aber sehr wohl.

Wer nicht in **das** Netzwerk hineingeboren wird, muss es sich schon selbst bauen.

Am einfachsten und effizientesten entsteht ein Netzwerk auf der Basis eines Buches, auf dem **mein persönliches Netzwerk** steht - und **das Sie ab sofort führen sollten**.

Schreiben Sie in dieses Buch strukturiert alle wichtigen Personen, die Sie kennen und zudem alle für Sie bedeutsamen Persönlichkeiten, die Sie kennenlernen müssen.

Nehmen Sie dieses Buch täglich in die Hand und erweitern Sie es kontinuierlich - wenn Sie wirklich Karriere machen wollen, ist dies Ihr wichtigster Begleiter.

Und vor allem, pflegen Sie Ihr persönliches Netzwerk bei jeder passenden Gelegenheit - also nicht nur an Weihnachten mit der sowieso obligatorischen Weihnachtskarte.

## 13. Projektleitung

Projektleitungen bedeuten Ärger und ergeben selten einen sofort erkennbaren Nutzen.

Potenzielle Führungskräfte erproben ihr Können trotzdem in vielen Projekten, denn dort üben sie gerade die Fähigkeiten, die sie später als Manager benötigen.

Nur selten wird jemand Manager, der sich nicht in komplexen Projekten bewährt hat.

## 14. Betriebliche Weiterbildung

Ihr Wissen weiterzugeben, erscheint vielen sehr zu Unrecht als Zeitverschwendung, denn gerade Führungskräfte zeichnet die Eigenschaft aus, dass sie Wissen vermitteln.

Ein Engagement in der Weiterbildung beweist somit auch eine Führungseigenschaft und beinhaltet zudem die Chance, über den Fachbereich hinaus bekannt zu werden.

Nachwuchskräfte sollten diese Möglichkeit aktiv aufgreifen und sich freiwillig einbringen.

## 15. Externe Arbeitskreise

In externen Arbeitskreisen können ebenfalls Führungsbefähigungen erprobt werden und häufig genug wird ein Konkurrenzunternehmen auf einen Experten aufmerksam

und in Arbeitskreisen werden zudem nützliche Kontakte zu Managern aus anderen

Unternehmen geknüpft, die den fachlichen und karrieremäßigen Horizont erweitern.

## 16. Veröffentlichungen

Im wissenschaftlichen Bereich wird niemand befördert, der nicht hinreichend seine fachliche Qualifikation durch wissenschaftliche Arbeiten bewiesen hat. Für Manager ist es im Allgemeinen jedoch vorteilhafter, wenn über sie geschrieben wird und nicht, wenn sie selbst in Serie bedeutsame Fachartikel veröffentlichen.

## 17. Eigene Weiterbildung

Wer eine Führungsposition erringen will oder sich als Führungskraft zu behaupten hat, muss sich permanent und umfassend weiterbilden und vor allem weiterentwickeln. Dieses kann eher nicht über externe Kurse oder langandauernde Maßnahmen erfolgen, denn für derartige Kurse fehlt Aufsteigern und Managern meist die erforderliche Zeit. Hier muss autodidaktisch das notwendige Wissen zielgerichtet erworben werden. Hierfür bieten sich Fachbücher und Zeitschriften ebenso an wie Hörbücher.

## 18. Redekunst

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie frei und überzeugend reden können. Jeder, der in eine höhere Managementposition aufsteigen will, muss rhetorisch und dialektisch auf hohem Niveau - selbst bei Fernsehauftritten - überzeugen können.

## 19. Stellenwechsel

Ein Aufstieg kann im Fachbereich, im Unternehmen oder auch extern erfolgen. Ambitionierte Berufsziele erfordern jeweils dann einen externen Wechsel, wenn interne Aufstiegsmöglichkeiten **definitiv** auf längere Sicht nicht gegeben sind.

## 20. Wechselhäufigkeit

Die erlaubte Wechselhäufigkeit kann nicht allgemein gültig definiert werden. Was für einen Buchhalter zu häufig ist, kann für einen IT-Spezialisten zu wenig sein. Wo Flexibilität im Denken und Handeln gefragt ist, ist die Frequenz kürzer. Verbessert ein Wechsel die berufliche Qualifikation, ist er meist in Ordnung. Selbstbewusste Menschen wechseln häufiger, die Verweildauer sollte aber zunehmen.

# Karriereturbo



## 1. Erkenntnis

„Der frühe Vogel frißt den Wurm“ - eine Erkenntnis, die auch für Karrieren gilt. Es gilt die richtige Chance abzuwarten, diese dann aber auch wahrzunehmen. Gute Chancen gibt es nicht sehr viele und verpaßte kommen niemals wieder.

## 2. Förderer

Eine Karriere ohne einen Förderer ist nur in seltenen Ausnahmefällen möglich. Wenn erfolgreiche Karrieren demnach Förderer voraussetzen, stellt sich die Frage, was motiviert denn eine Führungskraft dazu, einen anderen langfristig zu fördern? Wer seinen Förderer nicht unterstützt, wird weder gefördert noch jemals befördert. „Eine Hand wäscht die andere“, dieses gilt für den Förderer und den Geförderten.

## 3. Nachfolge

Der unproblematischste Aufstieg ist sicherlich im Bereich der Nachfolge gegeben. Krisen können auftreten, wenn der Nachfolger zu früh erkennbar eigene Wege geht. Auch erfolglose Vorgänger wünschen sich, dass ihr „Lebenswerk“ fortgesetzt wird.

## 4. Wachsende Unternehmen

Schnell wachsende Unternehmen benötigen meist mehr Führungskräfte als sie haben. Dies ist für junge Menschen die Chance, rasch in Führungspositionen aufzusteigen. Aber auch dem Anscheine nach weniger Befähigten erschließen sich hier Chancen, die sie in einem langsam wachsenden Unternehmen niemals bekommen würden.

## 5. Schrumpfende Unternehmen

Ist ein Unternehmen gezwungen, Personal abzubauen, gehen die Vorsichtigen zuerst. Dies ist die Chance für Taktiker, die nach einer Risikoanalyse erst einmal abwarten. Besonders erfolgversprechend ist das Abwarten für Manager aus der zweiten Reihe. Entschwinden obere Manager, da das Unternehmen „nicht mehr zu sanieren ist“, schlägt die Stunde für all diejenigen, die seither nachgeordnet gearbeitet haben. Zudem ist die Gefahr durch neu von außen kommende Manager eher gering, denn wer heuert schon in einem Unternehmen an, dessen Zukunft ungewiß ist.

## 6. Großunternehmen

Zu den großen Unternehmen drängt es auch die meisten Hochschulabsolventen. Viele junge Akademiker bedeuten auch eine extreme Konkurrenz an guten Leuten. Die Chancen für den Einzelnen reduzieren sich hierdurch naturgemäß erheblich.

## 7. Größere Mittelstandsunternehmen

Die schnellsten Karrieren sind in größeren Mittelstandsunternehmen möglich. Im Mittelstand werden die Unternehmen häufig von Inhaberfamilien geführt. Auch in nachfolgenden Generationen finden sich herausragende Unternehmer.

## 8. Mittlere Mittelstandsunternehmen

Bei weniger als 500 Mitarbeitern sind alle Verantwortungsbereiche umfassend. Nur wer selbst zu hohem Engagement bereit ist, wird hier dauerhaft bestehen. Aufsteigen wird, wem es gelingt, sich das Vertrauen der Inhaber zu sichern. Wer aufsteigt, erwirbt sich in wenigen Jahren ein umfassendes Wissen in der Leitung komplexer Aufgabenbereiche bis hin zur Unternehmensführung.

## 9. Kleinere Mittelstandsunternehmen

Familienfremde können im Unternehmen eine hohe Vertrauensstellung erreichen, ein Aufstieg in die Geschäftsführung ist meist mit einer Kapitalbeteiligung verbunden. Die Aneignung erforderlichen Fach- und Führungswissens erfordert Eigeninitiative, da die vorhandenen Führungskräfte auch im Detail mitarbeiten und stark belastet sind. Wer Freude an dynamischen Arbeitsprozessen besitzt und selbst gerne aktiv gestaltet, wird seine „Macherqualitäten“ in der Kultur solcher Unternehmen entfalten können.

## 10. Beratungen

Die „großen“ Namen ziehen naturgemäß viele Hochschulabsolventen an. Diese sollten sich darüber klar sein, dass sie in fünf Jahren ein enormes Know-how ansammeln können - oft aber auch erheblich zerschlagen werden. Strategen sammeln zielgerichtet das erforderliche Rüstzeug und wechseln dann frühzeitig in eine Führungsposition bei einem soliden Mittelstandsunternehmen.

## **11. Paßform**

Manche Menschen entsprechen von ihrer Erscheinung her einem bestimmten „Typus“. Es gibt Branchen, in denen sich nur Menschen eines speziellen Typs entwickeln können. Strategen ziehen deshalb auch diese Überlegungen in ihre Karriereplanung mit ein und suchen deshalb die zu ihrem Typ jeweils besonders passende Branche sorgfältig aus.

## **12. Promovierte**

Hat der Vorsitzende einen „Doktor“, findet man einen solchen im Vorstand gehäuft. Es gibt sicherlich Fachbereiche, in denen eine Promotion zwingend erforderlich ist, da beispielsweise ein besonders hoher naturwissenschaftlicher Anteil gegeben ist. Durch die Promotion wird nachgewiesen, dass jemand wissenschaftlich arbeiten kann, eine Eignung als Führungskraft wird damit allerdings nicht unter Beweis gestellt. Positiv wird sich ein Dokortitel immer bei Repräsentationsaufgaben auswirken.

## **13. Burschenschaften**

Als Kaderschmieden sind Burschenschaften in der Industrie eher die Ausnahme. Was durchaus zählen kann, ist die enge Bekanntschaft mit einem „Aufsteiger“.

## **14. Mitgliedschaften**

Eine Mitgliedschaft bei den Rotariern oder Lions ist sicherlich nicht von Nachteil. Heutzutage funktionieren Karrieren jedoch eher selten über solche Beziehungen. Mitglied in den wirklich bedeutenden Industrieclubs kann sowieso nur werden, wer sich bereits karrieremäßig oder gesellschaftlich ganz weit oben befindet.

## **15. Golf, Tennis und Co.**

Kommt jemand über diese Schiene in eine Führungsaufgabe, geht dies im Regelfall eher auf seine „elitäre“ Herkunft zurück als auf die Mitgliedschaft in solchen Clubs.

## **16. Elitäre Kreise**

Wer in höchste Kreise hineingeboren wird, macht fast immer eine Karriere. Beziehungen ebnen Wege, die keinem offenstehen, der nicht dazugehört.

## 17. Netzwerke

Wer Karriere machen möchte, sollte frühzeitig ein oder mehrere Netzwerke aufbauen. Namen sammeln genügt hierbei nicht, „Netzwerken“ bedeutet Beziehungen pflegen. Von vielen vernachlässigt ist hierbei meist auch ein ganz schlichtes „Dankeschön“ für gewährte Hilfestellungen oder auch bei ansonsten hierfür geeigneten Anlässen.

## 18. Seilschaften

Die Funktionsweise von Seilschaften kann man am einfachsten in der Politik studieren. Wer hier nicht den Steigbügel für seinen Vormann hält, wird ebenfalls nicht abgesichert.

## 19. Ausdauer

Ein guter Wein wird erst durch einen jahrelangen Reifeprozess zum Spitzenwein. Ähnlich verhält es sich auch mit jungen Führungskräften, ein jugendlicher Schwung alleine genügt bei den immer komplexer werdenden Anforderungen nicht mehr. Wer nicht dazu bereit ist, stetig lernend Erfahrungen zu sammeln, wird scheitern.

## 20 Angepaßte

Wer seine eigenen Wege gehen oder sich nicht bedingungslos unterordnen will, eignet sich in sehr vielen Unternehmenskulturen nicht für eine Karriere. Am besten läßt sich dieses bei den Raubtieren beobachten, das Alphamännchen vertreibt jeden, der sich nicht seinem Machtanspruch vollkommen unterwirft. Im Wirtschaftsleben bedienen sich die Manager hierbei subtilerer Methoden.

## 21. Einsatz

Eine Karriere erfordert stets Vorleistungen durch einen herausragenden Einsatz. Wer nicht dazu bereit ist, dauerhaft weit Überdurchschnittliches zu leisten, sollte es sich sorgfältig überlegen, ob eine Karriere für ihn erstrebenswert ist.

## 22. Die im dunklen Wald singen

Wer alle Gefahren bedenkt, wird vor lauter Achtsamkeit niemals Karriere machen. Ein gutes Stück „Unbekümmertheit“ gehört zu einer jeden erfolgreichen Karriere.

## 1. Erfolgswege

Erfolgswege sind alle Wege, die erfolgreich sind. Also auch unkonventionelle. Die meisten Menschen gehen die Wege, die andere zuvor erfolgreich gegangen sind. Dagegen spricht wenig, aber es spricht noch mehr dafür, auch neue Wege zu finden. Viele vertrauen in Ihrer Karriere auf das Glück oder Vitamin B - das reicht nicht immer. Als cleverer Strategie konzipieren Sie sich selbst Ihre Erfolgsstrategie und realisieren diese konsequent und überwinden die hierbei auch auftretenden Widerstände. Erfolgreich zu agieren setzt zudem voraus, dass Sie einen Handlungsspielraum besitzen und diesen wiederum haben Sie nur dann, wenn Sie agieren anstatt zu reagieren.

## 2. Stellenanzeigen

Stellenanzeigen sind immer noch eine klassische Suchmethode für Unternehmen. Den schnellsten Überblick über den Stellenmarkt erhalten Sie über Stellenanzeigen. Umfangreiche Stellenmärkte finden Sie in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, der Süddeutschen Zeitung, der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung sowie der Stuttgarter Zeitung - bzw. auch in den führenden ausländischen Tageszeitungen. Viele Stellenangebote werden über Personalberater in Zeitungen ausgeschrieben. Auf Chiffreanzeigen sollten Sie sich nur unter Abwägung des Risikos bewerben, das Sie bei einem ungekündigten Arbeitsverhältnis hierbei eingehen wollen.

## 3. Stellenbörsen

Besonders Stellenportale werden von Unternehmen als erfolgreicher Weg gesehen. Leider werden trotzdem manchmal Angebote für Stellenbörsen nachlässig erstellt und häufig zudem nicht sorgsam gepflegt bzw. nach Stellenbesetzung wieder entfernt. Auch Bewerber stellen ihre Unterlagen meist in viel zu viele Stellenbörsen ein. Sie handeln nach dem Motto „viel hilft viel“ und vernachlässigen die Qualität. Manch einer möchte auf diesem Wege auch nur seinen aktuellen Marktwert ermitteln. Aktuell sind meist die Stellenangebote, die auf Unternehmenswebsites zu finden sind. Hinzu kommt, dass Unternehmen auch Stellenangebote einstellen, die sie nicht, oder noch nicht über andere Wege wie Zeitungen oder Personalberater suchen. Auch Personalberater suchen häufig recht umfangreich über die großen Stellenportale.

# Karrierewege

4

Unternehmenssitz

5

## 4. Personalberater

Für Bewerber ist die Einbeziehung eines oder auch mehrerer Personalberater sinnvoll. Viele Personalberater besitzen zudem eine eigene Website mit Stellenangeboten. Andere sammeln interessante Initiativbewerbungen und greifen auch auf diese zurück.

## 5. Direct Search

Die Königsdisziplin der Personalberater ist die Direktsuche oder Direct Search. Vor einigen Jahren wurden nur Top-Positionen über Executive Search besetzt. Inzwischen konnte sich dieser Suchweg aber auch im mittleren Management sowie für hochkarätige Spezialisten durchaus erfolgreich etablieren. Nach einem Grundsatzurteil des Bundesarbeitsgerichts dürfen Personalberater Mitarbeiter am Arbeitsplatz anrufen und die zu besetzende Position kurz beschreiben.

## 6. Karriereberater

So mancher „Schlaumeier“, der seinen eigenen beruflichen Aufstieg nicht schaffte, betätigt sich als Karriereberater - und so qualifiziert ist häufig auch seine Beratung. Einen Karriereberater ohne eigene Erfolgsstory sollten Sie niemals beauftragen. Ebenso sollten Sie nicht jede angegebene Erfolgsquote kritiklos glauben.

## 7. Outplacementberater

Outplacement ist in - viele Unternehmen realisieren hierüber möglichst geräuschlos in größerem Umfang erforderliche Personalabbaumaßnahmen. Outplacementberatungen sind deshalb teilweise enorm gewachsen. Ihre Berater rekrutieren sie vorwiegend aus ehemaligen Mitarbeitern von Personalabteilungen, die selbst der „Verschlankung“ ihrer Unternehmen zum Opfer fielen.

## 8. Bundesagentur für Arbeit (BA)

97% der Stellensuchenden sind wegen dem Arbeitslosengeld bei der BA gemeldet. Allerdings nutzen nur 17% der Unternehmen die kostenlose Stellenvermittlung und nur etwa 30% der offenen Stellen sind dem Arbeitsamt überhaupt bekannt. Die Effizienz der Job-Center beweist sich schon im politischen Streit um diese.

## 9. CIM Centrum für internationale Migration

Das CIM wurde von der Bundesagentur für Arbeit und der deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit gegründet und dient der Personalvermittlung im Rahmen der deutschen Entwicklungsarbeit - es wird deshalb staatlich subventioniert. Für auslandserfahrene Führungskräfte und Spezialisten ist das CIM eine gute Adresse.

## 10. Business-Clubs

Die Managernetzwerke wie OpenBC oder Performers Circle helfen bei der Suche nach Businesskontakten. Sie bekommen jedoch zunehmend Konkurrenz durch die Virtuellen Businessclubs. Bei Performers Circle findet die Kommunikation ausschließlich in Englisch statt. CapUp organisiert zum virtuellen Angebot auch Business-Abende.

## 11. Online-Communities

Die Online-Plattformen wie Facebook, LinkedIn und XING haben sich das Konzept des Sozialen Netzwerks zunutze gemacht. Daneben gibt es noch kleinere Communities. In Deutschland ist XING mit mehreren Millionen Nutzern sicher die Wichtigste. Hier suchen häufiger Personalvermittler nach geeigneten Bewerbern für ihre Kunden.

## 12. Zeitarbeitsunternehmen

Die BIG V der Branche sind Randstad, Adecco, Manpower, Persona und DIS. Den höchsten Anteil an Akademikern beschäftigt die DIS AG mit rund 20%. Die Übernahmequoten von Zeitarbeitern durch die Unternehmen liegen bei 50%. Also auch für Absolventen eine sinnvolle Chance, in ein Unternehmen zu kommen. Zeitarbeitsunternehmen bieten sowohl unbefristete als befristete Beschäftigungen an. Die Vergütung ist häufig um bis zu 20% geringer als in traditionellen Anstellungen.

## 13. Eigene Stellengesuche

Ein Stellengesuch ist nur dann erfolgreich, wenn Sie die Zielgruppe erreichen. Die Auswahl der richtigen Zeitung ist somit der erste Schritt zum Erfolg. Der zweite Schritt ist die Wahl der richtigen Stichworte für Ihre Kompetenzen. Ein eigenes Stellengesuch ist ein sinnvoller, jedoch zu selten genutzter Weg.

## 14. Initiativbewerbung

Initiativbewerbungen sind unaufgeforderte und somit auch störende Bewerbungen. Sie müssen deshalb besonders perfekt gestaltet sein, um beachtet zu werden. Das von vielen Karriereberatern empfohlene Telefonat vor einer Initiativbewerbung ist meistens nicht empfehlenswert - denn ein unerbetener Anruf stört noch mehr. Anrufen darf, wer für das Unternehmen besonders interessante Kenntnisse und Erfahrungen besitzt - alle anderen sollten sich vorzugsweise schriftlich bewerben.

## 15. Karriere im Ausland

In der Wirtschaftsleistung ist Deutschland immer noch die Nummer 1 in Europa. Weltweit belegt Deutschland einen der ersten Plätze. Nur gefühlt, sind wir nicht Spitze. Am Weltmarkt entscheiden nicht die gezahlten Löhne, sondern die Kosten pro Stück. Wir benötigen somit Produkte, die trotz der hohen Lohnkosten nachgefragt werden. Unsere einzigen Ressourcen hierbei sind unsere hochqualifizierten Menschen und somit besonders unsere intelligenten Nachwuchskräfte - gehen Sie also ruhig einige Jahre ins Ausland und kommen Sie dann mit Ihrer internationalen Erfahrung wieder.

## 16. Netzwerke

Erfolgreiche Menschen verfügen immer über ein oder mehrere Netzwerke. Manche Menschen werden in Netzwerke hineingeboren, gehören Sie nicht zu diesen, müssen Sie spätestens ab heute beginnen, Ihr persönliches Netzwerk aufzubauen.

## 17. Nebenberufliche Existenzgründung

Wer erkennt, dass sein Unternehmen oder er selbst „scheitert“ kann frühzeitig beginnen, sich nebenberuflich eine tragfähige Existenz aufzubauen.

## 18. Traineeprogramme und Post-Praktika

Beide Wege eignen sich für Absolventen, um in den Beruf zu starten.

## 19. Interimsmanagement

Ab Ende 40 für arbeitslos gewordene Manager der oft einzig verbleibende Weg.

# Karrierekiller

4

5

## 1. Die zehn größten Karrierekiller

Mit einer reißerischen Überschrift „verkaufen“ sich selbst Karrierekiller besser. Letztlich spielt es doch gar keine große Rolle, ob jemand über die zehn größten oder die zehn kleinsten der möglichen Fehler stolpert. Nur das Resultat zählt. Im Rahmen Ihrer Karriere können Sie an vielem Unwägbareren scheitern. Nur das Allerwenigste hiervon können Sie selbst entscheidend beeinflussen. Insofern lautet jeder vernünftige Rat zur Karriere: Bleiben Sie gelassen.

## 2. Die Spielregeln bestimmen andere

Ihre Karriere gleicht einem Schachspiel. Und Sie sind lediglich eine Figur in diesem. Ob Bauer, Läufer, Springer, Turm, Dame oder König, Ihre Möglichkeiten sind begrenzt. Die beiden Schachspieler ziehen ihre Figuren entsprechend ihrem jeweiligen Können. Ob Sie von einem Unfähigen oder nur strategisch geopfert werden, obliegt nicht Ihnen. Auch Vorstände und Geschäftsführer dürfen nur innerhalb bestehender Regeln agieren. Die Spielregeln werden von Kapitaleignern bestimmt, nur die sind weitgehend frei.

## 3. Wählen Sie sorgfältig aus, wo Sie mitspielen möchten

Eröffnen Sie ein exklusives Modegeschäft in einem sozial schwachen Stadtviertel, werden Sie diese falsche Standortwahl wahrscheinlich mit einer Pleite bezahlen. Arbeiten Sie in einem für Sie unpassenden Umfeld, passiert Ihnen Vergleichbares. Die richtige Standortwahl ist für Ihren Berufserfolg der entscheidende Parameter. In einem zu Ihnen passenden Umfeld blühen Sie auf, im falschen verkümmern Sie.

## 4. Denker oder Macher?

Am besten ist es natürlich, wenn Sie ein denkender Macher sind. Aber ernsthaft: Wechselt ein Denker in ein Unternehmen, das Macher bevorzugt, scheitert er. Arbeitet ein Macher in einem Umfeld welches Denker benötigt, scheitert er ebenfalls. Sie können dies beliebig erweitern. In vielen Unternehmen zählt die Durchsetzung. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter optimal zielorientiert, aber ohne Druck führen, haben in solchen Unternehmen so gut wie keine Chance auf einen weiteren Aufstieg. Geborene Militaristen wiederum scheitern bei einem mitarbeiterorientierten Stil. Ihre Kultur sollte also der Kultur Ihres Arbeitgebers möglichst perfekt entsprechen.

## 5. Unfähig ist stets der Schwächere

In der Probezeit werden Mitarbeiter entlassen, die nicht ins Umfeld passen. Eine Entlassung kann sowohl persönliche als auch fachliche Gründe haben. Nur, ehrlicher wäre das Eingeständnis einer fehlerhaften Mitarbeiterauswahl. Stellenbesetzung funktioniert wie ein Puzzlespiel. Freie Felder werden besetzt. Jedes neue Puzzlestück muss in den hierfür vorgesehenen freien Raum passen. Und wer hat den Überblick über das Gesamtfeld? Sicher nicht der Bewerber. Bewerber wirken in der Auswahl mit. Sie sollten deshalb immer ehrlich sein, denn wenn es schiefgeht, sind sie es, die die Folgen fast alleine zu tragen haben.

## 6. Peinlichkeiten vernichteten schon manche Karriere

Auf der Karriereleiter stolpert zuverlässig derjenige, der sich lächerlich macht. Noch schlimmer für ihn, wenn sein Verhalten auch seinen Vorgesetzten düpiert. Wer einem Vorgesetzten dessen „Gesicht“ nimmt, verliert nicht nur bei Asiaten. Bewahren Sie Ihren Vorgesetzten möglichst vor Fehlern, falls Sie Risiken erkennen. Wer seinen Chef in kritischen Situationen tapfer zu Seite steht, wird aufsteigen. Wer triumphiert, weil er diesem Nichtskönner das von ganzem Herzen gönnt, wird sich an seinem Triumph nicht allzulange frohen Herzens erfreuen können.

## 7. Hochmut kommt (manchmal) vor dem Fall

Die Liste Hochmütiger, die als unbesiegbare Götter im Olymp thronen, ist lang. Hochmut macht sich besonders gerne bei denjenigen breit, die abgesichert sind. Wer auch im Falle seines selbstverschuldeten Scheiterns eine fürstliche Abfindung von mehreren Millionen erhält, kann sich seinen Hochmut doch risikofrei leisten. Natürlich stolpert gelegentlich auch ein Überflieger im unteren Führungsbereich. Das passiert jedoch erst, wenn er sich bei seinen Vorgesetzten unbeliebt machte. Spezialisten sind ja auch gerne „hochmütig“ und sie können sich das ebenfalls leisten, da sie ihr hohes Spezialistentum anscheinend im Unternehmen unersetzbar macht.

## 8. Unzufriedene machen selten Karriere

Das nicht zu Ihnen passende Studium, die falsche Berufswahl, der verkehrte Arbeitgeber, vieles macht unglücklich und beeinträchtigt dann die Karriere.

## 9. Wer die Spielregeln verletzt, wird des Unternehmens verwiesen

In jedem Unternehmen gibt es Gesetze, die nicht gebrochen werden dürfen. Am gefährlichsten für Neue sind aber meistens die „ungeschriebenen Gesetze“. Dazu gehört an erster Stelle die Anpassung an die gepflegte Unternehmenskultur. Diese kann die Kleiderordnung beinhalten, die Arbeitszeit und vieles andere mehr. Neue Mitarbeiter sollten erst einmal sorgsam beobachten, bevor sie selbst agieren. Und sie sollten sich nicht von anderen für Zweifelhafte instrumentalisieren lassen.

## 10. Wer stehenbleibt, fällt zurück

Oder, wie es Altkanzler Helmut Kohl formulierte: Die Karawane zieht weiter. Wer zurückbleibt steigt entweder ab oder muss das Unternehmen verlassen. Ingenieure, die sich nicht weiterbilden, entsprechen schnell nicht mehr dem Stand der Technik. Bei den Kaufleuten geht das nur ein klein wenig langsamer. Weiter- und Fortbildung in eigener Regie wird heute von jedermann erwartet. Wenn Sie Ihr Unternehmen hierzu auffordert, wurden Sie bereits abgehängt.

## 11. Ist Teamfähigkeit wirklich wichtig?

Ein Team benötigt verschiedene Charaktere. Natürlich auch Teamplayer. Ein Team aus Teamplayern bringt allerdings oft nur recht wenig zustande. Es braucht ebenso Menschen, die wenig teamorientiert nach vorne drängen. Bequeme, Unbequeme, Kluge, Unbedachte, Macher und starke Köpfe. Im Fußball besteht ein Team nicht nur aus gleichgeschalteten „Freunden“.

## 12. Ist Bescheidenheit wirklich eine Zier?

Wer sich begeistert über sein eigenes Können stets lautstark lobt, nervt. Und wer andere nervt, macht keine Karriere. Der wird dann ausgebremst. Ein überragender Fleiß muss sich nicht negativ auf die Karriere auswirken. Fleißige sollten sich allerdings selbst fragen, warum sie so gerne fleißig sind. Schon manche Führungskraft, die aufgrund ihres Fleißes befördert wurde, entwickelte sich zum unglücklichen Manager. Wer die Perfektion anstrebt, kann sich eher als Spezialist verwirklichen. Hier darf er perfekt arbeiten.

## 13. Auf brüchigem Eis ist Vorsicht geboten

Großwildjäger wissen, dass tote Großkatzen gefährlicher sind als lebende. Schon mancher unvorsichtige Waidmann, der sich den finalen Schuss sparte, fiel seiner mangelnden Vorsicht zum Opfer. Was können Sie hieraus lernen? In jedem Unternehmen findet ein permanenter Kampf statt. Das ist Evolution. Die Starken überleben und steigen auf. Unvorsichtige fallen ihnen zum Opfer. Wer seinen Träumen vom schnellen Aufstieg zu früh Ausdruck verleiht, stellt oft fest, dass aus diesen, dank neidischer Kollegen, Albträume wurden. Auch wer zu offensichtlich zu den Großen im Unternehmen gehören möchte, wird von diesen schnell zurechtgewiesen und wieder auf seinen Platz gestellt.

## 14. Undank ist des Helfers Lohn

Alle Kollegen unterstützen ihn nach besten Kräften, den beliebten Aufsteiger. Und dank der Kollegenhilfe erreicht er auch sein Ziel. Ab da ist er der Chef. Wer das nicht sofort begreift, wird hart zurechtgewiesen. Autorität muss sein. Alle Erfolge gehören ab sofort nur ihm. Mißerfolge delegiert er unverzüglich. Die Revanche erfolgt schnell. Man lässt ihn ungerührt in „offene Messer“ laufen.

## 15. Die Ungeduld treibt ihn voran

Nach Schwächen im Bewerbungsgespräch gefragt, hören Interviewer stets, dass der Kandidat noch an seiner außerordentlichen Ungeduld arbeite müsse. So werden, zumindest in seiner eigenen Vorstellung, aus Schwächen Stärken. Ungeduld wird dann zum Fallstrick werden, wenn der Abgang des langjährigen Vorgesetzten sich verzögert, wo doch der freiwerdende Stuhl schon im Visier ist.

## 16. Das Internet als Karrierekiller

Im Internet findet sich bei jüngeren Menschen auch nicht Karriereförderndes. Personalmanager haben wenig Zeit, sie werden eher selten hiernach fahnden. Seien Sie nicht traurig, wenn Sie nicht in einem Unternehmen arbeiten dürfen, indem die Schnüffelei schon beginnt, bevor Sie überhaupt angestellt wurden. So entsteht niemals ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis das Bestand hat.

## 1. Wahrnehmung

Jeder Mensch orientiert sich an der Wirklichkeit, die er sich selbst erschaffen hat. Diese Wirklichkeit reicht von der „0-Bock-Mentalität“ bis zur „Leistungsmotivation“. Menschen mit nur negativen Erwartungen an ihre Zukunft, reagieren dementsprechend und tragen somit dazu bei, dass ihre „Erwartungen“ sich dann auch tatsächlich erfüllen. Wer von Kollegen oder Chefs annimmt, dass diese ihn nur ablehnen oder mobben, wird seine gesamte Energie einsetzen, um die vermeintlichen Angriffe abzuwehren, mit dem Ergebnis, dass er sich irgendwann in der befürchteten Situation befindet. Wer etwas Bestimmtes erwartet, befürchtet oder erhofft, reagiert vorwiegend hierauf. Viele Menschen nehmen zudem nur das bewußt wahr, was sie „gerade“ interessiert. Informationen, die nicht ihren aktuellen Interessen entsprechen, werden ausgefiltert. Nur wer der Wirklichkeit offen begegnet, erkennt erfolgsversprechende Aspekte.

## 2. Motivation

Das Wort Motivation leitet sich aus dem lateinischen „motus“, die Bewegung, ab. Ohne ein erstrebenswertes Ziel ist weder eine Eigen- noch Fremdmotivation möglich. Widerstände werden nur überwunden, wenn das Verlangen hierzu genügend hoch ist.

## 3. Negative Motivation

Menschen können durch Strafandrohung zum gewünschten Handeln bewegt werden. Dies funktioniert aber jeweils nur so lange, wie der ausgeübte Druck bestehen bleibt. Wer so führt beklagt oft, dass während seiner Abwesenheit niemand arbeiten würde. Diese Art der Führung von Mitarbeitern wird schnell auch dadurch „unwirtschaftlich“, da der Aufbau der erforderlichen Kontrollsysteme erheblichen Mitteleinsatz verlangt. Die erzeugten Frustrationen führen zudem an anderen Stellen zu neuen Problemen.

## 4. Belohnungssysteme

Wer Mitarbeiter durch „Belohnung“ anspricht, geht von dem aus, was ihn motiviert. Die Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeiter müssen dem jedoch nicht entsprechen. Also muss zunächst herausgefunden werden, was diese denn „bewegen“ könnte. Wird dieses vernachlässigt, verpufft die Belohnung ohne das erwünschte Ergebnis.

## 5. Motivationsstrategie

Wir handeln nur, wenn wir hinreichend bedeutsame Bedürfnisse befriedigen möchten. Je erstrebenswerter unser Ziel ist, um so ausgeprägter ist unser Wille es zu erreichen. Jede Handlung kostet Energie, das Ziel muss somit höherwertiger als der Aufwand sein. Wer sein nachdrücklich angestrebtes Ziel nicht erreicht, reagiert hierauf frustriert. Oft wird das Ziel nicht erreicht, da der vorhandene Wille zur Erreichung des Zieles nicht der wirklich gewünschten Vorstellung im Unterbewusstsein entsprochen hat. Durch ein Versagen aufgestaute Aggressionen entladen sich nach aussen oder innen. Ein optimaler Aggressionsabbau gelingt dem, der diese in neue „Energien“ umwandelt.

## 6. Fremdmotivation

Eine Motivation ist einfach möglich, wenn anzustrebende Ziele deckungsgleich sind. Schon unsere Vorfahren haben in gemeinsam ausgeübten Jagden dieses Prinzip genutzt. Eine Einigung lässt sich meist auch erzielen, wenn sich Ziele deutlich überschneiden. Schwierig wird es dann, wenn die erstrebenswerten Ziele sehr unterschiedlich sind. Bei einer gemeinsamen Zieldefinition ist die Motivation zur Zielerreichung am höchsten. Wer als Führungskraft nur einseitig fordert, erreicht einen motivationslosen Einsatz.

## 7. Selbstwertgefühl

Chefs, die das Selbstwertgefühl anderer absichtlich oder unabsichtlich verletzen, zerstören deren Selbstvertrauen sowie ihre Arbeitsfreude und ihren Leistungswillen. Mitarbeiter dienen niemals Organisationen sondern arbeiten für ihr Beziehungsumfeld und dies besteht aus ihrem Chef, den Kollegen, Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Wer dies nicht beachtet, tötet jede Kreativität, jede Begeisterung und Lebensfreude. Wer dazu beiträgt, dass negative Energien durch Frustrationen aufgebaut werden, schädigt nicht nur seine Mitarbeiter sondern auch sich selbst und sein Unternehmen.

## 8. Selbstvertrauen

Führungskräfte, die nur sehr wenig oder gar kein Vertrauen zu sich selbst besitzen, sind auch nicht bereit, das Selbstvertrauen ihrer Mitarbeiter weiter zu entwickeln. Nur diejenigen unter den Chefs, die selbst Könner sind, ertragen und fördern Könner.

## 9. Freudlosigkeit

Permanentes Jammern und Probleme selbst da zu suchen, wo gar keine sind, ist „in“.  
Wer vorwiegend darüber nachdenkt, dass er seine Pflicht tut, hat bereits ein Problem.  
Das Problem sind jedoch viele selbst und nicht der Chef, die Kollegen oder Mitarbeiter.  
Fragen Sie sich doch einmal selbst: Sind Sie wirklich noch von Ihrer Arbeit begeistert?  
Können Sie Ihr Können, Ihre analytischen Fähigkeiten und Ihre Kreativität voll entfalten?  
Sind Sie überwiegend zufrieden mit sich selbst und Ihrer bestehenden Lebenssituation?  
Sofern Sie diese Fragen hauptsächlich bejahen, weichen Sie bereits von der „Norm“ ab.  
Falls Sie überwiegend unzufrieden sind, analysieren Sie hierfür die wirklichen Gründe  
und stellen Sie diese dann sukzessive Punkt für Punkt durch geeignete Maßnahmen ab.

## 10. Sender

Der Mensch ist das, was er denkt - eine nicht neue, jedoch bedeutsame Erkenntnis.  
Andere Menschen spüren auch die von uns vermittelten nonverbalen Botschaften.  
Sie erkennen somit auch ohne Worte, wie wir ihnen gegenüber eingestellt sind.  
Ebenso senden wir umfassende Botschaften über unsere derzeitige Stimmungslage.  
Andere können meist recht einfach erkennen, ob wir deprimiert oder motiviert sind.  
Unsere Einstellung zu uns selbst prägt somit auch die Einstellung der anderen zu uns.  
Wir sollten uns schon deshalb engagiert darum bemühen, stets positiv zu denken.  
Eine Änderung unseres „Denkens“ erreichen wir nur über unsere emotionale Ebene.

## II. Selbstbild

Menschen tragen die unterschiedlichsten Masken um sich nicht offenbaren zu müssen.  
Die aufgesetzte Maske entspricht der jeweiligen Erwartungshaltung an die Person.  
Menschen verhalten sich somit entsprechend der empfundenen Erwartungshaltung.  
Sie sind deshalb ebenso der lockere Kumpel in Gesellschaft als auch der gewissenhafte  
Wissenschaftler während der Arbeit oder der treusorgende Familienvater am Abend.  
Eine bestimmte Erwartungshaltung an uns reicht aus, um uns langfristig zu formen.  
Unsere Erwartungshaltung beeinflusst und verändert jedoch andere Menschen ebenso.  
Erwartet ein Lehrer von einem bestimmten Schüler überdurchschnittliche Leistungen,  
wird dieser Schüler solche auch bei einer nur durchschnittlichen Begabung erbringen.

## 12. Konsequenzen

Wer einen auch überdurchschnittlich befähigten Mitarbeiter für unfähig hält, wird diesen Mitarbeiter Schritt für Schritt zu einem solchen entwickeln und formen. Wer einen anderen Menschen als kompetent und hochbegabt einschätzt, fördert diesen hingegen erheblich weiter, selbst wenn er dies keinesfalls ist. Viele Vorgesetzte behandeln ihre Mitarbeiter so, wie es ihrem Vorurteil entspricht. Deshalb entwickeln sich Mitarbeiter bei einem positiv und beim anderen negativ.

## 13. Missverständnisse

Führungskräfte verbringen eine erhebliche Zeit damit, Informationen aufzunehmen. Sie strukturieren, analysieren, bewerten diese Informationen bevor sie entscheiden. Ihre Entscheidung treffen sie aufgrund des „Bildes“, das sie sich gemacht haben. Sofern sie jedoch ihr „Bild“ nicht dem Mitarbeiter zutreffend vermitteln können, wird dieser nicht entsprechend ihren Vorgaben und tatsächlichen Absichten handeln. Genau an dieser Schnittstelle entwickelt sich die Klage über „unfähige“ Mitarbeiter. Versagt hat jedoch der Vorgesetzte, der dem Mitarbeiter die Botschaft übermittelte. Wer einem anderen etwas vermitteln möchte, muss sich ein „Bild“ darüber machen, wie der Adressat die Information tatsächlich aufnehmen, begreifen und umsetzen wird.

## 14. Bildhaftigkeit

Je klarer das Bild in Ihrem Kopf ist, um so verständlicher können Sie es übermitteln. Wenn Sie auf einer digitalen Uhr die Zeit ablesen, setzt diese Ihr Gehirn analog um. Wenn Sie eine komplexe Situation erläutern, sollten Sie dies ebenfalls „bildhaft“ tun. Bilder entstehen durch „bildhafte“ Beispiele und ebenso durch reine Vorstellungskraft. Wenn Ihnen jemand schildert, wie er mit dem Auto von Stuttgart nach Heilbronn fuhr, so können Sie sich die beiden Orte merken oder sich die Fahrstrecke bildhaft vorstellen. Im letzteren Falle werden Sie die Information zutreffender und dauerhafter aufnehmen. Machen Sie sich also stets selbst ein „Bild“ und übermitteln Sie vorwiegend „Bilder“. Auch die Motivation ist durch die „Bilder“ positiver Beispiele besonders nachhaltig. Motivationsguru empfehlen deshalb, die Visualisierung dessen was Sie sich wünschen. Tragen Sie stets selbst als „Vorbild“ zur weiteren Entwicklung Ihrer Mitarbeiter bei.

## I. Wenig beeinflussbare Karrierefaktoren

Seit nunmehr vier Jahrzehnten beobachte ich wie das System Karriere funktioniert. Eher selten basiert eine Karriere nur auf perfekter Strategie und eigenem Können. Andere Menschen und nicht vorhersehbare Ereignisse bestimmen Karrieren mit. Der Faktor Zufall spielt somit eine wichtige Rolle dabei, ob jemand Karriere macht. Wer nicht zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist, hat geringere Chancen aufzusteigen. Wer zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist, muss sich schon erheblich anstrengen, um seinen Aufstieg zu verhindern, aber auch dies schaffen manche erstaunlich mühelos. Sie sollten deshalb die Fehler vermeiden, die Ihre Karriere verhindern könnten.

### I.1 Aufstiegsorientierter externer Stellenwechsel

Menschen sind beharrlich, dies gilt selbst dann, wenn jemand Karriereambitionen hat. Auch hochqualifizierte Menschen „verändern“ sich vorwiegend nur bei äußerem Druck. Dieser Druck kann durch Vorgesetzte oder die wirtschaftliche Lage erzeugt werden. Kommen aufstiegsorientierte Menschen mit ihrem Vorgesetzten nicht mehr zurecht und erkennen, dass sie dieses nicht ändern können, orientieren sie sich eher extern. Dasselbe gilt, wenn sie erkennen, dass ihr Unternehmen voraussichtlich scheitern wird. Erst der äußere Zwang zum Wechsel zwingt sie, sich mit externen Aufstiegschancen intensiver auseinanderzusetzen und einen Unternehmenswechsel anzustreben.

### I.2 Vom Markt wenig nachgefragte Führungskräfte

Die erstaunlichsten Karrieren gelingen häufig höchst „mittelprächtigen“ Managern. Die wirklichen Top-Kandidaten werden angesprochen und wechseln deshalb auch. Der an sich kaum begehrte „Mittelprächtige“ steigt dann mangels Konkurrenz auf. Sicherlich spielt hierbei noch mit hinein, dass selbst eher schwache Vorgesetzte keine starken Kronprinzen aufbauen, da sie ja hierdurch ihren eigenen Job gefährden.

### I.3 Die Freibeuter

Schon so mancher Mittelständler holte sich seinen Wunschnachfolger vom Markt. Leider haben nicht wenige dieser Manager vorwiegend eigensüchtige Interessen. Diese fördern deshalb nur diejenigen, die ihnen für ihr Vorhaben nützlich erscheinen.

## **I.4 Externe Manager sind begehrter**

Langjährig tätige Manager gelten bei manchen Unternehmern als betriebsblind und zudem weiß man ja auch schon, was diese alles nicht so perfekt können. Deshalb versuchen viele Unternehmer zunächst externe Kandidaten zu gewinnen, da man in diese ja auch alle seine Wunschvorstellungen hineininterpretieren kann. Ist der Neue einige Zeit tätig, sieht man, dass auch dieser nur „mit Wasser kocht“.

## **I.5 Risiken in inhabergeführten Unternehmen**

Viele tausend inhabergeführte Unternehmen benötigen externe Nachfolger, da die eigenen Kinder nicht geeignet sind oder andere Interessen verfolgen. Bei inhabergeführten Unternehmen ist eine Einarbeitung meist sichergestellt und hierdurch ergeben sich schon häufig die ersten riskanten Stolpersteine, da viele geschäftsführende Gesellschafter und hierbei besonders diejenigen, die ihr Unternehmen aufgebaut haben, einen oft eigenwilligen Führungsstil pflegen. Gelegentlich haben sich Inhaber erst beim dritten Geschäftsführer damit abgefunden, dass auch ein anderer Führungsstil akzeptabel ist und durchaus erfolgreich sein kann. Auch ein Beirat kann erhebliches Konfliktpotential beinhalten, wenn in ihm vorwiegend Politik gemacht wird und nicht die Unternehmensinteressen im Vordergrund stehen. Durchaus nicht selten mischt auch eine fest etablierte Unternehmensberatung mit. Zunächst kam diese in das Unternehmen, um Restrukturierungen durchzuführen, doch nach einiger Zeit beteiligen sich die Berater eifrig an der Unternehmensführung. Für jeden Neuen ein undurchdringliches Gemenge unterschiedlichster Interessen. Stört er die Interessen einer dieser Gruppen, kann er hierüber durchaus scheitern.

## **I.6 Der Proporz**

Speziell in Familiengesellschaften mit mehreren Inhaberfamilien spielt der Proporz eine durchaus entscheidende Rolle - jeder will angemessen repräsentiert werden. Bei angestellten Managern zählt nicht vorrangig das Können und die Befähigung; bedeutsamer für ihre Auswahl ist, welchen Familienstamm sie repräsentieren. Die Wirkung des Proporz lässt sich am offenkundigsten in der Politik studieren und dies besonders in Zeiten großer Koalitionen, wo jeder um Pöstchen kämpft.

## 2. Beeinflussbare Karrierefaktoren

Jeder kann maximal das erreichen, was er im Unterbewussten tatsächlich anstrebt. Wird jemand gegen seine innerste Überzeugung in eine höhere Position befördert, wird er scheitern, obwohl er alle notwendigen Anforderungen bestens erfüllt. Unsere Limitierung setzen wir - ohne dies bewusst wahrzunehmen - somit selbst.

### 2.1 Beachten Sie die Spielregeln

Die eigene Selbstüberschätzung ist der allergrößte Feind einer jeden Karriere. Studieren und beachten Sie die Spielregeln Ihres Unternehmens sehr sorgfältig, denn wenn Sie diese verletzen, werden Sie unter Umständen sogar scheitern. Optimieren Sie kontinuierlich Ihre Arbeitsmethodik, Sie fallen ansonsten zurück. Lernen Sie von Ihren betrieblichen Konkurrenten, sie helfen Ihnen besser zu werden. Erforschen Sie die Erwartungshaltung Ihres Chefs, denn diese zählt stets vorrangig. Realisieren Sie zuerst bedeutsame Projekte, denn für die von Ihnen bewiesene Sorgfalt in unwichtigen Themenstellungen werden Sie eher selten befördert werden. Leiten Sie aus der Vergangenheit Zukünftiges ab, lernen Sie auch aus Mißerfolgen. Konzentrieren Sie sich nicht auf zu viele Baustellen, sie verlieren sonst den Überblick. Bewegen Sie sich stets innerhalb Ihrer Ressourcen, Verschwender schätzt niemand. Offensichtlich als nicht mehr entscheidend angesehen wird von vielen die Forderung, die Integrität über das eigene Ego zu stellen, sich anständig und korrekt zu verhalten. Manager dienen dem Unternehmen und dieses besteht hauptsächlich aus Menschen und nicht nur aus Aktionären, die vorwiegend an dem Aktienkurs interessiert sind. Handeln Sie stets so, dass Ihr Unternehmen hieraus den höchsten Nutzen erzielt.

### 2.2 Innere Gelassenheit

Aus dem Gleichgewicht gerät vorwiegend der, dessen Erwartungen enttäuscht wurden. Machen Sie sich bewußt, dass Sie bestimmte Dinge nicht werden ändern können und engagieren Sie sich nicht gegen Sachverhalte, die durch Sie nicht beeinflussbar sind. Versuchen Sie zu verstehen, warum sich andere Menschen scheinbar falsch verhalten. Zwingen Sie andere nicht über konstruierte Horrorszenarien Ihrer Vorstellung zu folgen. Analysieren Sie jeden Sachverhalt zuerst hinsichtlich seiner Dringlichkeit und Relevanz.

## 2.3 Verhalten und Karriere

Kluge Chefs verwenden das Wort „Bitte“ und vermeiden stets die Befehlsform.  
Wenn Sie Forderungen an andere stellen, sollten Sie deren Sichtweise beachten.  
Spielen Sie niemals Mitarbeiter, Vorgesetzte oder Kollegen gegeneinander aus.  
Kritisieren Sie emotionsfrei und maßvoll und werden Sie hierbei nie persönlich.  
Suchen Sie mit dem Betroffenen den besseren Weg und bleiben Sie versöhnlich.  
Reagieren Sie auf Fehler so, dass sich Ihre Mitarbeiter getrauen diese einzugestehen.  
Bauen Sie tragfähige Beziehungen zu den Menschen Ihres betrieblichen Umfeldes auf.  
Nehmen Sie auch Rücksicht auf persönliche Problemstellungen Ihrer Mitarbeiter.  
Widmen Sie Ihren Gesprächspartnern Ihre volle Aufmerksamkeit, nehmen Sie sie ernst.  
Machen Sie nie jemanden „klein“, unterstützen Sie andere dabei, ihr Gesicht zu wahren.  
Loben Sie lieber einmal zu viel als zu wenig und niemals nach dem Gießkannenprinzip.  
Benützen Sie das Zauberwort „Danke“, wann und wo immer es angebracht erscheint.

## 2.4 Vermeiden Sie Fallstricke

Analysieren Sie Ihr Unternehmen wie ein meisterlicher Schachspieler sein Spielbrett.  
Ihr eigener Zug hängt stets davon ab, wo Ihre Mitspieler stehen und wie diese agieren.  
Tragen Sie Rivalitäten angemessen aus, auch wenn Sie gerade die Oberhand haben,  
denn in der sicher kommenden Revanche bestimmt vielleicht Ihr Rivale die Spielregeln.  
Agieren Sie stets überlegt und setzen Sie nicht jedes mögliche Mittel bedenkenlos ein.  
Gewinnen Sie Ihre Gegner zu Verbündeten, ein häufig missachteter Wahlspruch.  
Bringen Sie nicht alle anderen gegen sich auf, indem Sie wild um sich schlagen.  
Operieren Sie variantenreich, mal nett, mal behutsam, mal kraftvoll und entschieden.  
Achten Sie auf Gefahrensignale, indem Sie Ihre Sensoren stets ausgefahren lassen.  
Wer nicht erkennt, wer gerade an welchem Faden zieht, hängt bald selbst an einem.  
Pflegen Sie Schlüsselbeziehungen, damit Sie niemals „kalt“ erwischt werden.  
Gönnen Sie sich keine Freiheiten zum Nachteil anderer, dies könnte sich rächen.  
Verletzen Sie die Befindlichkeiten anderer nicht und vor allem nicht dadurch,  
dass Sie diesen im Beisein Dritter sagen, was Sie von ihnen und ihrem Können halten.  
Vernetzen Sie sich selbst in Ihrem Beziehungsumfeld, bauen Sie Ihre Seilschaft auf,  
denn im Falle eines Absturzes bietet Ihnen dies zumindest eine gewisse Sicherheit.

## **1. Psychologisches für Führungskräfte**

Menschen erlernen manche Berufe nur aufgrund einschneidender Schlüsselerlebnisse. Viele werden ja beispielsweise Arzt, da nahe Verwandte lebensgefährlich erkrankten. Psychiatern sagt man nach, daß sie dieses Fach aufgrund eigener Probleme studierten. Wie dem auch sei, ein wenig Psychologie ist auch für Führungskräfte durchaus nützlich, denn sie erklärt uns das Verhalten von Mitmenschen sowie dessen mögliche Ursachen.

## **2. Erkennen was andere fühlen**

Spiegelneuronen seien es, die uns das errahnen lassen, was noch gar nicht passiert ist. 1992 wurden sie entdeckt, als ein Neurologe Gehirnströme eines Affen untersuchte. Spiegelneuronen bilden spiegelbildlich die Gefühle von anderen Menschen in uns ab. Hierbei reicht ein kurzer Blick, um sich den darauffolgenden Ablauf vorstellen zu können. Warum mutieren wir dann nicht zu Marionetten? Dies verhindert offensichtlich eine neurale Schranke im Gehirn, die solche Signale nicht an unsere Muskeln weiterleitet.

## **3. Wer zögert verkürzt sein Leben**

Gefühle sowie unsere Primärfunktionen werden durch das limbische System gesteuert. Dies betrifft beispielsweise Angstreaktionen bei Gefahr sowie Hunger oder Durst. Lebensbedrohliche Situationen erfordern ein blitzschnelles Erkennen und Reagieren und zwar schon dann, wenn erst der Ansatz zu einer solchen Situation erkennbar ist. Offensichtlich spielen hierbei Spiegelneuronen im limbischen System eine wichtige Rolle. Das limbische System sitzt in einer alten Gehirnregion unserer Großhirnrinde.

## **4. Auch Fiktives kann als Realität empfunden werden**

Berührt uns etwas, kann das sowohl positive als auch negative Emotionen erzeugen. Krabbelt eine gefährlich aussehende Spinne auf der Hand eines Filmschauspielers, reagieren auch wir als unbeteiligte Zuschauer mit einer exorbitanten „Gänsehaut“. In unserem Gehirn übernehmen in diesem Falle die Spiegelneuronen die Regie. Der Unterschied zwischen Fiktion und Wirklichkeit wurde für uns aufgehoben. Menschen, die froh gestimmt sind, stimmen uns ebenfalls fröhlich, Ängstliche beeinflussen uns so, dass unsere positive Grundstimmung verfliegt und trauernde Menschen stimmen uns ebenso traurig. Wir leiden mit ihnen solidarisch mit.

## 5. Auch nur dem Anscheine nach Gefährliches schürt Ängste

Gefährliches lässt uns beim bloßen Zusehen schon erschrecken. Ein Schiff sinkt, die Menschen versuchen verzweifelt ihr Leben zu retten. Stuntmen springen von Dächern. Szenen, an denen wir unbeteiligt sind - aber wir reagieren auf sie als wären wir selbst unmittelbar im Geschehen involviert. Wir gehen total mit. Unser Gehirn spiegelt Handlungen eines anderen Menschen in einer Simulation, wobei uns Teile der Handlung ausreichen, um uns den Rest vorstellen zu können. Dies erklärt beispielsweise auch die Wirkungsweise mentaler Trainingstechniken.

## 6. Empathie entspricht Einfühlungsvermögen

Spiegelneuronen sollen bei der Empathie ebenso eine entscheidende Rolle spielen, wie bei unserer Sprachentwicklung. Davon gehen einige Gehirnforscher aus. Sie helfen uns ebenfalls dabei, einen anderen Menschen ganzheitlich zu erfassen und dessen Gefühle zu verstehen und uns dabei klarzuwerden, wie er handeln wird. Dabei müssen wir nicht notwendigerweise, dessen Gefühle auch selbst teilen. Und wir überschreiten oder vermischen hierbei auch keine persönlichen Grenzen. Wer die Gefühle, Sorgen und Wünsche anderer Menschen wahrnehmen kann, gilt als sozial kompetent. Empathie wird als „Soft Skill“ von Managern gefordert.

## 7. Was wir empfinden nehmen andere wahr

Jeder kennt es. Beginnt einer mit ausgedehntem „Gähnen“ fallen andere synchron ein. Natürlich könnte das auch an der verbrauchten Luft oder zu langen Konferenzen liegen, vermutlich sind aber hierfür eher die Spiegelneuronen in unserem Gehirn verantwortlich. Spiegelneuronen befinden sich auch in Gehirnregionen, die unsere Bewegungen steuern. Beobachten wir, wie sich jemand in den Finger schneidet, werden diese Neuronen aktiv. Wir empfinden Schmerz oder Ekelgefühle, wenn wir Handlungen anderer beobachten. Und wir können offensichtlich die Absichten anderer Menschen intuitiv nachvollziehen, indem wir Aktionen anderer innerlich imitieren und gleichzeitig spiegelbildlich abbilden. Spiegelneuronen sind offensichtlich die neurologische Basis für unser intuitives Wissen und unser Verständnis dessen, was andere Menschen in unserer Nähe fühlen und sie lassen uns die Freude oder auch den Schmerz anderer Menschen mitempfinden.

## 8. Alles fließt zu uns

Ein Vorgesetzter, der mit höchster Taktzahl Hektik verbreitet, stresst alle erheblich. Auch hohe Nervosität verbunden mit erheblicher Unruhe überträgt sich auf andere. Freudiges stimmt uns selbst freudig. Traurige Gesichter stimmen uns ebenso traurig. Wir fühlen, ob jemand in guter Stimmung ist, oder ob er gerade Angst empfindet. Wir erkennen, ob jemand himmelhochjauchzend verliebt ist, oder sich angeödet fühlt. Und wir erkennen solches selbst dann, wenn er uns etwas Gegenteiliges erzählt. Menschen imitieren Verhaltensweisen, dies vollzieht sich bei Stimmungen sowie in den Gesichtszügen und in der Körperhaltung. Das Gegenüber wird gespiegelt. Je verbundener wir uns einem anderen fühlen, umso stärker spiegeln wir ihn.

## 9. Wir sind, was wir denken das wir sind

Schimpanzenbosse stehen in der Hierarchie ganz oben, weil sie die Stärksten sind. Aber auch trickreiche Schimpansen schaffen den Sprung an die Spitze der Gruppe, wenn sie anderen mit lautem Geschrei und Imponiergehabe Stärke nur vorspielen. Selbst Menschen lassen sich so überzeugen. Schau anstatt Können funktioniert oft.

## 10. Durchsetzen kann sich nur, wer sich stark fühlt

„Kraftmeier“ sind in Unternehmen mit einem mitarbeiterorientierten Stil nicht gefragt. Durchsetzungsstarke hingegen schon. Studieren Sie vorab den vorherrschenden Stil. Wie verhalten sich hier die strategisch und taktisch erfolgreichen Führungskräfte? Gegen persönliche, unsachliche Angriffe sollten Sie sich angemessen zur Wehr setzen. Denn wenn Sie sich öfters über „den Tisch ziehen lassen“, verlieren Sie Ihr Gesicht. Nur wenn Sie Ihr Fachgebiet perfekt beherrschen und Ihrer Aufgabe gerecht werden, dürfen Sie anderen tatkräftig den Weg weisen und sich auch gegen diese durchsetzen. Wenn Sie niemanden verletzen möchten, werden Sie sich niemals durchsetzen können. Sie werden zwangsläufig andere Menschen verunsichern, wenn Sie selbstsicher auftreten. Kritisieren Sie bestehende Abläufe, kritisieren Sie ebenfalls die hierfür Verantwortlichen. Selbst mit konstruktiver, berechtigter Kritik werden Sie sich so keine Freunde schaffen. Sie werden Ihre Mitarbeiter und Kollegen für Ihre Ziele instrumentalisieren müssen, wenn Sie in Ihrer Verantwortung als Führungskraft vollumfänglich entsprechen wollen.

## 11. Angst vernichtet Ihr Selbstvertrauen

Viele Menschen sind eher ängstlich veranlagt und verstecken sich lieber in der Menge. Führungskräfte verlassen den Schutz der Gemeinschaft, sie riskieren erheblich mehr. Wer sich selbst schützen muss, sollte sein Umfeld ständig beobachten und analysieren. Welcher Ihrer Mitspieler spielt sich gerade frei und erhöht so seine Aufstiegschancen? Wird er hierdurch Ihre eigenen Perspektiven eliminieren? Können Sie ihn stoppen? Wer torpediert Sie bewusst und versucht Sie damit elegant ins Leere laufen zu lassen? Halten Sie den Gegendruck aus, wenn Sie selbst Konkurrenten unter Druck setzen? Sind Sie bereit, Schwächen Ihrer Konkurrenten für Ihren eigene Aufstieg zu nützen? Halten Sie längere Durststrecken durch ohne in Ihren Anstrengungen nachzulassen?

## 12. Bewußte Imagepflege stärkt Ihr Selbstvertrauen

Fleiß ist kein Karrierehindernis. Fleißige vernachlässigen aber oft ihre Imagepflege und ohne das sorgfältig gepflegte Image eines Gewinners ist kein Aufstieg möglich. Führen Sie ein Tagebuch mit allem, was Ihnen perfekt gelungen ist. Lesen Sie es oft. Autosuggestion funktioniert. Wer sich als den Größten preist, glaubt es irgendwann. Erst wenn Sie von sich selbst überzeugt sind, können Sie andere hiervon überzeugen. Und Ihr Glaube an Ihr überragendes Können, lässt Sie zu einem Könner werden. Sie brennen auf alle Herausforderungen, an denen Schwächere scheitern würden.

## 13. Ihr Unvermögen macht Sie erst menschlich

Die allerbeste Freundin ist die, der Frauen alles erzählen, was schiefgegangen ist. Wer sich als Manager identisch verhält, sollte sich eine allerbeste Freundin suchen, die braucht er nämlich dringend, wenn er von taktisch Klügeren eliminiert wurde. Offenbarte Schwächen machen verwundbar - siehe Siegfried in der Nibelungensage. Ihre Schwächen werden von Konkurrenten ausgenutzt und sie übertragen Ihnen dann die Aufgaben, bei denen sich Ihre Schwächen besonders negativ auswirken werden. Thematisieren Sie Ihre Schwächen also niemals im Beisein neidischer Mitstreiter. Die Spiegelneuronen, unser eigenes Vorstellungsvermögen, gemachte Erfahrungen, vieles beeinflusst uns, ohne dass wir hierauf Einfluß haben, manches obliegt jedoch Ihrer Kontrolle und dieses können Sie dann auch so steuern, dass es Ihnen nützt.

# Persönlichkeitspsychologie

4

5

## 1. Psychologie

Die Psychologie als Lehre vom Seelenleben untergliedert sich in mehrere Bereiche. Nachfolgend wird lediglich der Bereich der Persönlichkeitspsychologie angesprochen.

## 2. Individuum

Jedes Individuum wird geprägt von Angeborenem und von Umgebungseinflüssen. In welchem Grad dies jeweils geschieht, ist unter Wissenschaftlern umstritten.

## 3. Persönlichkeit

Das Wort *Person* leitet sich aus dem lateinischen *persona* ab und meinte ursprünglich die von Schauspielern zur Darstellung eines Charakters in Rollen benutzten *Masken*. Somit ist unter dem Begriff *Person* die äußere Erscheinung plus Charakter zu verstehen. Präzise definiert der Begriff **Persönlichkeit** den Charakter **wertfrei** von *Attributen*. Die Definition eines **Charakters** beinhaltet hingegen die **Bewertung** der Persönlichkeit.

## 4. Persönlichkeitstheorie

Nach Eysenck unterscheidet sich die Persönlichkeit in vier Kategorien. Als erstes in den *kognitiven* Sektor - womit die Intelligenz gemeint ist. Dann in den *conativen* Sektor - womit der Charakter angesprochen wird. Ferner in den *affektiven* Sektor - der das Temperament darstellt und in den *somatischen* Sektor - womit die Konstitution definiert wird. Bereits Hippokrates lehrte, dass entsprechend den vier Grundelementen Luft, Wasser, Feuer und Erde vier menschliche Temperamentformen bestehen. Diese definierte der römische Arzt Galenus in *Sanguiniker*, *Phlegmatiker*, *Choleriker* und *Melancholiker* - diese Unterscheidungen sind bis heute üblich.

## 5. Motivationsstruktur der Persönlichkeit

Wurde von Sigmund Freud mit drei Motivations- /Antriebssystemen definiert: Dem **ES**, das **ICH** und das **ÜBER-ICH** als sogenannte Freudsche Triade bekannt. Das ES als Quelle psychobiologischer Energie verkörpert Liebe und Hass. Das sich Fügen in das Unvermeidliche durch Erkenntnis stellt das ICH dar und die bewusste Kontrolle über die vorhandenen Triebe verkörpert das ÜBER-ICH.

## 6. Charakter

Unter Charakter ist vorrangig die **Wertqualität** einer Persönlichkeit zu verstehen. Das griechische Wort **Charakter** bedeutet das *Eingegrabene* oder *Eingeschnittene*. Das Wort Charakter weist somit auf etwas Festgelegtes und Bleibendes hin, während der Begriff **Persönlichkeit** etwas definiert, was grundsätzlich *veränderbar* ist. Der Begriff Charakter ist wesentlich älter als der Begriff der Persönlichkeit. Das Wort Charakter wird häufig in Form einer sittlichen Bewertung gebraucht. Mit Charaktererziehung ist z. B. die sittliche Heranbildung von Menschen gemeint.

## 7. Das 5-Faktoren-Modell zur Kennzeichnung der Persönlichkeit

### 7.1 Extraversion:

gesprächig, bestimmt, energisch, aktiv, offen, dominant enthusiastisch  
sozial, abenteuerlustig.

### 7.2 Verträglichkeit:

mitfühlend, nett, bewundernd, herzlich, warm, großzügig,  
vertrauensvoll, freundlich, kooperativ, feinfühlig.

### 7.3 Gewissenhaftigkeit:

organisiert, sorgfältig, planend, effektiv, verantwortlich,  
praktisch, vorsichtig, zuverlässig, überlegt.

### 7.4 Neurotizismus:

emotional instabil, gespannt, ängstlich, nervös, launisch, besorgt, instabil,  
empfindlich, reizbar, furchtsam, sich selbst bemitleidend, mutlos, verzagt.

### 7.5 Offenheit für Erfahrungen (= Intellekt oder Kultiviertheit)

breit interessiert, fantasievoll, intelligent, originell, wissbegierig,  
intellektuell, künstlerisch, geschickt, erfinderisch, geistreich, weise.

## 8. Motivationen

Durch psychophysische Prozesse paßt sich ein Individuum an seine Umgebung an. Diese Prozesse finden bis zu einem gewissen Grade ununterbrochen statt, wobei jede Persönlichkeit durch ihre Vergangenheit und die erwartete Zukunft mitbestimmt ist - während sie im Jetzt der realen Gegenwart lebt.

Somit bestimmen Rückblick und Vorausblick die aktuellen Lebensthematiken.

Aus unbewussten und bewussten Motivationen leiten wir unsere Lebensziele ab.

Selbst wer vermeintlich nur relaxed wird von Motivationen gesteuert und gelenkt.

## 9. Persönlichkeitstypen

### 9.1 Reforme oder Perfektionisten

Dies sind Menschen mit festen Idealen und Prinzipien.

Sie treffen schnelle Urteile und streben Verbesserungen an.

Häufig besitzen sie auch einen Hang zur Intoleranz und zum Perfektionismus.

### 9.2 Helfer und Fürsorgliche

Dies sind treue, fürsorgliche Menschen, die Anteil am Leid anderer nehmen.

Sie können sich selbst vernachlässigen und zum Märtyrer werden.

### 9.3 Macher und Statusmenschen

Diese Menschen stehen gerne im Mittelpunkt und sind ehrgeizig und zielgerichtet.

Sie besitzen einen Hang zum Äußeren und neigen zur Eitelkeit.

### 9.4 Künstler oder Romantiker

Diese Menschen besitzen Fantasie, große Emotionen und sind kreativ.

Sie neigen jedoch zur Realitätsflucht und zur Depression.

### 9.5 Denker und Beobachter

Dies sind Menschen mit großem Wissensdurst und analytischen Fähigkeiten.

Als Detailversessene neigen sie häufig zur Introvertiertheit.

## 9.6 Loyale

Loyale Menschen sind die geborenen Networker.

Sie sind vertrauenswürdig und kooperativ.

Als Autoritätsgläubige neigen sie zu Ängsten.

## 9.7 Vielseitige und Abenteurer

Sie besitzen eine hohe Energie, sind vielseitig und oft charismatisch.

Sie neigen zu impulsiven Handlungen und zum Extremen.

## 9.8 Führer oder Chefs

Diese Menschen besitzen ein hohes Selbstbewußtsein.

Sie lieben Herausforderungen und führen gerne andere Menschen.

Sie besitzen oft einen Hang zur Aggressivität.

## 9.9 Friedliebende

Diese Menschen sind meist beliebt, da sie für Harmonie sorgen.

Sie ziehen sich gerne zurück und idealisieren oft andere.

## 10. Wesensmerkmale

Wesensmerkmale können aus den gezeigten Verhaltensweisen abgeleitet werden.

Das Gesamtverhalten eines Menschen wird von seinen Ordnungsprinzipien gesteuert.

Somit stellt dessen hierarchische Organisation das Zentrum seiner Persönlichkeit dar.

## II. Sozialkompetenz

Die menschlichen Kompetenzbereiche untergliedern sich laut dem Anthropologen Heinrich Roth in **Selbstkompetenz**, **Sozialkompetenz** und **Sachkompetenz**.

Grundlagen für die Beurteilung der Sozialkompetenz sind die Kommunikation, Kooperation, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Koordinierungsfähigkeit.

Bedeutsam sind Durchsetzung, Empathie, Sensibilität und die interpersonale Flexibilität.

Sozialkompetente Menschen interagieren mit anderen so, dass ein Maximum an positiven bei einem Minimum an negativen Konsequenzen erzeugt wird.

## 1. Gefühle erzeugen Bewegungen

Wir entwickeln im Laufe unseres Lebens einen Blick für geringste Veränderungen im Ausdruck, der Gestik, in der Haltung oder auch in der Körperbetonung anderer. Jede seelische Bewegung ist eng verbunden mit einer körperlichen Bewegung. Alle Bewegungen eines Menschen werden gesteuert von dessen individuellem Leitbild. Unsere gefühlsmäßige Stimmung erzeugt Nervenströme, die auf 550 Muskeln wirken. Unser Körper verrät wie wir uns fühlen, ob „wir vor Lachen bersten“ oder „vor Weinen beben“, ob „wir vor Vergnügen hüpfen“ oder „vor verhaltenem Zorn zittern“.

## 2. Schutzmechanismen

Jeder Mensch legt sich im Laufe seines Lebens eine zweite „Schutz“-Natur zu. Gutmütige Menschen wirken so oft nach aussen besonders frisch und nasskalt. Die Verhaltensänderungen dienen dazu, vorhandene Schwächen zu kaschieren. Wenn ein Mensch ständig behauptet, dass er eine bestimmte Eigenschaft besitzt, ist dies nicht selten ein unmittelbarer Hinweis zu einer besonderen Schwäche. Beispiele hierfür sind „ich in meiner Bescheidenheit“, „ich bin ein Ehrenmann“.

## 3. Der Kopf

Ein vollaufgerichteter Kopf vermittelt dem Gesprächspartner hohes Selbstwertgefühl. Wer den „Kopf hochhält“ ist innerlich frei und hat nicht vor „diesen zu verlieren“. Durch vereinzelt oder auch andauerndes Kopfnicken signalisieren wir Zustimmung. Mit einem zur Seite geneigten Kopf zeigen wir, dass wir auf eigene Aktivität verzichten. Ein hängender, gesenkter Kopf signalisiert Willenlosigkeit, Unterwürfigkeit und Demut. Ein gesenkter, gespannter Kopf mit zentriertem Blick verkündet Kampfbereitschaft.

## 4. Das Gesicht

Jeder Ausdruck eines Gesichtes kann fast immer mehrdeutig bewertet werden. Senkrechte Falten über der Nasenwurzel stehen für ein geistig fixiertes Wollen. Senkrecht und waagrecht ineinanderfließende Falten können dann auftreten, wenn jemand verunsichert ist - beispielsweise bei Fragen, die ihn verwirren. Ein Gesicht kann „süßlich“, „sauer“, „bitter“ oder auch „prüfend“ wirken.

## 5. Die Augen

Die Augen vermitteln rund 80% aller Sinneseindrücke von der Aggression bis zur Liebe. Ein Blick kann mehr bewirken als tausend Worte, er kann fesseln, begeistern und töten. Blicke können sowohl Zustimmung als auch Missbehagen oder Ablehnung signalisieren. In Verbindung mit einem Lächeln kann wortlos eine Einladung ausgesprochen werden. Ein Auge kann tadeln, Vertrauen übermitteln, einen anstrahlen oder sich verschleiern. Der Öffnungsgrad der Augen signalisiert Erstaunen, Freude, Neugier oder Begreifen. Verengte Augen weisen auf hohe Konzentration oder auf eine Schutzmaßnahme hin. Es kann aber auch Misstrauen, Lauern, sich bedroht fühlen oder Mißgunst bedeuten. Wer schräg von oben über die Schultern hinwegblickt signalisiert Geringschätzung. Ein stumpfes Auge mit einem offenem Mund lässt auf eine geistige Stumpfheit schließen. Entscheidend für jegliche Interpretation eines Blickkontaktes ist auch dessen Dauer. Ein zu langer Blickkontakt wird in den meisten Kulturkreisen als aggressiv empfunden. Wer dem Aggressor entgetreten will, wird dessen Blickkontakt erwidern und halten. Starke Persönlichkeiten können Blickkontakt herstellen und / oder ihn halten.

## 6. Der Mund

Hängende Mundwinkel können ein Zeichen für einen extremen Pessimisten sein. Beim Lachen verzieht sich der Mund von offen bis hin zu verspannt und verklemmt. Menschen lachen in vielen Formen - und „am Lachen erkennt man den Narren“.

## 7. Die Schultern

Bis vor wenigen Jahrhunderten waren wir als Jäger und Krieger mit Speeren bewaffnet. Um Waffen effizient führen zu können benötigten wir starke Arme und Schultern. Auch die künstliche männliche Schulterverbreiterung geht auf dieses Wissen zurück. Soldaten tragen Epauletten, da sie hierdurch erkennbar ihre Schulterlinie verbreitern und manch ein Zivilist kaschiert seine „Schmalbrüstigkeit“ mittels des Jacketschnittes. Kreuzen wir unsere Arme über der Brust, verschließen wir uns vor einem anderen. Eine schlappe Haltung verträgt sich nicht mit einem gefestigten, sicheren Menschen. Hochgezogene Schultern, bei einem leicht gekrümmten Rücken und einem angezogenen Kinn entsprechen einer Schutzhaltung, wenn sich jemand von anderen bedroht fühlt.

## 8. Die Arme

Mit unseren schlaff herunterhängenden Armen zeigen wir an, dass wir entspannt sind. Durch das Hochreißen der Arme signalisieren wir Triumph und eigene Überlegenheit. Das Heben der Arme lässt uns größer erscheinen und zelebriert einen hohen Rang. Vorgestreckte Arme können Ablehnung, Abwehr oder sogar hohe Aggression bedeuten. Ebenso können sie natürlich eine Umarmung einleiten oder jemanden herbeiwinken.

## 9. Die Hände

Die männliche Hand ist ungefähr doppelt so stark wie die des schwachen Geschlechts. Ein Händedruck wie ein Schraubstock signalisiert, ich packe zu und lasse nicht mehr los. Für unsere Vorfahren waren starke Hände zum Führen von Waffen überlebenswichtig. Hände schwitzen nicht - es sei denn, ein Mensch steht unter einem erheblichen Stress. Durch Gestikulieren drücken Hände viele Gefühle, vom Flehen bis zur Abwehr, aus. Die einzelnen Finger haben, je nach Kulturkreis, sehr unterschiedliche Bedeutungen. Wer einen anderen zuerst berühren darf, signalisiert hiermit seine Überlegenheit. Wer die Hand auf den Unterarm eines Mitmenschen legt, versucht ihn zu gewinnen.

## 10. Die Brust

Die männliche Breitbrüstigkeit ist ein Signal für ein überragendes Luftvolumen. Wem die Luft ausging, der unterlag im Kampfe ebenso wie bei der Jagd nach Beute. Besonders breite Brüste sind somit auch ein Signal für attraktive männliche Partner. Mit der „Hand aufs Herz“ signalisieren wir Loyalität und eine hohe Verbundenheit. Ein aufgewölbter Brustkorb bedeutet eine starke Persönlichkeit oder Aufgeblasenheit.

## 11. Der Rücken

Der Rücken ist die Körperregion die kontinuierlich am stärksten beansprucht wird. Unsere aufrechte Haltung schwindet mit dem Alter und ebenso bei ständiger Angst. Ein gekrümmter Rücken signalisiert auch eine anhaltende Niedergeschlagenheit. Frustrationen und seelische Belastungen führen oft zu unerträglichen Rückenschmerzen. Wer mit auf dem Rücken gekreuzten Händen daherschreitet signalisiert Überlegenheit. Die Haltung eines mächtigen Mannes ist stets ein wenig aufrechter und selbstbewusster.

## 12. Der Bauch

Ein dicker Bauch verlagert nicht nur den Schwerpunkt von Sumo-Ringern nach unten. Hierdurch werden diese unbesiegbare, da sie schwerer umgeworfen werden können. Manche Frauen sehen dies bei ihren Männern allerdings erheblich unfreundlicher. Wer sich bedroht fühlt, schützt seinen Bauch oft durch ein umfassen mit den Armen.

## 13. Die Hüften

Stemmen wir unsere Hände in die Hüften, signalisieren wir eine starke Abwehrhaltung. Oft wird hiermit auch eine hohe Autorität oder entschlossene Stimmung vermittelt. Über die Hüften und die Art ihrer Betonung wird Geschlechterspezifisches übermittelt.

## 14. Die Beine

Unsere Beinhaltung sagt sehr viel über unsere Stimmungslage und unser Befinden aus. Ein breitbeiniger Stand zeigt das Bedürfnis nach der eigenen Selbstbehauptung. Stehen die Füße etwa zwei Handbreit auseinander signalisiert dies Standfestigkeit. Ein ständiges „nach oben wippen“ signalisiert eine aggressive, angriffslustige Einstellung. Politiker, die von einem Bein aufs andere wippen, verkünden gerade „Standfestigkeit“. Einfach zu erkennen ist das Stapfen eines müden, niedergeschlagenen Menschen oder das Latschen eines Menschen, der sich mit der ihm zugeteilten Rolle abgefunden hat. Selbstbewusste Menschen gehen, prominieren oder schreiten bis hin zum Stolzieren. Wenig dominante Menschen neigen mit vorgebeugtem Oberkörper zum Trotten. Manchen Menschen sieht man an, dass sie mit beiden Füßen im Leben verwurzelt sind. Ungeduldig pochende Füße verraten uns viel über den Seelenzustand ihres Besitzers. Geschlossene Beine deuten auf Ängstlichkeit und eine hohe Dienstbeflissenheit hin. Übereinandergeschlagene Beine demonstrieren ein hohes Maß an Unbekümmertheit.

## 15. Die Körpergröße

Große Menschen sind im Kampf schwerer zu besiegen als kleine Zeitgenossen. Rückt ein großer Manager einem kleinem Kollegen zu dicht auf den Leib, weicht dieser. Im Top-Management findet sich ein überragender Anteil an hochgewachsenen Menschen. Viele von denen geben auch unumwunden zu, dass ihre Größe aufstiegsfördernd war.

# Vom Umgang mit Vorgesetzten

4

5

## I. Stellen Sie nie Ihren Vorgesetzten in den Schatten

Bei der Auswahl des zukünftigen Mitarbeiters legt jeder Vorgesetzte hohe Maßstäbe an. Im fachlichen Bereich werden selbst die Kenntnisse beleuchtet, die leicht erwerbbar sind. Besonders sorgsam schätzen aber viele Vorgesetzte das voraussichtliche Verhalten ein. Keiner stellt freiwillig einen Mitarbeiter ein, der ihn wahrscheinlich übertrumpfen wird, denn auf diese Weise würde er ja seine eigene Position im Unternehmen gefährden. Bei wichtigen Einstellungsentscheidungen wirken gelegentlich zukünftige Kollegen mit. So demonstrieren Unternehmen, dass sie dem potenziellen Neuen gegenüber sowohl wahrhaftig sind, als auch vorhandenen Mitarbeitern hohes Vertrauen entgegenbringen. Welche Interessen teilnehmende Kollegen verfolgen, beweist ihre „konstruktive“ Kritik. Aber auch vorhandene Mitarbeiter können sich leicht höchst unangemessen verhalten, indem sie nur so sind, wie sie sind. Denn auch mit einem authentischen Verhalten verhält sich der falsch, der mit mehr Geist und Witz seinen Vorgesetzten übertrumpft. Ein hohes Risiko gehen diejenigen ein, die von ihrem Vorgesetzten geschätzt werden und sich in ihrer vermeintlichen Favoritenrolle von den Kollegen zu weit entfernen. Überflieger laufen Gefahr, dass sie von ihren Kollegen wieder auf den Boden „der Tatsachen“ zurückgeholt werden, indem diese gezielt die „Favoriten“ diffamieren.

## 2. Kleider machen nicht nur Könige

Bei Königen wird jeder Auftritt in der Öffentlichkeit auf das Sorgsamste durchgeplant. Hierzu gehört besonders, dass die Königin dem Monarchen nicht die „Schau“ stiehlt. Die Königin der Herzen, Lady Diana, verletzte dieses Prinzip, schon allein dadurch, dass ihr als hübsche Frau die Herzen zuflogen und Prinz Charles neben ihr „alt“ aussah. Beim Militär erkennt jeder Eingeweihte problemlos den Dienstgrad seines Gegenübers. In Unternehmen geschieht die Abgrenzung viel subtiler, aber fast ebenso effizient. Das Management trägt Anzug mit Krawatte. Je feiner das Tuch, umso höher der Rang des jeweiligen Trägers. Das beinhaltet natürlich auch die Wertigkeit der Krawatte. Ab Seide befindet sich der Träger überwiegend bereits im höheren Management. Auch die Accessoires geben Auskunft über den Wert, den sich der Besitzer zubilligt. Die mittleren Manager legen meist sehr viel Wert darauf, dass Kollegen an ihrer Uhr, oder ihrem Auto erkennen können, wie hoch sie auf der Karriereleiter gekommen sind. Wer es jedoch übertreibt, kann hierüber auch leicht seinen Vorgesetzten täuschen.

### 3. Die große Bühne gehört alleine dem Chef

Das höchste Lob gebührt stets dem Besten - und das ist immer Ihr Vorgesetzter.  
Wer lobt baut nicht nur Mitarbeiter auf, auch Vorgesetzte wissen ein Lob zu schätzen.  
Wer zu offensichtlich schmeichelt, macht sich unbeliebt, zumindest bei Konkurrenten.  
Um jeden Vorgesetzten scharen sich, meist andächtig lauschend, seine Untergebenen.  
Wie in einem Wolfsrudel wird unter diesen listenreich der jeweilige Rang ausgefochten.  
Bei Hühnern spricht man von Hackordnung, bei Menschen achtet man auf den Verteiler.  
Wer steht an erster Stelle, und wie folgen die anderen - und wer fehlt vielleicht ganz?  
Die Rangordnung wird nicht nur unter Konkurrenten täglich neu in Frage gestellt.  
Wer dem Chef huldigt, stellt ihn in den positiven Mittelpunkt seiner Informationspolitik.  
Menschen möchten sozial anerkannt und beliebt sein, deshalb ratschen und tratschen sie.  
Das indirekte Lob - und noch mehr, die indirekte Kritik, erreicht immer den Adressaten.  
Vorgesetzte registrieren ständig, wer ihnen treu dient und wer sie angreifen könnte.  
Das ist auch der Grund, warum sie nicht die Besten zur ihrer Rechten und Linken dulden.  
Das wäre zu gefährlich, denn starke Untergebene, die sich verbünden, gefährden ihre Macht.

### 4. Könner sind für Nichtskönner immer gefährlich

Chefs wären nicht Chefs, wenn sie nicht irgendetwas besonders gut gekonnt hätten.  
Mancher wartete allerdings nur geduldig ab, bis Bessere fluktuierten oder aufstiegen.  
Wirklich qualifizierte Chefs können ihre Mitarbeiter locker führen und gezielt fördern.  
Je geringer jedoch seine Qualifikation ist, umso weniger wird er Könner um sich dulden.  
Deshalb sollte man bei solchen Vorgesetzten lieber nicht durch Herausragendes glänzen.  
Wer durch seinen Vorgesetzten gefördert wird, steigt zuverlässig und meist leichter auf.  
Holen Sie sich den Ratschlag Ihres Vorgesetzten, auch wenn Sie es selbst besser wissen.  
Je öfters Sie ihn fragen, umso mehr wird er Ihre Kompetenz erkennen und Sie schätzen.  
Denn seine Ratschläge sind ja immer die des herausragenden Könners und Vorgesetzten.  
Nur Dumme versuchen sich klüger zu geben. Klugen nützt gespielte Ratlosigkeit oft mehr.  
Spielen Sie sich unbedarft in den Vordergrund, werden Sie bestenfalls zurechtgewiesen.  
Wer dient, wird positiv bemerkt. Es ist Ihre Geste, die Ihren Vorgesetzten glänzen lässt.  
Seine herausragende Ankündigung, wenn er eine Rede hält. Der Applaus schon vorab.  
Wenigstens in der Inszenierung einer großen Show sind unsere Politiker einsame Spitze.  
Zu behaupten, dass Nichtskönner nur von Gleichen umgeben sind, wäre jedoch vermessen.

## 5. Erst Mitarbeiter machen Menschen zu Vorgesetzten

Es ist falsch den Wert eines Vorgesetzten nach der Anzahl seiner Mitarbeiter zu bemessen. Denn je mehr Mitarbeiter ein Vorgesetzter direkt führen kann, umso geringer dürfte die Qualifikation dieser Mitarbeiter sein. Meister beim Daimler führen mehr Mitarbeiter als beispielsweise der Strategievorstand in diesem oder einem beliebig anderen Konzern. Besonders die Verantwortungsbewussten neigen dazu, alle Aufgaben selbst zu erledigen, denn kein Mitarbeiter kann das so gut wie sie selbst. Schaffen sie das zeitlich nicht mehr, kontrollieren sie mindestens die erzielten Ergebnisse nochmal auf das Sorgfältigste nach. Taktische Aufsteiger zeichnen sich dadurch aus, dass sie möglichst wenig selbst erledigen. Sie delegieren, wenn immer das möglich ist - aber achten darauf, dass sie im Erfolgsfalle die Anerkennung hierfür einstreichen, denn die Ausführenden arbeiteten nach ihrer Weisung, da sie die Konzeption und Planung inklusive Ausführung „detailliert“ vorgegeben hatten. Geht das Projekt schief, stellen sie die Weichen rechtzeitig so, dass sie das nicht trifft. Wer selbst arbeitet, macht nur schwer Karriere, denn er vernachlässigt das Wichtigste, die Kontakte zu denjenigen, die letztendlich über seine Karriere entscheiden werden.

## 6. Sprechen Sie die Sprache Ihres Vorgesetzten

Der eine studiert, der andere macht in der Zwischenzeit eine beachtliche Karriere. Studierende sind nicht zwangsläufig erfolgreicher, zumindest in der freien Wirtschaft. Aber sie beherrschen im Allgemeinen alle Stilfragen besser und reden „akademischer“. Wer seinen Chef seine höhere Ausbildung zu oft spüren lässt, wird das bald bereuen. Ebenso derjenige, der seinen Vorgesetzten im Beisein anderer sprachlich „vorführt“. Sprechen Sie so, dass Ihr Gesprächspartner Sie versteht, das verlangt natürlich auch, dass Sie sich auf sein Bildungsniveau einstellen. Sprechen Sie nur dann Dialekt wenn Sie mit dem „gemeinen“ Volk reden, jedoch nie, wenn Sie Gebildete überzeugen möchten.

## 7. Den Überbringern schlechter Nachrichten drohte der Tod

Ganz so schlimm ist es heute nicht mehr, aber wer schlechte Nachrichten verkündigt, macht sich nur selten beliebt. Vorgesetzte wünschen Erfolgsmeldungen. Sie haben ihren „Laden im Griff“. Schlechte Nachrichten schmälern ihren höchstpersönlichen Erfolg. Dem entspricht, wenn ihre Ideen oder Strategien von Untergebenen kritisiert werden. Überlassen Sie das den Wichtigtuern. Sie loben auch das Falsche und tun das Richtige.

# Vom Umgang mit Vorgesetzten

4 |  Zum Unternehmen | 5

## 8. Die Gedanken sind nicht immer frei

Kinder zum eigenständigen Denken zu erziehen ist nicht ganz ungefährlich für diese. Jeder sollte eine eigene Meinung haben. Diese entgegen dem Mainstream zu äußern, ist jedoch selten empfehlenswert. Aufwiegler landen, nicht nur früher, oft sehr hart. Auch wer seine Gefühle offen äußert, läuft Gefahr, für das Falsche Stellung zu beziehen. Das Falsche kann zwar objektiv das Richtige sein, aber es entspricht nur Einzeldenken. Nur was alle denken ist richtig. Die Schwarmintelligenz irrt sich selbst dann nicht, wenn es schiefling. Es wurde dann eben das bestmöglich erreichbare Ergebnis erzielt. Auch die Schafe orientieren sich an demjenigen der vorangeht, das ist der Leithammel. Beobachten Sie doch einmal, wie sich in Sitzungen die Teilnehmer gegenseitig abtasten, bevor sich einer aus der Deckung wagt und einen „vorsichtigen“ Vorschlag formuliert. Die hochpostulierte Gruppenarbeit bringt weitaus geringere Ergebnisse als der Einzelne, der ein Thema vorantreibt und letztlich beim Scheitern auch hierfür selbst einsteht.

## 9. Wer Wind sät, wird Sturm ernten

All die Witzbolde, die sich über Schwächere lustig machen, laufen höchste Gefahr, dass sie Menschen kränken, die durchaus ihr eigenes Schicksal beeinflussen können. Diskutieren Sie nie mit Ihren Vorgesetzten Themen außerhalb des Unternehmens, die Rückschlüsse über Ihre Person zulassen. Sofern Ihr Vorgesetzter, seit den Jahren als er als Arbeiter im Unternehmen startete, Gewerkschaftsmitglied ist, können Sie sich ganz schnell ins Abseits stellen, wenn Sie über die im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften und das bedauernswert betriebsratsverseuchte Arbeitsklima lästern.

## 10. Positive Menschen gewinnen fast immer

Welcher Vorgesetzte umgibt sich gerne mit Griesgrämigen, die alles schlechtreden? Vorgesetzte möchten über Erfolge sprechen - und gab es in der Vergangenheit keine, dann wenigstens über die erfolgreiche Zukunft ihres Verantwortungsbereiches. Selbst positive Menschen stimmen uns ebenfalls positiv. Sie beeinflussen uns unbewusst. Wir genießen ihre Gegenwart. Sie gestalten für sich und andere ein schöneres Leben. Menschen fliehen aus dem Unangenehmen und Hässlichen. Sie wollen nicht ständig mit Negativem konfrontiert werden. Hier gibt es nur eine Ausnahme: die Medien. Diese helfen uns jedoch, uns besser zu fühlen, da es anderen noch schlechter geht.

## I. Vertrauen Sie Ihren Kollegen niemals uneingeschränkt

Kollegen sind Konkurrenten, keine Freunde, sie verfolgen ihre eigenen Interessen. Jeder strebt nach oben, an das Licht, das gilt für Pflanzen, Tiere und Menschen. Wer in seiner Gattung am erfolgreichsten ist, wird meistens reich belohnt werden. Die Manager erhalten ein repräsentatives Büro sowie einen attraktiven Dienstwagen plus natürlich ein bedeutend höheres Einkommen und somit ein höheres Ansehen. Der Stärkste darf sich im Tierreich seinem Harem widmen und sich fortpflanzen. Ist es bei Menschen nicht ebenso? Um Erfolgreiche scharen sich doch die Damen. Wer einem anderen etwas Gutes tut, erwartet zumindest dessen Dankbarkeit. Do ut des. Ich gebe, damit Du gibst. Ein wichtiger Grundsatz des sozialen Verhaltens. Oder: manus manum lavat. Besser bekannt unter: Eine Hand wäscht die andere. Nicht wenige, die um den Aufstieg mit Ihnen konkurrieren, legen Hilfsbereitschaft jedoch als Schwäche aus. Und erkannte Schwächen darf man auch ausnutzen. Wenn Sie sich auf gefährlichem Terrain bewegen, wägen Sie Schritt für Schritt ab. Den Kollegen, die ja dasselbe Ziel verfolgen, sind viele geneigt eher zu vertrauen. Doch selbst die Zusammenarbeit mit guten Kollegen ist kein ungefährliches Terrain, denn Sie wissen niemals, wenn der Kollege seine Chance sieht, sie elegant „ins Messer“ laufen zu lassen und Sie somit als Konkurrenten ersteinmal auszuschalten. Trotzdem, Mitkonkurrenten halten Sie fit, ohne Konkurrenz werden wir faul.

## 2. Privates und Geschäftliches sollten Sie strikt trennen

Es gibt nur sehr wenige Gelegenheiten, bei denen Sie sich mehr schaden können, als mit den regelmäßigen abendlichen Treffen mit Kollegen in fröhlicher Runde. Was Sie hier an Erkenntnissen über Ihren Chef oder auch zu anderen Themen mehr oder weniger alkoholisiert ausplaudern, kann Ihre Karriere vernichten. Es gibt immer Neider, die sorgfältig alles sammeln, was Ihnen schaden könnte. Auch zarte Bande, die Sie in lockerer Runde knüpfen, stellen Hypotheken dar, die irgendwann eingelöst werden müssen. Und das ist dann selten vorteilhaft. Wenn Du geschwiegen hättest, wärest Du ein Philosoph geblieben. Boëthius. Wer sich erst gar nicht in eine gefährliche Situation begibt, gerät auch nicht in Gefahr, dort Vertrauliches auszuplaudern, das er besser für sich behalten hätte. Auch langfristig oft hinderliche „Duzfreundschaften“ lassen sich so vermeiden.

### 3. Halten Sie Ihre Absichten stets geheim

Menschen, die Erfolgreiches ausplaudern, ernten selten die Früchte ihrer Arbeit. Weniger begabte Kollegen klinken sich dann ein, wenn sich die Erfolge abzeichnen. Im Gegensatz zu den Plauderern bereiten sie sich für eine optimale Darstellung vor und präsentieren diese dann als Leistung, die im Wesentlichen auf sie zurückgeht. Die Unbekümmerten sind dann oft zu bescheiden, um das sofort Richtig zu stellen. Redselig sind meist Menschen mit einem schwach ausgeprägten Selbstbewusstsein. Sie wollen mit ihren Erfolgen ihren Stellenwert bei anderen festigen oder steigern. Manche möchten sich auch lediglich bei ihren Kollegen hierdurch beliebt machen. Taktiker hingegen legen eher falsche Spuren, als dass sie offen Vorhaben diskutieren. Je unklarer Ihre Kollegen sich über Ihre Strategie sind, umso weniger können sie Abwehrlinien aufbauen und Sie somit ausbremsen. Erkennen Ihre Kollegen später Ihre wahren Absichten, haben Sie Ihr Projekt schon vollständig durchgezogen und „least not last“ die Lorbeeren für Ihre erfolgreiche Arbeit selbst eingeheimst.

### 4. Ihre Ehrlichkeit nützt den Unehrllichen

Trickreich, wie so ein Schimpanse verheimlicht, dass er Nahrhaftes gefunden hat. Erst schaut er sich um, ob ihn einer beobachtet hat, wenn nicht, vergräbt er schnell seinen Fund, um ihn später in Ruhe zu verspeisen, falls dies nicht sofort möglich ist. Lobt ein Vorgesetzter in seiner Laudatio, dass sich ein Mitarbeiter zu jeder Zeit pflichtbewusst und stets ehrlich für die Interessen des Unternehmens eingesetzt hat, vermuten wir doch umgehend, dass dieser Mitarbeiter wohl einfach strukturiert ist. Ehrlichkeit ist eine ziemlich stumpfe Waffe und wer immer pflichtbewusst handelt, vernachlässigt die Wachsamkeit, die er benötigt, um sich tatsächlich zu behaupten. Wer nach „oben“ strebt, sollte stets ehrlich sein, wenn ihm dieses nicht schadet. Aber nirgends steht geschrieben, dass er alles mitteilen muss, was ihm bekannt ist. Klüger kann es sein, ständig von seinen hehren Absichten und Zielen zu sprechen, obwohl man diese überhaupt nicht verfolgt. Die anderen folgen einer falschen Fährte. Jeder erfolgreiche Schwindler scheint doch an das zu Glauben, was er verkündet. Bernhard L. Madoff war mit dieser Masche erfolgreich, da er Interessierte ablehnte, wenn diese für eine Verwaltung in seinem Fond mit unter 20 Millionen zu „arm“ waren. Alle Eitlen wollten deshalb zum Club der Erlesenen gehören. Koste es, was es wolle.

## 5. Auch Schwache gewinnen, wenn sie geschickt taktieren

Ergibst Du Dich, oder ich ergebe mich. Schluchzte der kleine Junge der „unten“ lag. Vergleichbar starke Konkurrenten, können ihren Zwist auf der Stelle austragen. Schwache sollten lieber klein begeben und versuchen den Kollegen für sich zu gewinnen, denn wer einem aggressiven Kollegen ausweicht, muss sich irgendwann doch stellen. Ehrenstreitigkeiten wurden nur unter Satisfaktionsfähigen mit der Waffe ausgetragen. Die Duelle endeten häufig mit Tod oder schwerer Verletzung eines der Kontrahenten. Wenn Sie voraussichtlich nicht gewinnen, ist ein „unehrenhaftes“ Verweigern intelligenter. Die Folgen einer Niederlage sind meist negativer. Wer sich dem „Duell“ verweigert, gewinnt Zeit, um sich neue Strategien zu überlegen und den Gegner zu verunsichern. Eine unserer größten Schwächen liegt doch darin, dass wir mit Rachsucht auf uns angetanes Unrecht reagieren. Kollegen streben tagtäglich nach kleinen Vorteilen. Dass sie uns hierbei Nachteile zufügen, muss nicht einmal beabsichtigt gewesen sein. Angemessen zu reagieren ist in erregtem Zustande nicht leicht, aber immer besser. Gute Schachspieler planen Züge voraus. Schlechte nützen jede scheinbare Chance.

## 6. Im realen Leben gewinnen leider häufig die Schurken

Beim Pokern gewinnt, wer die Karten austeilt. Jedenfalls, wenn er hierbei betrügt. Aber auch im Management kommt es darauf an, die Karten für andere zu mischen. So wie Kollegen Ihre Schwächen ausloten, können auch Sie deren Schwächen nützen. Wer Manager werden will, sollte mehrere große Projekte erfolgreich geleitet haben. Strategen meiden Projektleitungen dann, wenn diese voraussichtlich scheitern werden. Diese Projekte können aber nützlich sein, wenn starke Konkurrenten auf diese Weise, geschwächt werden können. Hier kommt es darauf an, rechtzeitig darauf hinzuweisen, wie überaus erfolgreich der Kollege X in vergleichbaren Projekten bereits gewirkt hat. Der gelobte Kollege wird vor Stolz kaum widersprechen, und der Verantwortliche delegiert das Projekt an den, der sich in vergleichbaren Aufgabenstellungen bewährte. Gewissenhafte Mitarbeiter überlegen mögliche Alternativen für eine Entscheidung vorab. Sie tragen dann die bestmögliche Entscheidung vor und lassen anderen so keine Chance, aus mehreren Alternativen selbst auszuwählen, was diese unnötig unter Druck setzt. Besser ist es, Sie überlegen sich Alternativen, die für Sie durchgängig annehmbar sind und vermitteln, Kollegen oder Ihrem Chef so das Gefühl, selbst entschieden zu haben.

## 7. Hilfsbereite schwächen sich selbst

Der Speer dringt tief mit der Spitze ein. Der Kluge konzentriert seine Kraft auf das, was das Unternehmen voranbringt und somit kurz- oder auch mittelfristig ihm nützt. Der Hilfsbereite verzettelt sich und vergeudet so seine Kräfte für Nebensächliches. Dasselbe gilt auch für Menschen, die jede ihrer Aufgaben mit großer Sorgfalt erledigen. Sie bohren nicht in dem sichtbar Wichtigen tief, sie bohren im Unsichtbaren sehr breit. Intensives Arbeiten an einem Thema zahlt sich aus, extensives an tausend Themen nicht. Ängstliche und ebenso die treuen Mitarbeiter verlassen die vertraute Umgebung ungern, auch wenn sie sich bei einem Wechsel stärker einbringen und sogar aufsteigen könnten. Treue gegenüber dem Chef, den Kollegen oder Mitarbeitern kann den Aufstieg verhindern.

## 8. Überlassen Sie die Schmutzarbeit den anderen

Die Personalmanager sind häufig nur dann und deshalb bei Fachvorgesetzten beliebt, wenn es gilt, unangenehme Personalangelegenheiten zur Durchführung zu delegieren. Der Schuldige an der Gehaltskürzung oder Kündigung ist dann der Personalmanager, wohingegen das strahlende Licht des Fachvorgesetzten, der die Maßnahme forderte, nicht beeinträchtigt wird. Keine Missetat soll sein hehres Image fürderhin belasten. Eine beliebte Taktik unter „Kollegen“ ist es, einen Schuldigen vorab gezielt aufzubauen. Für denjenigen, der dies nicht erkennt, kann das Ende der eigenen Karriere nahe. Die Schuld geschickt auf Konkurrenten zu lenken, ist also nicht die schlechteste Taktik. Auch Kirchen übertragen ja die Schuld des Einzelnen auf den „himmlischen Erlöser“.

## 9. Der fleißigste Kollege ist leider meistens der Unfähigste

Je selbstsicherer ein Mensch ist, umso weniger lässt er sich unter Druck setzen. Kompetente erledigen ihre Arbeit schnell, oft schon dadurch, dass sie delegieren. Inkompetente versuchen durch erhöhten Fleiß ihre Inkompetenz zu kompensieren. Sie müssen mehr und härter als andere arbeiten, um mit diesen Schritt halten zu können. Selbstsichere sind weder in Eile, noch wirken sie total gestresst. Sie genießen das Leben und lassen die für sich arbeiten, die es scheinbar nötig haben. Wer die Drecksarbeit für andere erledigt macht sich hierbei meistens schmutzig. Er ist kein Strahlemann mehr. Handlanger findet man unter den Kollegen, die sich hervortun möchten. Diese können Sie so recht einfach manipulieren. Sie dürfen sich nur nicht dabei erwischen lassen.

# Vom Umgang mit Mitarbeitern

4

5

## **I. Ohne Indianer, kein Häuptling**

Viel Sterne, viel General, wird gerne unter Offizieren in der Bundeswehr gewitzelt. Die Vorgesetzten mit vielen Mitarbeitern fühlen sich doch häufig wie „viel General“. Dumm für Stabsstellenleiter, dass dort nur sehr wenige Mitarbeiter benötigt werden. Weitsichtige Unternehmen eröffnen deshalb den Referenten, oft Hochschulabgängern, die Aufstiegsmöglichkeit zum Hauptreferenten. Das sind dann die besonders Erfahrenen. Wer Vorgesetzter ist genießt es doch, dass er allein schon hierdurch bedeutend ist. Einige vergessen darüber, dass sie verantwortlich für die Arbeit ihrer Mitarbeiter sind.

## **2. Wie verschaffen Sie sich als Vorgesetzter Respekt**

Sicher am einfachsten, indem Sie Ihren Mitarbeitern beweisen, dass Sie der Beste sind. Theoretisch ist das leicht, praktisch leider oft fast unmöglich, denn keiner kann alles. Das Fachwissen eines jeden Menschen ist begrenzt, oft zudem recht überschaubar. Vorgesetzte, die ihren Mitarbeitern ständig beweisen wollen, dass sie auch im Detail besser sind, verlieren den Respekt ihrer zu den Belehrungen schweigenden Fachleuten. Vorgesetzte sollen führen. Nicht nur Menschen, sondern häufig auch komplexe Projekte. Wir machen den Weg frei. Der Werbeslogan einer Bank. Das ist originäre Aufgabe der Vorgesetzten, die Voraussetzungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter „arbeiten“ können. Vorgesetzte, die immer präsent sind, laufen Gefahr, dass Aufgaben rückdelegiert werden. Wichtige Vorgesetzte sind wie Unikate selten, in diesem Falle nicht ständig erreichbar.

## **3. Arbeiten Sie mit dem Können Ihrer Mitarbeiter**

Was macht ein Dirigent? Er bedient sich des machtvollen Klanges seines Orchesters. Einzelne Künstler können exzellent spielen, aber erst alle vermitteln Überwältigendes. Bereits eine kleine Gruppe von Mitarbeitern erfordert das Können eines Dirigenten, denn nur so werden sie für ihr Unternehmen herausragende Arbeitsergebnisse erzielen. Stoppen Sie deshalb Primadonnen, die sich zu Lasten anderer in den Vordergrund spielen. Natürlich profitiert jede Mannschaft von denen, die in einer „überirdischen Liga“ spielen. Nur, wenn diese nicht in das Team eingebunden sind, leidet die Leistungserbringung. Lassen Sie Konkurrenz zu, das spornt auch Mitarbeiter zum sportlichen Wettbewerb an. Aber unterbinden Sie das Streben Einzelner, sich zu Lasten der anderen zu profitieren. Vorgesetzte sind Leiter eines Teams. Ihr Können beweist sich in der Leistung ihres Teams.

## 4. Nur die stetige Anpassung sichert Ihre eigene Zukunft

Die Karwane zieht weiter, orakelte Helmut Kohl. Oder wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. Unbewegliche Manager wollen verwalten, sie scheuen das Gestalten. Lieber reden sie stundenlang von der glorreichen Vergangenheit ihres Fachbereiches und ruinieren so langsam aber sicher die Effizienz in ihrem Verantwortungsbereich. Anpassung verlangt Anstrengung. Sich stetig wandelnde Anforderungen stressen Vorgesetzte und Mitarbeiter gleichermaßen. Besonders unter Stress fallen Menschen in bewährte Routine zurück und behindern so die notwendigen Anpassungsprozesse. Top-Manager predigen den ständigen Wandel. Klugen Top-Managern aber ist bekannt, dass sie nicht zuviel auf einmal ändern dürfen, um nicht alle gegen sich aufzubringen. Mitarbeiter klagen, dass ihre Arbeit unbefriedigend sei und ihre Fähigkeiten nicht fordert, doch versuchen Sie als Vorgesetzter einmal, die Unzufriedenen mit Neuem zu fordern? Das Jammern wird vorübergehend leiser werden. Das Grundrauschen jedoch bleibt. Die eingefahrenen Wege sind ja auch erprobte Wege, die seither gut funktionierten. Neues erzeugt Widerstand, selbst wenn Betroffene den Wert des Neuen erkennen. Menschen sind als Gewohnheitstiere nur wenig darauf erpicht, Neues auszuprobieren. Wer als Vorgesetzter neu berufen wurde, sollte zunächst die alten Rituale beibehalten. Denn die abzuschneidenden alten Zöpfe stehen bei den Mitarbeitern auch für Identität.

## 5. Unkraut überwuchert Nutzpflanzen, nicht nur im Garten

Nicht nur in der Politik erlangen die allergrößten Schreihälse die höchsten Positionen. Nützliches, das im Verborgenen blüht, wird von dem Unkraut im Garten überwuchert. Vorgesetzte, die Fehlentwicklungen geschehen lassen, erleben oft schnell ihr Waterloo. Wehren Sie den Anfängen, damit nicht Ihre wirklichen Leistungsträger resignieren. Mitarbeiter, die erkennen, dass Wichtigtuer und Zuträger auch noch gefördert werden, wohingegen sie selbst für Fehler bestraft werden, die auf gewissenhafter Arbeit basieren, ziehen sich in das sprichwörtliche Schneckenhaus zurück. Sie kündigen innerlich. Damit Sie die Kontrolle über Entwicklungen in Ihrem Verantwortungsbereich behalten, sollten relevante Fäden bei Ihnen zusammenlaufen. Damit ist nicht Zuträgerei gemeint. Besonders Ihre Leistungsträger sollten Sie eng mit einbeziehen und auch um Rat fragen. Die Zuträger verfolgen ja meist leicht durchschaubare eigensüchtige Interessen und wer sich für diese instrumentalisieren lässt, frustriert seine dringend benötigten Mitkämpfer.

## 6. Höchstleistung erfordert eigenen Nutzen

Was uns stolz macht spornt uns auch zu einer besonderen gemeinsamen Leistung an. Keiner Ihrer Mitarbeiter wird hierbei aber wirklich an seine Leistungsgrenze gehen. Nur wenn dem Mitarbeiter bewusst ist, dass ihm seine eigene Leistung auch nutzt, mobilisiert er alle versteckten Kraftreserven. Erst dann strengt er sich wirklich an. Emotionale Appelle rütteln auf, bringen aber niemand hierdurch zur Höchstleistung. Die meisten Mitarbeiter denken doch bei allem was Sie sagen zunächst an sich selbst. Was nützt mir das? Was erfordert das von mir? Welchen Nachteil habe ich hierdurch? Eine gefährliche Motivation sind vage Versprechungen, die Sie nicht einzuhalten gedenken. Sie speichern solches lediglich für den Moment der Aktion in Ihrem Kurzzeitgedächtnis. Der Mitarbeiter archiviert jede Art von Zusagen, also auch vage, im Langzeitgedächtnis. Er wartet von nun an auf die Einhaltung. Wartet er zu lange vergeblich, entzieht er Ihnen „innerlich“ seine Gefolgschaft und wartet dann auf die Chance zu seiner Revanche.

## 7. Ihre Mitarbeiter erwarten Beistand

Menschen suchen Vorbilder. Sie möchten jemandem nacheifern. Und sie suchen Sicherheit. Die Menschen, die bereit sind, persönliche Risiken wirklich einzugehen und zu tragen, sind wie alle Unikate äußerst selten. Auch Mitarbeiter verstecken sich lieber hinter der breiten Schulter ihres Vorgesetzten, wenn die „Stürme“ toben. Der soll es dann richten. Manche Vorgesetzte verweigern ihren Mitarbeitern diesen Schutz, indem sie diese dann „im Regen stehen lassen“, wenn sie der Unterstützung durch den Vorgesetzten bedürfen. Mitarbeiter registrieren ein solches Verhalten genau und richten sich zukünftig danach, was für Sie als Vorgesetzten bedeutet, dass keiner mehr bereit ist, Risiken einzugehen. Aufgaben, die Risiken beinhalten, werden von nun an gemieden mit der Konsequenz, dass sich ungelöste Risiken solange addieren bis es irgendwann zum „Big Bang“ kommt. Ebenso gefährlich für Sie ist es, wenn Sie sich in einer Trutzburg vollkommen isolieren. Die Mitarbeiter besitzen keinen Ansprechpartner und ebenso keinen, der entscheidet. Es ist doch ein Irrglaube, dass Mitarbeiter „scharf“ darauf sind, eigenständig zu handeln. Noch gefährlicher ist es jedoch, wenn Sie sich hierdurch von Informationen abschneiden. Sie bekommen dann nicht mehr mit, welcher Ihrer Kontrahenten gerade Fäden zieht, bis Sie selbst an einem Faden zappeln. Suchen Sie sich Bundesgenossen unter ihren Mitarbeitern und nicht nur unter Ihren Kollegen, die zuallererst Konkurrenten sind.

# Vom Umgang mit Mitarbeitern

4 |  Zum Unternehmen | 5

## 8. Die Form behindert das Miteinander

Gehe nicht zu Deinem Fürst, wenn Du nicht gerufen wirst. Es sind die großen Augen, die Sie immer neugierig machen sollten. Für viele ist Ihr Sekretariat eine große Hürde. Sie sollten sich deshalb regelmäßig bei Ihren Mitarbeitern „informell“ sehen lassen. Wenn Sie aufmerksam durch die Reihen gehen, fallen Ihnen die Mitarbeiter am Blick auf, die offensichtlich ein Anliegen an Sie haben. Gehen Sie auf diese wenig formell mit einem kleinen Smalltalk zu und Sie erfahren von manchen Schwierigkeiten, die Sie oft leicht lösen können, von denen Sie aber ansonsten niemals Kenntnis erhalten hätten. Ihre Kritik sollte immer lösungsorientiert sein, vermeiden Sie es, den Mitarbeiter zu kränken oder niederzumachen. Mit Fairness gewinnen Sie als Vorgesetzter enorm. Und nur so erfahren Sie rechtzeitig von den Themen, die Sie ansonsten kalt erwischen.

## 9. Nur wenige Vorgesetzte erreichen Kultstatus

Der Personenkult ist ja unter den Mächtigen immens verpönt, zumindest solange der Personenkult sich nicht um ihre Person dreht. Personenkult muss nicht schlecht sein. Menschen benötigen etwas, an das sie glauben können. Das ist ein Lebensbedürfnis. Ermöglichen Sie es Mitarbeitern, an Sie zu glauben, denn erst das macht Sie mächtig. Wer Mitarbeiter jedoch ständig durcheinanderwirbelt wird wenig erfolgreich sein. Strahlen Sie Gelassenheit und Zuversicht aus. Handeln Sie in jeder Situation souverän. Gemeinschaften sind immer leichter zu überzeugen als einzelne, kritische Personen. Und die Gemeinschaft kann auch kritische Menschen einbinden, oder sie isolieren.

## 10. Auch qualifizierte Vorgesetzte können scheitern

Es gibt genügend Beispiele, wo sich Mitarbeiter gegen ihren Vorgesetzten stellten. Das passiert äußerst selten bei Vorgesetzten, deren Leistungsanspruch gering ist. Es passiert häufiger bei Vorgesetzten, die ihre Mitarbeiter permanent überfordern. Irgendwann hat sich der Druck so aufgestaut, dass er sich gemeinschaftlich entlädt. Entweder wird der Betriebsrat oder der nächsthöhere Vorgesetzte „munitioniert“. Soweit sollten Sie es als Vorgesetzter niemals kommen lassen. Agieren Sie rechtzeitig. Entweder Sie passen sich an, indem Sie Ihre Leistungsanforderungen zurücknehmen, oder Sie eliminieren gezielt diejenigen, die die Meinungsbildner in der Gruppe sind. Das letztere ist gefährlich, denn mehrere „Stäbe“ gleichzeitig zu brechen ist schwer.

## **I. Schützen Sie Ihren guten Ruf**

Mit einem sehr hohen Ansehen in der Gesellschaft schüchtern Sie Mitmenschen ein. Der gute Ruf ist es, der Sie unantastbar macht. Keiner traut sich, über Sie herzufallen. Verlieren Sie Ihren guten Ruf, werden Sie selbst zum Freiwild ausgewiesener Feiglinge. Politiker untergraben ja gerne das Ansehen ihrer Gegner. Unterlassen Sie solches, denn wer mit Schmutz auf andere wirft, macht sich ganz schnell selbst schmutzig. Solches ist unter dem Niveau, das Sie auszeichnet. Menschen, die wir einschätzen, beurteilen wir nach dem äußeren Anscheine, nach dem, was wir erkennen können. Wir müssen in der Gesellschaft anderer Menschen leben und wir hängen somit von diesen ab. Deshalb dürfen wir auch niemals die Pflege unseres Rufes vernachlässigen. Wer über den Dingen steht, erwirbt schnell den Ruf der Arroganz, der Anmaßung. Aber solches muss sich nicht nachteilig auswirken, denn es verschafft einen Nimbus. Auch ein guter Ruf wird mit der Zeit langweilig. Erfinden Sie sich gelegentlich neu.

## **2. Berechenbare sind manipulierbar**

Ein Mensch ohne eigenen Standpunkt lässt sich von Meinungen anderer manipulieren. Er pendelt hin und her. Keiner kann sich am ihn ausrichten. Er flackert im Mainstream. Wer einen festen Standpunkt besitzt, und diesen dann auch noch vorbehaltlos äußert, läuft jedoch Gefahr, dass er für andere zu berechenbar und so zur leichten Beute wird. Hilfsbereit zu sein, ohne Nähe zu suchen, Berechenbar in vielem, jedoch nicht in allem, verschafft Ihnen sowohl Sympathien als auch die notwendigen Bewegungsfreiräume

## **3. Die Erwartungshaltungen anderer formen Sie**

Jeder hat Erwartungen an Sie. Kinder fordern den lieben Papi, der Zeit für sie hat. Ihre Freunde erwarten den prima Kumpel, der ihnen uneigennützig jederzeit hilft. Ihre Frau sieht Sie als den idealen Lebenspartner, und auch diesen Ansprüchen müssen Sie gerecht werden, so wenig vollkommen Sie sich auch gelegentlich fühlen mögen. Sie spielen die Rolle, in der Sie Ihre Mitmenschen sehen. Sie sollten deshalb Ihr Bild gelegentlich einmal verändern, indem Sie es umformen, so hält das alle in Spannung. Sie müssen dabei ja nicht gleich zu einem gewieften, skrupellosen Hochstapler mutieren. Das Beispiel erfolgreicher Hochstapler zeigt uns jedoch, welche Manipulationskünste möglich sind, wenn die Menschen an einen glauben und sich so leicht täuschen lassen.

# Vom Umgang mit sich selbst

## 4. An Ihren Taten sollt ihr sie messen

Der Maulheld, wer kennt solche nicht? Beim Sportfischer werden die Fische stetig größer und der Taucher befriedete den menschenfressenden Tigerhai allein mit gutem Zureden. Den selbst erzählten Heldentaten begegnen wir mit gesundem Misstrauen, zu oft schon fühlten wir uns „auf den Arm genommen“. Machen Sie es so, wie die Wildwesthelden. Lassen Sie andere Ihr Loblied singen, suchen Sie sich einen glaubwürdigen Chronisten. Am besten für Sie ist es natürlich, wenn Ihr Chef in höchsten Tönen Ihr Können preist, da man ihm keinen Eigennutz unterstellt. Nichtsdestoweniger erwartet auch er eine Gegenleistung. Sie sollten deshalb auch seinen zukünftigen Erwartungen entsprechen.

## 5. Meiden Sie die Glücklosen

Dicke Freunde färben ab, hat die Wissenschaft bewiesen. Sie werden selbst zunehmen. Umgeben Sie sich mit den vom Leben Geschlagenen, werden Sie selbst schwermütig. Joggen Sie mit den Besten. Nur so werden Sie schneller. Suchen Sie Ihre Freunde und Bekannte unter den Menschen, die Sie privat und auch beruflich weiterbringen können. Umgeben Sie sich mit heiteren, gelassenen Menschen, die nicht alles trüb und grau sehen. Lassen Sie sich nicht in den Sumpf der unablässig Trübsalblasenden mit hinunterziehen. Ein idealistischer Lebensmut und eine positive Grundeinstellung sind Voraussetzung dafür, dass andere Menschen Ihre Gegenwart als angenehm und für sich als positiv empfinden.

## 6. Zaudern Sie nicht zu lange, nehmen Sie Chancen wahr

Die Entscheidungen, die wir sehr lange vor uns herschieben, sind selten die Allerbesten. Unser Bauch denkt mit. Natürlich sollten Sie nicht alles tun, was Ihr Bauch sich so denkt, denn der peilt ziemlich grob über den Daumen. Trotzdem, das Bauchgefühl kann passen. In den Jahrmillionen unserer Evolution überlebten ja nur die, die blitzschnell handelten. Gute Chancen bekommt man ihm Leben nicht allzu oft. Sind sie da, muss man sie nutzen. Sind Sie in einer Angelegenheit sehr unsicher, sollten Sie sich nicht hierfür entscheiden. Haben Sie aber eine Entscheidung getroffen gilt „Augen zu und durch“. Halbherziges lässt Sie auch dann Scheitern, wenn Sie mit Mut und Zuversicht gewonnen hätten. Tatkraft kommt von Kraft. Von Zeit zu Zeit fühlen wir uns erschöpft und ausgebrannt, dies wirkt sich auch auf unsere Handlungen aus. Wir fühlen uns viel zu kraftlos um Neuem gegenüber aufgeschlossen zu sein. Hier empfiehlt sich dringend eine Auszeit.

## 7. Spezialisten streben nach Perfektion

Das Manko vieler frisch aus dem Spezialistenstatus zu Führungskräften beförderten ist, dass diese die gewohnte Perfektion und Zuverlässigkeit nicht plötzlich ablegen können. Führungskräfte kämpfen tagtäglich mit Imponderabilien. Sie verfügen nicht über die Zeit, alle „Wenn und Abers“ abzuwägen. Sie entscheiden aufgrund unsicherer Informationen. Aber auch für Spezialisten gibt es einen Grad der Sorgfalt, der sich negativ auswirkt. Die Informationstechnologie zeigt uns doch, dass es mit unfertigen Produkten auch geht. Sie delegiert das Austesten der Hardware und Software an den frustrierten Anwender. Die Unternehmen, die in dieser Branche zu sorgfältig arbeiten, bremsen sich selbst aus. Sie nehmen am Fortschritt nicht teil und überleben deshalb nicht. „Time is money“. Aber auch im menschlichen Miteinander ist zu perfekt vor allem kontraproduktiv. Der Neid wenig Perfekter hat schon manchen, der zu perfekt arbeitete, ausgebremst. Geben Sie ab und zu einige kleine Schwächen zu, das macht Sie doch erst menschlich. Leisten Sie sich gelegentlich verzeihliche Fehler. Holen Sie sich Rat bei den Fehlbaren.

## 8. Arbeiten Sie nicht im Schweiß Ihrer Angesichtes

Leicht wie eine Feder schwingt sich der Trapezkünstler ohne Sicherung durch die Luft. Er leistet schwerste Arbeit, aber niemand sieht das dem elegant fliegenden Athleten an. Das Publikum klatscht begeistert. Sie anerkennen die Leistung. So möchten auch sie sein. Und das ist Erfolgsgeheimnis derjenigen, die den Weg zu Spitzenleistungen bewältigten. Es muss leicht aussehen, auch wenn es schwer fällt. Hochbegabte Mathematiker leben mit ihren Formeln. Sie fliegen ihnen zu. Sie handhaben sie spielerisch, ohne Anspannung. Den Fußballspieler, den Sportjournalisten als Helden von „einem anderen Stern“ titulieren, agiert doch ebenso, andere spielen ihm den Ball zu, er schießt nur finftenreich die Tore. Auch hochbefähigte Spezialisten und effiziente Führungskräfte wirken unangestrengt. Ihre Arbeit ist ihnen keine Last. Sie vermittelt ihnen täglich höchste Erfolgserlebnisse. Wer unter seiner Arbeit stöhnt und ächzt, erinnert doch eher an einen armen Ochsen, der fremdbestimmt den schweren Karren durch unwegsames Gelände ziehen muss. Wie sehr Sie sich in schwierigen Projekten auch quälen mögen, es muss leicht aussehen. Nur wer unangestrengt aussieht, wirkt auf die anderen souverän. Er hat alles im Griff. Wer seine Arbeit stets frohgestimmt wahrnimmt, signalisiert so seiner Umgebung, dass er noch große Leistungsreserven besitzt. So erkennen alle seine Überlegenheit.

# Vom Umgang mit sich selbst

4  Zum Unternehmen  5

## 9. Planen Sie alles bis zum Ende

Keiner honoriert Ihren Fleiß. Andere interessiert doch nur, dass Sie das Ziel erreichen. Der Weg ist das Ziel. Eine Aussage, die Konfuzius (551-479 v. Christus) so niemals traf. Die bessere Interpretation ist wohl: Ich habe meinen Willen auf den Weg gerichtet. Den Gedanken weitergeführt wird daraus, dass er das Ziel auch erreichen wollte. Wer es nicht schafft, jammert doch über all die Widrigkeiten, die ihn davon abhielten. Steine, die man ihm in den Weg warf. Schicksalschläge, die ihn aus der Bahn warfen. Ohne vorherige Fahrtroutenbestimmung kommen Sie weder mit dem Auto noch mit Ihrer Arbeit sicher zum Ziel. Planen Sie deshalb Projekte vorab immer vollständig durch. Nur so sind Sie gewappnet, wenn unerwartete Störungen auftreten und können sich an der festgelegten weiteren Route orientieren und vermeiden zeitfressende Umwege. Mit Probehandeln legen Sie Handlungsmuster für eine erfolgreiche Realisierung fest. Sie vermeiden somit auch die Häme, die zuverlässig folgt, wenn Sie unfähig waren „über den Tellerrand hinauszudenken“ und deshalb eine veritable Bruchlandung hinlegten.

## 10. Beschränken Sie sich auf das Erreichbare

Ehrgeizige Eltern wollen für ihre Kinder immer nur das Beste. 60% Gymnasiasten? Wie soll das gehen. Die Intelligenz ist nicht upgradebar und auch der Fleiß ist limitiert. Jeder Mensch hat Grenzen, die er nicht überschreiten kann, egal wie er sich anstrengt. Natürlich erreichen die meisten ihre Grenzen niemals, denn das würde Kraft kosten. Jeder wäre aber gerne ein Spitzensportler, aber bitte ohne sich hierfür plagen zu müssen. Der Ehrgeiz treibt nicht wenige dazu, sich komplett in ihrer Persönlichkeit zu verbiegen. Auf den Schleimspuren, die sie hinterlassen, können sich Nachfolgende die Beine brechen. Aber es ist auch die Lebenszufriedenheit, die durch falschen Ehrgeiz beeinträchtigt wird. So manch einer hadert so lange mit seinem Schicksal, bis er es nicht mehr ändern kann. Sich beschränken können, das sollten wir wieder lernen. Nicht jeder kann Chef werden. Und, ob das Leben so hoch oben an der Spitze so angenehm ist, erfahren Sie frühestens, wenn Sie dort angelangt sind. So manch einer wäre dann gerne wieder weiter unten. Führungskräfte erkaufen sich ihren Erfolg meist mit Verzicht auf Freizeit und Familie. Die Familie muss diesen Verzicht frohen Herzens mittragen, denn sonst scheitern auch die besten Ehen. Erkennen, was Sie nicht ändern können, das ist der erste Schritt zu einem glücklichen Leben. Zuschauer haben mehr Spaß als die Gladiatoren in der Arena.

# Vom Umgang mit Externen

4

5

## **I. Jeder Mitarbeiter repräsentiert sein Unternehmen**

Jedes Unternehmen steht in einem umfassenden Geflecht externer Beziehungen. Alle Mitarbeiter wirken somit immer inner- und außerhalb ihres Unternehmens. Produkte sind zu verkaufen, Fertigungsmaterialien einzukaufen und natürlich auch dringend benötigte Mitarbeiter aus dem Personalmarkt frühzeitig zu beschaffen. Viele sind schon ohne störende Kunden, Lieferanten und Dienstleister ausgelastet. Manch einem ist überhaupt nicht bewusst, dass er sein Unternehmen repräsentiert. Wer nur unternehmensintern arbeitet, aber abends am Stammtisch das Wort führt, kann den Ruf seines Unternehmens im positiven Sinne fördern und ebenso schädigen. Das Unternehmens- und Arbeitgeberimage wird stets durch alle Mitarbeiter geprägt. Offiziell vertritt das Unternehmen derjenige, der eine entsprechende Funktion besitzt. Das kann ein höherer Manager sein, der mit externen Stellen Klärungen durchführt. Es kann aber ebenso der „normale“ Mitarbeiter sein, der Waren ein- oder verkauft. Top-Manager bilden Netzwerke im Olymp. Sie treffen sich unter ihresgleichen in Davos oder in anderen elitären Zirkeln. Ihre Kontakte mögen überwiegend oberflächlich sein, wenn aber ein Vorstand mit einem anderen Vorstand nur plaudert, bewirkt das viel.

## **2. Lassen Sie Ihren Geschäftspartner zu Ihnen reisen**

Sie sind stets in einer besseren Position, wenn Ihr Geschäftspartner zu Ihnen kommt. Erstens verhandelt er dann auf einem ihm nicht vertrauten Terrain, zweitens muss er kräfteverzehrend anreisen. Der entstehende Stress reduziert seine Verhandlungsstärke. Und, im eigenen Unternehmen können Sie den Ablauf der Verhandlung besser steuern. Reist Ihr Geschäftspartner bereits am Vorabend an, können Sie ihn mit einer grandiosen Abendveranstaltung beeindrucken und somit für Ihre Belange vorab positiv einnehmen. Jeder strebt nach Anerkennung. Das gilt natürlich auch für Verhandlungskommissionen. Ein hierarchisch höher angesiedelter Manager des Gastgebers bestreitet deshalb mit den Gästen das anspruchsvolle und somit anstrengende und „feuchte“ Abendprogramm. Am nächsten Morgen erwartet die ausgeruhte Verhandlungsdelegation des Gastgebers, die noch ziemlich unausgeschlafenen Gäste. Das kann man sogar noch toppen, indem man die Verhandlungsmannschaft umfassend mit Spezialisten zu allen Themen ausstattet. Diese werden vollkommen frisch erst eingesetzt, wenn ihr Spezialistenthema ansteht. Das wirkt sich wie bei Auswechselspielern beim Fußball aus. Die sind dann noch topfit.

### 3. Kooperieren anstatt sich zu bekämpfen

Strategie und Taktik, also die langfristige Ausrichtung sowie die kurzfristige Planung, sind die Instrumente westlich geprägter Unternehmen. Unternehmen verbinden wirtschaftliche Interessen, wer sich gegenseitig hilft wird stärker, wer sich bekämpft schwächt sich und seinen Gegner zum Vorteil eines weiteren, der nur darauf wartet. Der Wirtschaftskrieg mit ruinösem Preiskampf und mit anderen geeigneten Mitteln dient dazu, den Konkurrenten zu schwächen oder ganz aus dem Markt zu werfen.

### 4. Fast nichts im Leben gibt es umsonst

Erfahrene Fische lassen sich nicht ködern. Die Forelle schwimmt um den Wurm herum, so verlockend er auch sein mag, sie kennt die Konsequenzen und beisst deshalb nicht an. Erfahrene Manager handeln vergleichbar. Sie haben es oft selbst erfahren und miterlebt, dass Schnäppchen Köder sind, die sie in die bereits versteckt aufgestellte Falle locken sollen. Fast nichts erhalten wir umsonst. Hinter den meisten Gratisangeboten steckt etwas, das dem Schenkenden nützlich ist. Ehrliche Gratisangebote zeigen den Gebernutzen auf, unehrliche Gratisangebote verstecken die Verpflichtung, die der Annehmende einget.

### 5. Den anderen über den Tisch ziehen

Dumme gerieren sich Dümmeren gegenüber überlegen. Klügere nehmen sich zurück. Trotzdem lassen sich auch gewiefte, intelligente, erfahrene Verhandlungspartner über den „Tisch ziehen“, wenn sie entsprechend getäuscht werden. Keiner rechnet damit, dass er plump angelogen wird und deshalb sind dreiste Lügen oftmals so erfolgreich. Die Lüge muss nur groß genug sein, um geglaubt zu werden. Wer nur ein bisschen schwindelt fliegt meistens auf. Bei den Chinesen ist die List Bestandteil der Weisheit. Listige benötigen einen hohen Intellekt, denn nur ein solcher ermöglicht ihnen Listen. Sie sollten misstrauisch werden, wenn ein Vertragswerk einem „Werk“ entspricht. Ehrlich gemeinte Verträge sind kurz und sie sind zudem verständlich formuliert. Nur Juristen nutzt Juristendeutsch. Sie entwickelten deshalb eine „Geheimsprache“, die sie in der Formulierung und Analyse von Verträgen unentbehrlich machen soll. Anstellungsverträge im Management werden beidseitig oft von Juristen ausformuliert. Die Forderung nach vertrauensvoller Zusammenarbeit ist zunehmend weniger wert. Auch hier gilt, wer ohne Hintergedanken handelt, spielt mit „aufgedeckten Karten“.

## 6. Verhandeln ist ein Kräftemessen

Schwache reden zuerst. Starke können abwarten. Verhandeln ist ein Kräftemessen. Dass ein gegenseitiger Nutzen zu erreichen sei, klingt in der Theorie ja ganz nett. In der Praxis denkt jeder der Verhandlungspartner zuerst an seinen eigenen Vorteil. Viele Unternehmen sehen Verhandlungen als Diktate ihrerseits, die zu befolgen sind. Am besten können Sie das in der notleidenden Automobilzulieferindustrie studieren. Hier diktieren die Hersteller die Preise, die die Lieferanten nur noch abnicken dürfen. Friss, oder stirb. Diese unmissverständliche Forderung lässt die Zulieferer ausbluten. Von partnerschaftlichen Verhandlungen zu sprechen, empfinden sie deshalb als Hohn. Wirklich verhandeln können Sie nur aus einer vergleichbar starken Position heraus. Die Stärke kann vorhanden sein. Aber ebenso wirksam lediglich vorgespielt werden. Den Feind über die eigene Stärke zu täuschen, ist ja nicht nur eine probate Kriegsliste. Verhandlungspartner gehen davon aus, dass andere entsprechend Schema F denken. Ihre Listen durchschauen Sie nur dann, wenn Sie eingefahrene Denkmuster verlassen. Wer dem ehrlichen Gesicht des anderen vorbehaltlos vertraut, hat schon verloren. Das Erkennen von Listen ist im Westen ungeübt, nicht jedoch im asiatischen Bereich. Selbst Jesus Christus lehrt ja. „Seid sanft wie die Tauben und klug wie die Schlangen“. Und den Schlangen unterstellen Menschen ja gerne einen besonderen Listenreichtum. Dem Starken verschafft seine Kraft die Macht, um seine Interessen durchzusetzen. Der Schwache muss sich der List bedienen, wenn er nicht überfahren werden will.

## 7. Durch Aussitzen gewinnen

Politiker und Gewerkschafter sind die wahren Meister im Verhandlungsmarathon. Sitzen bleiben, bis der Verhandlungspartner sich nicht mehr aufrechterhalten kann. Nach kurzer Zeit sind alle Sachargumente und gegenseitige Vorwürfe ausgetauscht. Was jetzt kommt, ist nur noch die ganz große Show für die jeweiligen Anhänger, die es dadurch zu beeindrucken gilt, „dass man bis zur Erschöpfung gekämpft hat“. Es geht nicht um das zu erzielende Ergebnis, das steht meistens schon vorab fest, denn jeder an der Verhandlung Teilnehmende kennt die Spielräume des Gegenübers. Dass man die den Kontrahenten schon vor der Sitzung möglichst „weich klopft“, gehört zum bewährten Ritual bei den Tarifverhandlungen im Öffentlichen Dienst. Drohungen und Trillerpfeifen sind die Instrumente im psychologischen „Vorspiel“.

## 8. Joint-Venture, die Spielwiese für Industriespionage

Industriespionage treiben alle. Nicht umsonst überwachen die allermeisten Staaten den gesamten Datenverkehr der Welt. Da geht es keinesfalls nur um Terroristen. Aber selbst Joint-Venture-Projekte werden benutzt, um Informationen zu erhalten. Das betrifft sowohl den militärischen Bereich als auch konkurrierende Unternehmen. Ziehen sich Verhandlungen extrem in die Länge, um immer wieder Fragen zu klären, sollten Unternehmen darauf achten, dass sie keine Geschäftsgeheimnisse ausplaudern. Die spionierende Seite wird die Verhandlungen erst abbrechen, wenn sie genügend Informationen bekommen hat. Ein Grund zum Scheitern findet sich dann ja schnell.

## 9. Risiken durch die Informationsgesellschaft

Wer falsch spielt ging in der Vorzeit des Internets kein großes Risiko in der Form ein, dass seine Schwindeleien durch die Medien Millionen von Menschen bekannt wurden. Das hat sich durch das Internet grundlegend geändert. Jeder, der sich betrogen fühlt, hat nunmehr mühelos die Möglichkeit, potenzielle Verbraucher umfassend zu warnen. Die „verletzbaren Stellen“ von Verhandlungspartnern sind im Internet recherchierbar. Sie können genutzt werden, um die Gegenseite subtil massiv unter Druck zu setzen. Unternehmen sollten deshalb ihre medienwirksamen Schwachstellen vorab ermitteln, um gegebenenfalls geeignete Maßnahmen ohne jeglichen Verzug einleiten zu können. So wie man positive Bewertungen über die eigenen Produkte selbst gezielt im Internet in den entsprechenden Bewertungsportalen streuen kann, ist auch Ihre Konkurrenz in der Lage „Falschmeldungen“ über Ihre Produkte ohne großen Aufwand zu platzieren.

## 10. Mitentscheidend ist das richtige Timing

Wer es besonders eilig hat, befindet sich schon allein hierdurch auf der Verliererstraße. Unter keinem Termindruck zu stehen, ist für das Verhandlungsergebnis entscheidend. Der besonders hungrige Hecht schnappt sich die arglose Forelle, ohne darauf zu achten, dass versteckt hinter ihm der gefräßige Wels lauert. Großer Hunger macht unvorsichtig. Wer zu lange wartet, läuft Gefahr, dass er die sich ihm bietende Chance nicht nützt. Wer zu schnell bei nur jeder kleinen Möglichkeit zugreift, wird niemals in der Lage sein, die Chance mit dem entscheidenden Vorteil wahrzunehmen, dafür ist er zu beschäftigt. Abwarten und nachbauen, das ist die Taktik vieler wirtschaftlich aufstrebender Nationen.

## **I. Weshalb kommt es zu Konflikten?**

Alle Menschen sind gleich. Zumindest im Rahmen des Gleichbehandlungsgesetzes. Alle Menschen können allerdings nicht das Gleiche. Unser Leben wäre eintönig, wenn es keinerlei Unterschiede zwischen den einzelnen Menschen geben würde. Jeder besitzt einen Charakter, selbst derjenige, den wir als charakterlos bezeichnen. Wir unterscheiden uns in unserer Wesensart ebenso wie in unseren Bedürfnissen. Menschen besitzen Stärken und Schwächen. Manche Dinge mögen und schätzen sie, andere lehnen sie ab. Sympathie und Antipathie prägen unsere Verhaltensweisen.

## **2. Die Ebenen der Zusammenarbeit**

Jedes Gespräch und Diskussion findet auf der Sachebene und Beziehungsebene statt. Natürlich sind die Gewichte der beiden Ebenen jeweils sehr unterschiedlich verteilt. Auch in einer betont sachlichen Diskussion können uns unterschiedliche Auffassungen in die Beziehungsebene gleiten lassen, wenn wir uns nicht ernst genommen fühlen. Unser durchdachter Lösungsvorschlag wird von einem Kollegen auseinandergenommen, oder er macht sogar einen Gegenvorschlag, den wir umgehend als unüberlegt bewerten. Damit greift er unsere Kompetenz und somit auch unser Selbstwertgefühl massiv an. Können Kollegen nicht miteinander, werden sie sich schon deshalb gegenseitig blockieren.

### **2.1 Die Sachebene**

Im Unternehmen werden Arbeitsaufgaben diskutiert, Projektstände besprochen und Fragestellungen vielerlei Art erörtert. Hier wird überwiegend die Sachebene berührt. Es geht nicht um das Wie einer Zusammenarbeit, sondern vordergründig um das Was. Die Sachebene tangiert immer auch die Beziehungsebene. Wir sind alle nur Menschen und zutiefst menschlich ist es, selbst Sachargumente schnell sehr persönlich zu nehmen.

### **2.2 Die Beziehungsebene**

In der Beziehungsebene spielen Gefühle und die jeweilige Stimmung eine wichtige Rolle. Es geht hier vorwiegend um das Wie einer Zusammenarbeit und somit auch darum, ob unser Selbstwertgefühl von den Vorgesetzten oder Kollegen beeinträchtigt wird. Wir besitzen ein feines Gespür dafür, ob dieses absichtlich oder unabsichtlich erfolgt. Aber auch bei unabsichtlichen Beeinträchtigungen reagieren wir „gebremst“ emotional.

# Vom Umgang mit Konflikten

## 3. Wir grenzen uns von anderen ab

Selbst Pilzkulturen grenzen sich voneinander ab. Tiere verteidigen verbissen ihr Revier. Auch wir Menschen ziehen als Erstes verbindliche Grenzen, wie privat den Gartenzaun. Wir ziehen Grenzen zu Menschen, die nicht mit uns verwandt sind, die nicht im gleichen Dorf, Stadt, Land oder auch Sprachraum wohnen. Wir grenzen uns ab durch den Verein, die Zugehörigkeit zu den Lions, Rotariern und durch die Unternehmenszugehörigkeit. Wer unsere Grenzen missachtet, verletzt unser abgestecktes Revier und wird bekämpft.

## 4. Konflikte gehören zum Überleben

Jede Population kämpft für ihre Art, um das eigene Überleben und ihren Nachwuchs. Wir trachten nach unserem Vorteil und beharren auf den eingenommenen Positionen. Wir sind natürlich die Guten, wohingegen diejenigen, die unsere Grenzen verletzen, die Bösen sind, die es vehement zu bekämpfen gilt. Konflikte bedürfen zweier Parteien. Weicht der andere nicht, steigern wir unsere Anstrengungen zur Abwehr kontinuierlich. Wir fokussieren uns vollständig bis hin zum Tunnelblick auf das, was uns feindselig scheint. Unsere Wahrnehmung verengt sich zunehmend. Wir steigern uns in unser Recht hinein. Der Konflikt beginnt sukzessive zu eskalieren bis irgendwann der Punkt erreicht ist, von dem es keine Rückkehr mehr gibt. Es kommt endgültig zum offenen Schlagabtausch.

## 5. Der Streit dient der Positionsbestimmung

Streiten liegt uns im Blut. Es gibt ja sogar eine „Streitkultur“, die es einzuhalten gilt, wenn man selbst zu den gebildeten und beherrschten Menschen zählen möchte. Im Streit formulieren wir Vorwürfe. Wir öffnen uns und unsere Wortwahl entgleist. Es gibt keinen positiven Streit. Jeder Streit vergiftet zunächst einmal das Miteinander. Dies gilt besonders, wenn wir im Streit den anderen „klein“ machen, ihn erniedrigen. Natürlich fühlen wir uns erleichtert, wenn wir unseren Emotionen freien Lauf lassen. Die Atmosphäre ist wie nach einem Gewitter gereinigt. Blitzeinschläge schlagen aber ebenso Wunden wie unbedacht gewählte, zu tiefst kränkende und verletzende Worte. Streit ist ein Machtkampf. Wer setzt sich durch? Männer versuchen es mit Lautstärke, Frauen bleiben natürlich überwiegend objektiv und besonnen, versichern alle Frauen. Jede Partei sammelt ihre Bataillone. Durch eigene Verbündete suchen wir Rückendeckung und Bestätigung, dass wir selbst recht haben und der andere sich im Unrecht befindet.

## **6. Konflikte eskalieren in Stufen**

### **6.1 Spannungen bauen sich auf**

Wie bei einem Gewitter bauen sich Spannungen erst allmählich auf, bevor es blitzt. Fronten prallen aufeinander. Eingenommene Positionen verhärten sich zunehmend. Ärger bahnt sich an. Die Debatten werden heftiger. Ein Ausgleich ist noch möglich.

### **6.2 Die Debatte verhärtet sich**

Polemik ersetzt Argumente. Aus positivem Denken wird Schwarz-Weiss-Denken. Teilnehmer stehen auf und setzen sich wieder. Jeder versucht nun Druck auszuüben. Die Beiträge werden kürzer, aber dafür immer hitziger, bis hin zum Gesprächsabbruch.

### **6.3 Der Angriff dominiert die Debatte**

Nonverbale Angriffe erfolgen durch gezielten Einsatz körpersprachlicher Drohgebärden. Zunehmendes Misstrauen und Dominanzstreben ersetzt das Zusammengehörigkeitsgefühl.

### **6.4 Die Beteiligten suchen sich Koalitionspartner**

Mitstreiter sollen den eigenen Standpunkt erhärten. Aus der ursprünglichen Diskussion auf der Sachebene entwickelt sich allmählich der Anspruch nur selbst recht zu haben.

### **6.5 Gesichtsverlust und Drohstrategien**

Angriffe unter der Gürtellinie. Unterstellung von Verrat. Ekel vor dem anderen. Öffentliche Angriffe auf die Ehre. Inszenierte Demaskierung. Verbannen und Ausstoßen. Wüste Beschimpfungen und Drohungen ersetzen jetzt die Argumente vollständig. Wir nehmen den Gegner jetzt als Feind und nicht mehr als einen Menschen wahr. Die Glaubwürdigkeit des Konfliktpartners wird untergraben und herabgesetzt.

### **6.6 Aus begrenzter Schädigung wird sukzessive ein Vernichtungskrieg**

Den Feind zu schädigen, auch wenn man hierdurch begrenzt selbst geschädigt wird, wird als Sieg gesehen. Dem Ding, nicht dem Menschen, gilt es Schaden zuzufügen. Die zunächst partielle Schädigung entwickelt sich zum reinen Vernichtungskrieg. Es spielt keine Rolle mehr, ob wir auch selbst mit in den Abgrund gerissen werden.

# Vom Umgang mit Konflikten

4  Zum Unternehmen  5

## 7. Deeskalation

Die Deeskalation ist vor, während und nach Konflikten ein sehr wichtiger Beitrag. Konflikte bahnen sich ja oft über eine längere Zeit an. Es ist wie bei einem Vulkan. Erst wenn sich genug Druck aufgestaut hat, kommt es zu einem gewaltigen Ausbruch. Menschen verlieren ihre Beherrschung erst, wenn die Aggression überhand nimmt. Während des Aggressionsaufbaues wird häufig bereits das Umfeld mit einbezogen. Dieses kann unterstützend wirken. Du musst Dich endlich einmal dagegen wehren. Oder auch einen beruhigenden Charakter haben. Das ist doch alles nur halb so wild. Wichtig ist es, genau hinzusehen. Läuft tatsächlich etwas falsch? Was sind die Fakten? Gerade Vorgesetzte erkennen aufgrund ihrer Erfahrung und vielerlei „Rauchzeichen“, wenn es irgendwo menschlich zu brennen anfängt. Aussitzen klappt dann kaum mehr. Um Ruhe zu bitten dürfte nicht oder nur selten über eine längere Zeit funktionieren. Hier ist die klare Aussprache gefragt. Der Vorgesetzte klärt die Differenzen zwischen den beiden Streithähnen. Er macht seinen Lösungsvorschlag, der diskutierbar sein kann. Notfalls befriedet er eine eskalierende Situation, indem er einen der Kontrahenten aus dem Wirkungsbereich des anderen entfernt, oder ihn notfalls sogar versetzt.

## 8. Konflikte auf der Sachebene stoppen, bevor sie entgleisen

Konflikte auf der Sachebene eskalieren ja leider über die Zeit ebenfalls zu persönlichen. Im Anfangsstadium sind sie aber wesentlich leichter zu beheben, da frei von Animosität. Nicht zuletzt geht es auch bei Konflikten auf der Sachebene um Grenzverletzungen. Ich führe diese Arbeit immer konkret mit diesem Ablauf und mit der Genauigkeit aus. Oder, ich bewerte diesen Vorgang umfassend anders als mein mitarbeitender Kollege. Unsere Vorstellungswelt, geprägt aus den Erinnerungen bereits gemachter Erfahrungen, spielt uns ja auch im Bereich der Sachebene durchaus konfliktverursachende Streiche. Aus sachlichen Fragestellungen wird dann ganz schnell die Frage „wer hat hier recht“. Wer kann sich durchsetzen und wen unterstützt dann auch noch der Vorgesetzte? Manche Motivationen sind anders als das, was letztlich als Zankapfel hochgespielt wird. Jemand fühlt sich übergangen und will den Chef hiermit zwingen, ihn wahrzunehmen. Das ist dann wie bei kleinen Kindern, die besonders nerven, wenn Gäste anwesend sind. Sie fühlen sich vernachlässigt und kämpfen deshalb mit allen Mitteln um Aufmerksamkeit. Die Vorgesetzten sollten jedoch neutral bleiben und sich nicht instrumentalisieren lassen.

# Vom Umgang mit Konflikten

4

5

## 9. Langandauernder Streit führt zur Vernichtung

Ehestreitigkeiten eskalieren bis zur Scheidung. Es geht hier nicht mehr um Versöhnung. Man will den Partner loswerden und redet ihn deshalb selbst vor den Kindern schlecht. Aus Wortgefechten werden Tätlichkeiten. Frau wirft mit zerbrechlichen Gegenständen und Mann zertrümmert auch schon mal die Einrichtung. Dem anderen Schaden zufügen ist das Gebot der Stunde, selbst wenn man sich hierdurch ganz erheblich selbst schädigt. Aber nicht nur im Privaten eskaliert so mancher Streit, auch im Büro gibt es Feinde. Da ist der Kollege, den wir schon lange nicht mehr leiden können. Da ist die alte Petze, die ein Verhältnis mit dem Chef hat. Und da ist der, den auch alle anderen „mobben“. Der Prügelknabe, der uns wenigstens das Gefühl eigener Überlegenheit vermittelt.

## 10. Die meisten Konflikte sind irrational

Gleichgültig, wie ein Konflikt entsteht, ob es der Streit um ein gemeinsames Ziel ist, ob wir uns nicht darüber einigen können, wie wir das gemeinsame Ziel erreichen, oder ob wir uns übervorteilt fühlen, da der andere mehr bekommt als wir erhalten. Es spielen über die reine Sachebene hinaus immer auch unsere Gefühle mit hinein. Die meisten Konflikte entstehen und eskalieren deshalb auf der Beziehungsebene. Wir können jemanden nicht leiden, oder der andere erfüllt unsere Erwartungen nicht. Besonders die Beziehungskonflikte werden ja deshalb auch am heftigsten ausgefochten. Hier geht es um Schuld. Und zwar ausschließlich um die Schuld des Konfliktpartners. Und das macht es uns besonders schwer, wieder auf den Boden der Tatsachen zu finden. Die Verletzungen lassen es uns unmöglich erscheinen, einander die Hand zu reichen.

## 11. Zum Frieden führt ein langer Weg

Nur recht selten gelingt es uns, unseren Gegner dauerhaft aus dem Weg zu räumen. Wie in der Blutrache, der Vendetta, können wir uns gegenseitig so lange bekämpfen, bis der Konflikt sich dadurch bereinigt hat, dass es nichts mehr zu bekriegen gibt. Die meisten Menschen werden feststellen, nachdem sich die Gemüter abkühlten, dass ein Streit unsere Seele zerstört, wir fühlen uns nicht mehr wohl in unserer Haut. So langsam strecken dann auch verbitterte Streithähne wieder Friedensfühler aus. Wie schaffen wir Frieden, ohne Gesichtsverlust, wo wir doch absolut im Recht sind? Erst jetzt kann ein Friedensgespräch mit einiger Aussicht auf Erfolg geführt werden.

## 12. Die Schlichtung

Ein Konflikt ließe sich am einfachsten bereinigen, wenn der Schuldige sich zu seiner alleinigen Schuld bekennen und uns „unter Tränen“ um Verzeihung bitten würde. Der andere! Und damit ist doch schon klar, warum dies so gut wie nie klappen wird. Wir weigern uns den eigenen Anteil zu erkennen, solange der nicht offenkundig ist. Die Schlichtung bedarf des Einverständnisses beider Parteien, um erfolgreich zu sein. Manchmal gehört die Schlichtung aber nur zur Show, wie bei den Tarifverhandlungen.

### 13.1 Aufnahme beider Standpunkte

Im ersten Schritt sollte der Schlichter die unterschiedlichen Standpunkte aufnehmen. Dies möglichst visualisiert und vor allem sachbezogen, damit nicht bei der Aufnahme die Emotionen erneut hochkochen und somit ein zusätzlicher Konfliktstoff entsteht. Jede Diskussion bei der Aufnahme der Streitpunkte sollte deshalb unterbunden werden.

### 13.2 Herausarbeiten der Gemeinsamkeiten

Es soll ja durchaus Konflikte geben, in denen die Gemeinsamkeiten so weit überwiegen, dass sich der Vermittler schon fragt, um was sich die Konfliktparteien eigentlich streiten. Alle Punkte, in denen sich die Parteien einig sind, müssen deshalb festgehalten werden.

### 13.3 Herausarbeiten der Differenzen

Für beide sichtbar sind alle strittigen Sachverhalte zu ermitteln und aufzuschreiben. Beide sollen und dürfen ausreden. Diskussionen sollten auch hier unterbunden werden.

### 13.4 Ermitteln von Lösungsansätzen

Jetzt dürfen beide Konfliktparteien sich selbst konstruktiv einbringen. Was wäre zu tun, um die einzelnen Punkte so zu entschärfen, dass sie für beide Parteien akzeptabel sind. Hier kann dann gegebenenfalls auch sofort das Einverständnis beider eingeholt werden. Schön, wenn auch nicht realistisch wäre es, wenn alle Punkte sich so abhaken ließen. Bleiben Streitpunkte, ist der Schlichter als derjenige gefragt, der den Kompromiss sucht. Unter Abwägen der jeweiligen Interessenlagen und Einschätzung derer Berechtigung, wird er kompromissfähige Alternativlösungen suchen und beiden Parteien vorschlagen. Das Vermeiden von Emotionen wird hierbei wohl sein schwierigster Part werden.

## 1. List ersetzt Kraft

Fuchs, lobte sich stolz der Dreijährige, wenn er etwas besonders Schlaues wusste. Schlau wie der Fuchs, listig wie die Schlange, klug wie der Rabe, die Liste lässt sich beliebig erweitern. Auffallend hierbei ist, dass nur wenig starke Tiere mit Attributen wie schlau, listig, klug bedacht werden. Bei den Gefährlichen erwarten wir keine List.

## 2. Mächtig durch Listen

Machiavelli, Rasputin und noch weitere gewiefte Männer der Geschichte mehr, beweisen recht anschaulich, wie man mit List an die Macht kommt und sie behält. Natürlich hat List mit Täuschung zu tun. Listige lügen nicht, sie spiegeln etwas vor, das andere erst aufgrund ihres Glaubenwollens dann auch für bare Münze nehmen.

## 3. Unerwartetes ist siegreich

Napoleon gewann viele seiner Schlachten, da er cleverer als seine Gegner handelte. Er überlegte zunächst, welche Vorgehensweise würde der andere keinesfalls erwarten. Stalin war davon überzeugt, dass Hitler es niemals wagen würde, Russland anzugreifen. Die Wehrmacht griff blitzschnell an und schlug den unvorbereiteten Gegner mehrfach.

## 4. Ausgeruhte kontra Abgearbeitete

Selbst ausgeruht in Verhandlungen zu gehen, ist eine besonders effiziente Taktik. Besonders wenn die Verhandlungspartner von der langen Anreise ermüdet sind. Das kann man mit endlosen Monologen oder sehr leisem Sprechen noch toppen.

## 5. Wichtiges hebt man hervor, Unwichtiges ist nicht erwähnenswert

Geschäftsleute preisen, was ihre Produkte gegenüber der Konkurrenz auszeichnet. Sie verschweigen jedoch in welchen Punkten Konkurrenten bedeutend besser sind. Das nennt man Werbung. Oder Neudeutsch „Promotion and Productplacement“.

## 6. Untergraben der Selbstsicherheit

Die Marktführerschaft verleiht Selbstsicherheit. Und Selbstsicherheit steht für „teuer“. Jeden stolz präsentierenden Verkäufer verunsichert zutiefst ein mehrfaches „Na und?“ Die erheblich reduzierte Selbstsicherheit wirkt sich positiv auf Preisverhandlungen aus.

## 7. Wo Rauch ist, könnte auch Feuer sein

Gerüchte verhalten sich wie kleine Feuer. Sie können sich rasant ausbreiten. Wer unbedeutend erscheinenden Gerüchten nicht entschieden entgegentritt, kann plötzlich mit einer kaum mehr beherrschbaren Situation konfrontiert sein.

## 8. Durch Loben lächerlich machen

Ständiges, erkennbar übertriebenes Lob gibt den Gelobten der Lächerlichkeit preis. Höchstes, unberechtigtes Lob zerstört den Ruf stärker als es eine Intrige je könnte.

## 9. Scheitern oder Gesichtsverlust?

Beide Verhandlungspartner bezogen Position. Grenzpfähle wurden eingerammt. Jetzt Nachzugeben bedeutet Gesichtsverlust. Das Scheitern zeichnet sich ab. Ein Abbruch bedeutet für beide Parteien erhebliche Nachteile. Beide verlieren. Wie kann man sich aus einer derartig festgefahrenen Situation doch noch befreien? Nur ein „Unbelasteter“ kann hier vermitteln. Die Gastgeber rufen ihren Vorgesetzten. Dem Hinzukommenden kann die Gegenseite ohne Gesichtsverlust entgegenkommen.

## 10. Vom Nutzen der Umdeutung

Der eine sagt dieses. Der andere versteht jenes. Umdeutungen erfolgen ohne Absicht, oder auch gezielt. Wer den umgedeuteten Sachverhalt nicht sofort richtig stellt riskiert, dass das Umgedeutete zu seinem Nachteil in der Abschlussvereinbarung stehen wird.

## 11. Scheinkäufe führen zum Erwerb

Beliebt in Galerien. Zeigt jemand beim Betrachten eines Bildes ein Kaufinteresse, schiebt sich ein Galeriebesucher dazu und preist den Künstler in höchsten Tönen, er hätte ja schon Bilder von diesem und überlege sich nun auch dieses zu erwerben. Der ahnungslose erste Betrachter erwirbt schnell das Bild, um es sich zu sichern.

## 12. Die Verpackung verkauft

Träume verkaufen sich besser als der Produktnutzen. Jedenfalls bei teurer Kosmetik. Nur die aufwändigste Verpackung verspricht ein herausragend „attraktives“ Produkt. Auch schöne Damen veredeln sich durch exquisite Outfits von Valentino und anderen.

## 13. Unerwartetes erweckt Aufmerksamkeit

milch & zucker, das ist doch kein Name für eine Werbeagentur. Oder vielleicht doch? Ein total unlogischer Name lässt uns überlegen. Und je länger wir darüber nachdenken, umso stärker prägt sich Name und Botschaft ein. Ganz schön clever, diese Werbefuzzis.

## 14. Schweigsame kontra Beredsame

Wer selbst redet, erfährt nichts. Wer schweigt, ermuntert den anderen zum Reden. Wir ertragen keine Stille mehr. Es kostet uns hohe Überwindung, Stille zuzulassen. Der Starke schweigt, der Schwache verplappert schlussendlich auch seine Schwächen.

## 15. Aufstieg gleich Ausstieg

Beförderte, die der höheren Position nicht gerecht werden, müssen fast immer gehen. Den Konkurrenten beim Aufstieg zum Abstieg unterstützt zu haben, zahlt sich jetzt aus.

## 16. Auch Kompliziertes ist einfach

Einfachste Sachverhalte sind kompliziert darzustellen. Erst akademisch Durchgefärbtes findet die Billigung vieler Bildungsbürger, obwohl sie es meistens selbst nicht verstehen. Wer überzeugen will, meidet Kompliziertes, das liest und versteht nämlich kaum einer.

## 17. Kraft oder Raffinesse

Der Schwache siegt dann über den Starken, wenn er dessen Schwachstellen nützt. Die Eitelkeit ist die Schwachstelle, die der Schwache am effizientesten nützen kann. Eingebildete denken nicht im Traum daran, dass sie über ihre Eitelkeit stürzen könnten. Die Eitelkeit eines Menschen lässt sich jedoch wie der Nasenring eines Ochsens nutzen. Wer die Eitlen lobt, kann sie über das Lob dorthin führen, wo er sie haben möchte. Stolzgeschwellt laufen sie in alle Fallen, die bereits sorgsam für sie vorbereitet wurden. Die Damenwelt beherrscht diese Taktik besser als die doch eher unbedarften Männer.

## 18. Nur würdig oder kreditwürdig?

Bittet man seine Bank um einen kleinen Kredit, wird die Kreditwürdigkeit überprüft. Ein sehr großer Kredit ist leichter zu haben. Denn einen solchen benötigen nur die, die im wirtschaftlich bedeutenden Umfang tätig sind. Also die Schmidlers und Schneiders.

## **19. Trittbrettfahrer gibt es auch in der Wirtschaft**

Eine unvergleichlich wertvolle Produktmarke nützt auch dem, der sie nicht besitzt. Er muss nur für sein Produkt einen Namen wählen, der eine Verwechslung sichert.

## **20. Geradlinigkeit mündet im Routinedenken**

Wer rational denkt, entscheidet geradlinig. Wer geradlinig entscheidet handelt auch so. Mitarbeiter lieben die Anweisungen, die sie ohne große Mühe nachvollziehen können. Neue Mitarbeiter werden durch den Vorgänger oder langjährige Kollegen eingearbeitet. Neue werden deshalb, ohne darüber nachzudenken, die bewährte Routine übernehmen.

## **21. Dem Druck standhalten oder ihn zurückweisen**

Von vielen Seiten stehen wir unter Druck. Vorgesetzte fordern, Kollegen verlangen und unsere lieben Mitarbeiter tragen uns ständig neue, unausgeorene Ideen vor. Gewissenhafte widmen sich allem. Nur wer die gewohnte Pflichtroutine verlässt, weist Unsinniges umgehend zurück, ohne sich tiefergehend damit zu beschäftigen.

## **22. Den Anderen um den Verstand reden**

Wer unablässig redet, lullt uns ein. Zudem verlieren wir schnell den „roten Faden“. Plötzlich und total unerwartet werden wir mit einer Fangfrage geschickt manipuliert. Sie sind doch auch der Ansicht, dass ...? Und schon haben wir ja gesagt, ohne zu denken. Gefangen im Spinnennetz, in welchem wir uns durch Zappeln noch tiefer verstricken. Sehr gerne wird diese Taktik benützt, um uns „unser Geld aus der Tasche zu ziehen“.

## **23. Wer wegläuft, bleibt am ehesten unverletzt**

Der eine verlässt sich auf seine durchtrainierten Muskeln, der andere flieht die Gefahr. Der Fliehende kommt außer Atem, der Starke verliert unter Umständen sein Leben. Stolz oder Angst. Ängstliche leben meist länger und werden zudem seltener verletzt.

## **24. Sind getunte Bewerbungen Betrug?**

Wer sein Haus verkauft, lässt es doch gerne vor dem Verkauf etwas „aufhübschen“. Wer behauptet, fundierte Fachkenntnisse zu besitzen, ohne sie zu besitzen, betrügt. Kommt das heraus, droht dem bereits eingestellten Schwindler die fristlose Kündigung.

## 25. Für andere die Kastanien aus dem Feuer holen

Menschen, die selbst ihr Leben für andere opfern, sind das Kanonenfutter für Klügere. Auch wer andere clever vor seinen Karren spannt, verheizt diese für seine Interessen.

## 26. Der Dieb lässt seine Beute fallen

Lassen verfolgte Diebe die Beute fallen, können sie sehr häufig doch noch entkommen. Den Häschern ist das Einsammeln einzelner Geldscheine meist wichtiger als der Dieb. Auch betrügerische Führungskräfte oder Mitarbeiter verhalten sich hierzu vergleichbar, wenn sie geringes Fehlverhalten eingestehen, damit ihr großer Betrug unentdeckt bleibt.

## 27. Die Opfer verdienen unser Mitleid

Am einfachsten können wir andere Menschen in der Rolle eines Opfers ausplündern. Gelingt es „Opfern“ zudem, anderen Schuldgefühle zu vermitteln, kassieren sie immer.

## 28. Rosstäuscher erzielen höhere Gewinne

Auch Schindmähren kann man mit Hafer „tunen“. Geschäftsleute rücken ihre Waren in das richtige Licht. Selbst seine alten Äpfel kann man so noch zum Glänzen bringen. Wir möchten doch alle anderen - und vor allem das andere Geschlecht - beeindrucken. Muscleshirts sind die männliche Antwort auf Wonderbras. Oder war es umgekehrt?

## 29. Dem Umschuldslamm misstraut keiner

Selig sind die geistig Einfältigen, denn das Himmelreich ist ihrer. Einfältige täuschen nicht. Bei scheinbar Unbedarften sind wir wenig wachsam. Sie nützen so die Gunst der Stunde. Auch Vorgesetzte misstrauen dem Mitarbeiter weniger, der dem Understatement huldigt. Wer sich stets sorgsam bedeckt hält, bis sein Kontrahent „sein Pulver verschossen hat“, kann seine Gegenargumente gezielt aufbauen und hat hierdurch einen taktischen Vorteil.

## 30. Ist der Homo oeconomicus faul?

Die allermeisten Menschen stellen sich als Erstes schon die Frage, was nützt das mir? Kommen sie zum Ergebnis, dass sie keinen oder einen zu geringen Nutzen bekommen, werden sie sich dafür auch nicht unangemessen anstrengen. Klug ist das und nicht faul. Warum soll ein Sozialhilfeempfänger arbeiten, wenn er durch Arbeit kaum mehr verdient?

### **31. Widerstand gilt es zu brechen**

Der Widerstand anderer fordert uns heraus. Sie beugen sich nicht unserem Willen. Die Staatsmacht akzeptiert, wie auch Wirtschaftsunternehmen, ungern Widerstand. Nur die unbelehrbarsten Querulanten stellen sich gegen die „Allianz der Guten“. Auch wer öffentlich mitmacht, kann insgeheim opponieren. Das soll gesünder sein.

### **32. Keiner kämpft nur für eine gerechte Sache**

Was nützt es mir? Kein Nutzen, keinerlei Vorteil. Warum soll ich dann mitmachen? Keiner fängt einen Krieg an, nur weil der „gerecht“ ist. Gerechte Kriege sind Vorwand, um eigene wirtschaftliche Interessen hinter einer „ehrenhaften Mission“ zu verstecken. War das beim Irak anders? Oder ging es auch hier um Sicherung der Erdölversorgung?

### **33. Es gibt keine subjektiven Sachzwänge**

Politiker benötigen Wissenschaftler. Die lenken von ihren mangelhaften Leistungen ab. Warum wandern vorwiegend Unqualifizierte nach Deutschland ein und Qualifizierte ab? Erderwärmung, Waldsterben, Schweinegrippe. Das sind die weitaus wichtigeren Themen. Wirtschaftlich kann alles den „Bach runtergehen“, aber wir alleine retten das Weltklima.

### **34. Rufmord ersetzt eigene Leistung**

Wer selbst besser als der andere ist, hat es nicht nötig, dessen Ruf zu untergraben. Wer den anderen durch eigene Leistung nicht überrunden kann, greift zum Rufmord. Dass sie hierbei ihre „eigene Kaste“ beschädigen, interessiert besonders Politiker wenig.

### **35. Mit Begehrtem korrumpieren**

Wer verfällt ihr nicht? Selbst Adam konnte ihr nicht widerstehen. Sein Sündenfall beförderte uns aus dem Paradies. Mit willfährigen Schönen Willfähige gewinnen. Solches funktioniert nicht nur bei Gewerkschaftern und Betriebsräten erfolgreich.

### **36. Auch was das Licht scheut, kann nützlich sein**

Irgendwann nützt einem der beiden Komplizen, die sich unsauber bereichert haben, die Aufdeckung mehr als sie ihm schadet. Dann schlägt die Stunde der Wahrheit. Wer sich damit verteidigt, dass er nur nahm, was ihm zustand, verliert sein Ansehen.

# Ermutigen oder Entmutigen

4 |-----| 5

## 1. Warum Leistungsträger zunehmend resignieren

Sozialsysteme laden Schmarotzer ein. Treten Fleißige diesen nicht entschieden entgegen, bedienen die sich solange immer ungenierter, bis das ganze System hierunter kollabiert. Unser Sozialstaat, mit uneffizienten Behörden, entwickelt sich zum Schmarotzerparadies. Irgendwann resignieren verbliebene Leistungsträger, da sich Leistung für sie nicht mehr lohnt.

## 2. Inkompetente erkennen ihre Inkompetenz selten

Sigmund Freud forderte die „ungeschminkte Selbsterkenntnis“ und hier irrte er, denn wer sich „ungeschminkt selbst erkennt“, ist zu wirklich Größerem nicht mehr fähig, da er weder Visionen entwickeln noch sich die Umsetzung dieser auch zutrauen würde. Ein wenig Selbstüberschätzung sei uns also erlaubt. Trottel sind stets nur die anderen. Nach Tests beurteilen sich die Probanden am besten, die am schlechtesten abschnitten. Die Unfähigen erkennen den Grad ihrer Unfähigkeit nicht. Sie überschätzen sich selbst. Je intelligenter ein Mensch ist, umso realistischer erkennt er auch sein Unvermögen. Das ist ja auch das besonders Gefährliche an unfähigen Vorgesetzten in Unternehmen. Die stellen so lange ihre eigenen Klone ein, bis sie ein Imperium aus ihresgleichen umgibt.

## 3. Vieles reduziert unsere Leistungsfähigkeit

Wenn sich unsere überforderten Lehrer nach sechs Wochen Sommerferien beklagen, dass sie sich „noch überhaupt nicht erholt hätten“, beweist das fehlenden Leistungswillen. Mitarbeiter beklagen mangelnde Wertschätzung und unzureichende Leistungsmöglichkeiten, wenn sie befragt werden, welche Faktoren ihre Leistungsbereitschaft beeinträchtigen. Tiefer gehende Fragen ergeben schnell, dass sich ein erheblicher Anteil der Überlastung aus familiären Problemen ergibt. Also psychische Belastungen durch Partner und Kinder.

## 4. Glaubwürdigkeit ist ein hehres Gut

Politiker verhalten sich besonders schamlos, wenn sie vor der Wahl versprechen, was sie nach der Wahl keinesfalls einzuhalten gedenken. Da dem Volk bekannt wäre, dass Wahlversprechen niemals stimmen, würden sie ja hierdurch niemanden belügen. Führungskräfte sollten Versprechen nur dann geben, wenn diese ernsthaft erfolgen. Mitarbeiter haben ein enormes Gedächtnis, selbst für nur oberflächliche Zusagen. Sie messen die Glaubwürdigkeit ihres Vorgesetzten an Taten, nicht an seinen Worten.

## 5. Lob oder Tadel?

Den Abschlag lernen alle zukünftigen Meister des Golfsports auf der Driving Range. Gelegentlich treffen sie am Anfang den Ball, noch häufiger schlagen sie aber daneben. Ein exzellenter Abschlag gelingt auch dem Anfänger, das ist dann aber ein Zufallstreffer. Der nachfolgende Schlag geht vermutlich ebenfalls wieder ins Leere und zwar auch dann, wenn der Golflehrer ein Lob ausspricht. Tadelte der Golflehrer hingegen den Fehlschlag, wird der nächste Schlag wieder treffen. Aber nicht wegen dem Tadel, sondern weil auf einen schlechten Schlag häufig ein guter folgt und auf einen guten Schlag ein schlechter. Beherrscht ein Mitarbeiter seine Aufgabenstellung nicht, hilft weder Tadel noch Lob. Lob oder Tadel können höchstens bewirken, dass sich ein Mitarbeiter mehr anstrengt, sie bewirken aber nicht, dass er etwas dauerhaft beherrscht, was er definitiv nicht kann. Lob oder Tadel sind somit gleichermaßen wirkungslos, wenn der Gelobte oder Getadelte das Ergebnis nicht beeinflussen kann. Vorgesetzte sollten sich deshalb zunächst fragen, was fördert, behindert oder verhindert sogar die Leistungserbringung des Mitarbeiters.

## 6. Ein Lob kann sich kontraproduktiv auswirken

Der gelobte Mitarbeiter freut sich und lehnt sich erst einmal selbstzufrieden zurück. Der nicht gelobte Kollege ärgert sich und strengt sich mehr an, um gelobt zu werden. Je hungriger ein Tiger ist, umso stärker wird er sich anstrengen, um Beute zu machen. Der satte Tiger ruht am Wasser. Wir strengen uns an, um ein Bedürfnis zu befriedigen. Befriedigt ein Lob einen Mitarbeiter so, dass hierdurch ein Bedürfnis befriedigt wird? Dompteure erzielen eine Verhaltensänderung durch Futtergaben, nicht nur durch Lob. Mensch und Tier vermeiden nach Möglichkeit jedoch alles, was für sie unangenehm ist. Eine Strafe, oder die Furcht vor einer Bestrafung, löst so eine Verhaltensänderung aus. Demnach lässt sich doch sowohl mit Lob als auch mit Tadel eine Mehrleistung erzielen.

## 7. Vorgesetzte loben, Mitarbeiter werden gelobt

Wer lobt oder tadelt, setzt auch den Maßstab dafür, wie gut ihm eine Arbeit gefiel. Vorgesetzte loben aus einer erhöhten Position. Beim Tadel wird das noch sichtbarer. Ich bin mit dem Ergebnis nicht zufrieden. Sie sollten sich erheblich mehr anstrengen. Ein Lob unter hierarchisch Gleichgestellten hingegen vollzieht sich partnerschaftlich. So ein Lob wird begründet: Ihre Arbeit gefiel mir gut, da Sie Wesentliches erkannten.

## 8. Die Langzeitwirkung des Tadels

Menschen, die ständig nur getadelt werden, obwohl sie sich stetig mehr anstrengen, werden nach einiger Zeit resignieren. Deshalb ist fortgesetzter Tadel so gefährlich. Jeder Vorgesetzte sollte sich darüber klar werden, was der Einzelne leisten kann. Jemand, der sich im Rahmen seiner Möglichkeit anstrengt, verdient eher ein Lob, als derjenige, der Besseres leisten könnte, aber auf seinem untersten Level arbeitet.

## 9. Jede Kritik verfolgt eine Absicht

Jede Kritik ist auch mit Lob oder Tadel verbunden. Kritik soll dem Kritisierten helfen, etwas noch besser zu machen und Fehler zu vermeiden. Sie dient seiner Entwicklung. Häufig erfolgt die Kritik jedoch nur mit der Absicht, den anderen „kleiner“ zu machen. Kritisierte erkennen die dahinterstehende Absicht Sie haben hierfür ein feines Gespür. Eine vernichtende Kritik wird abgelehnt. Sie verändert somit auch niemals das Verhalten.

## 10. Die Dauerleistung zählt vorrangig

Den Genieblitz, das Außergewöhnliche, das loben alle Vorgesetzten uneingeschränkt. Die höchst lobenswerte, hohe Dauerleistung, wird aber nicht zur Kenntnis genommen. Besonders Menschen, die unter einem hohen Stress tätig sind, verdienen häufiger Lob. Es hilft ihnen schon, wenn sie erkennen, dass ihr Vorgesetzter ihre Leistung auch sieht. Ich plage mich hier Tag und Nacht bis zum Umfallen ab und keinen interessiert das. Jeder hat diese Klage schon im Unternehmen und ebenso in seiner Familie gehört. Die im Dunklen sieht man nicht, heißt es in der Dreigroschenoper von Bertold Brecht. Man sieht die Gallionsfigur, auch wenn die, wie bei Schiffen, nur einen „Holzkopf“ hat.

## 11. Führungskräfte sollen ermutigen

Alles ist nur grau und trüb. Die Konjunktur schwächelt und die Elite schwächelt mit. Wer fortgesetzt angestrengt arbeitet, möchte ermutigt und nicht entmutigt werden. Meine Kinder sollen es einmal besser haben. Und nicht nur die Kinder sind gemeint. Wir arbeiten hart, damit wir es einmal besser haben. Wer uns die Zukunft nimmt, nimmt uns den Mut zum Weitermachen. Lethargie und Mutlosigkeit greifen um sich. Die vielleicht wichtigste Aufgabe der Führungskräfte ist es jedoch, Mut zu machen. Stimmen Sie als Manager nicht ein in den Klagechor derjenigen, die sich bemitleiden.

# Ermutigen oder Entmutigen

4 |  Zum Unternehmen | 5

## 12. Der Erfolg belohnt den Erfolgreichen

Wer eine Arbeit erfolgreich erledigt hat, dem ist bewusst, dass er gut gearbeitet hat. Und das selbst dann, wenn er durch den Vorgesetzten nicht ausdrücklich gelobt wurde. Ihren Zuspruch benötigen diejenigen, die Schwierigstes in kleinen Schritten voranbringen. Beharrlichkeit und Zielorientierung, das sind doch die Eigenschaften, die wir benötigen. Weiterkämpfen, auch wenn es aussichtslos scheint. Durststrecken unverzagt durchstehen. Das sind die wertvollen Mitarbeiter. Nicht die ewigen Nörgler, die es immer schon wussten. Nobody is perfect. Menschen machen Fehler, die meisten jedoch die, die nichts tun. Aussitzen nennt man das in der Politik. Unternehmen, die aussitzen, bestraft der Markt. Wer ständig nur jammert und nörgelt, zermürbt sich selbst und sein gesamtes Umfeld.

## 13. Dauerhafte Entwertung zerstört unser Selbstvertrauen

Den Finger in die Wunde legen. Anderen bezüglich ihrer Schwächen die Wahrheit sagen. Besonders empfindlich reagieren wir auf Kritik, die auf uns selbst bekannte Schwächen abzielt. Der getroffene Hund jault auf. Ständig absichtlich verletzte Menschen ziehen sich zurück. Mangelndes Selbstvertrauen schlägt sich somit sofort auf die Arbeitserledigung nieder. Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter fortgesetzt herunterputzen, um sich selbst zu erhöhen, sind unfähig und gehören abgesetzt, bevor sie nur noch von Duckmäusern umgeben sind.

## 14. Jedes Feedback beinhaltet Kritik

Sie grüßen, der andere eilt wortlos an Ihnen vorüber. War das ein Feedback? Wenn ja, war es ein negatives. Er ist mit Ihnen keinesfalls im Reinen. Er missachtet Sie deshalb. Manche Führungskräfte sind lediglich gedankenlos - viele auch ständig in Gedanken. Sie passieren deshalb ihre Mitarbeiter, ohne denen die geringste Beachtung zu schenken. Ein Feedback spiegelt die Realität wieder. Wer diese nicht beachtet, lebt in Illusionen. Irgendwann wird die Realität die Illusionisten auf den Boden der Tatsachen zurückholen. Vorgesetzte, die emotionslos ihren Job erfüllen, sind für Mitarbeiter nicht berechenbar. Der Mitarbeiter kann in ihrem Gesicht nicht lesen. Er erkennt nicht, ob sein Chef gerade gut gelaunt oder schlecht drauf ist. Er weiß nicht, woran er selbst mit ihm ist. Wenn er mit seinem Vorgesetzten zusammen sitzt, fühlt er sich niemals ganz entspannt. Angespannte Menschen empfinden Stress und sind deshalb in ihrer Leistung gehemmt. Emotionslosigkeit ist deshalb ein Machtinstrument, das längerfristig „nach hinten losgeht“.

## 15. Jedes Pendel schlägt zurück

Machtbewusste, die sich ihrer Macht nicht sicher sind, lieben Machtinstrumente. Sie pflegen deshalb intensiv ihr Netzwerk und spielen Menschen gegeneinander aus. Eine Meisterschaft hierin, kann man unserer Bundeskanzlerin keinesfalls absprechen. Verunsichern, indem man nichts tut. Aussitzen, als Instrument der eigenen Macht. Schwarz verschaffte ihm einen psychologischen Vorteil, schrieb ein Westernschriftsteller über den Killer, der gekommen war, um selbstverständlich den Guten zu killen. Auch Manager beeindrucken durch Symbole ihrer Macht. Das übergroße Chefbüro, das manchem schon Furcht einflößende Vorzimmer mit den gestylten Sekretärinnen. Durch das Vermeiden von Berechenbarkeit werden Mitarbeiter stark verunsichert. Wer ständig eine bestimmte Wirkung erzielt, beabsichtigt diese Wirkung zu erzielen. Umgänglich oder unnahbar. Nichts ist dem Zufall überlassen. The Show Must Go On. Verunsicherte Mitarbeiter sind leichter zu handhaben, denn sie begehren niemals auf. Die besonders qualifizierten Nachwuchskräfte schauen diesen Spielen ein Weilchen zu, bevor sie angewidert das Unternehmen verlassen. Es bleiben die, die sonst niemand will.

## 16. Top-Manager stellen sich ungern in Frage

Mitarbeiter sind zu kritisieren, um sie weiterzuentwickeln. Dieser Aussage stimmen wahrscheinlich die meisten Führungskräfte vorbehaltlos zu. Erstaunlich hierbei ist, dass so gut wie keine Führungskraft Wert darauf legt, selbst kritisiert zu werden. Natürlich streben auch die Führungskräfte nach Wertschätzung und Anerkennung. Diese sollte sich aber durch Lob und nicht durch kritische Anmerkungen vollziehen. Je höher die Hierarchie, umso wichtiger der Denkmalschutz und die Denkmalspflege. An die britische Königin dürfen Untertanen keine Fragen stellen. Warum wohl nicht? Würde durch Fragen erkennbar, wie intelligent die Befragte antwortet und somit ist? Warum dozieren so manche Top-Manager pausenlos und dulden keine Widerrede? Das eigene Handeln zur Diskussion stellen, das entspräche doch einer Majestätsbeleidigung. Die Ja-Sager passen sich dem an. Sie widersprechen auch dem Unsinnigsten niemals. Die mutigsten unter ihnen, nicken zwar, halten sich aber nicht an das Vereinbarte. Die Überlebensdauer derjenigen, die dem Big Boss widersprechen, ist überschaubar. Längerfristig entsteht in solchen Unternehmen eine leistungsunwillige Behördenkultur. Beamte binden Vorschriften. Führungskräfte sollten nach Markterfordernissen agieren.

# Ermutigen oder Entmutigen

4 |  | Unternehmenssitz |  | 5

## 17. Keine Vertrauenskultur ohne Vertrauen

Unternehmensleitbilder haben viel mit der Bibel gemeinsam. Fast jeder kennt sie, nicht alle halten sich an das, was im Unternehmensleitbild festgeschrieben wurde. In den Unternehmensleitbildern steht, wie die Unternehmen gerne sein möchten. Wir alle wünschen uns doch Offenheit. Allerdings meistens nur von den anderen. Unsere eigene Geheimniskrämerei dient doch ausschließlich hehrsten Zwecken. Vertrauen gegen Vertrauen. Wie sollen wir jemandem unser Vertrauen schenken, der im Gegenzug uns nicht im Geringsten vertraut. Misstrauen und Machtspiele beherrschen doch viel eher den betrieblichen und oft auch den familiären Alltag. Wie beim erfolgreichen Netzwerken sollte man selbst erst einmal einzahlen, bevor man wiederum vom Konto etwas abheben kann. Kollegen, die gegen uns votieren könnten, übergehen wir doch meist lieber, anstatt sie mit einzubeziehen. Sich argumentativ mit anderen Ansichten auseinanderzusetzen kostet Kraft. Diese Kraft ist aber gut investiert, denn der zuverlässig kommende Widerstand, kostet noch wesentlich mehr Zeit und Energie. Auch Kollegen sind nachtragend, wenn sie sich absichtlich übergangen oder sogar ganz bewusst getäuscht fühlen.

## 18. Das Eigenkapital ist vorrangig zu bedienen

Die Kosten sind zu hoch. Die Gewinne brechen ein und damit die Erfolgsbeteiligung. Unnötiges ist umgehend abzubauen. Hierunter fallen auch menschliche Betriebsmittel. Wie sehen wohl die Mitarbeiter, die dem Ganzen hilflos ausgeliefert sind, solches? Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht. Wie oft wurden Mitarbeiter schon belogen? Vor Shareholder Value saßen die Menschen in einem Unternehmen in einem Boot. Heute sind zu viele Mitarbeiter in zu vielen Unternehmen doch nur noch der Ballast, der zum Austrimmen benötigt wird. Das Eigenkapital zählt, nicht das Humankapital.

## 19. Schöne neue Welt

Fast alle Menschen sind eigensüchtig. Bedürfen sie deshalb fortgesetzter Kontrolle? Unter gefährlichen Raubtieren gibt es welche, die vorwiegend als Einzelgänger leben. Menschen sind soziale Wesen. Sie kooperieren, um zu überleben. Sie sind aufeinander angewiesen und helfen sich deshalb auch unter Zurückstellung der eigenen Interessen. Die einen verhalten sich altruistisch, die anderen entsprechen eher den Zumwinkels.

## 1. Nicht jedes Lob erfreut uns

Werden wir gelobt, fragen sich die meisten doch sofort, was bezweckt der damit? Wir unterstellen also stets, dass ein Lob mit Hintergedanken verknüpft sein könnte. Lobt uns jemand, dem wir keine Wertschätzung entgegenbringen, lehnen wir es ab. Nur das Lob eines in der Sache selbst Kompetenten, besitzt für uns einen Stellenwert. Registrieren wir falsche Untertöne, erkennen wir ein unehrliches, ein vergiftetes Lob. Wer lobt, gibt selbst den Maßstab für das Lob vor, er fühlt sich dem anderen überlegen.

## 2. Wer gelobt wird, ist tüchtig

Nichts gesagt, ist genug gelobt. Eine wahrscheinlich nicht nur schwäbische Erkenntnis. Wer gelobt wird, kann etwas besonders gut. Sein Wert wird durch das Lob bestätigt. Und was wertvoll ist, kostet auch Geld. In diesem Falle das Geld seines Unternehmens. Das hält wohl so manche Vorgesetzte davon ab, zu freizügig mit dem Loben umzugehen.

## 3. Das Lob als effizienter Wegbegleiter

Das hast Du aber gut gemacht. Ein kleines Kind so gelobt, strengt sich noch mehr an. Beim nächsten Mal will es das noch besser hinbekommen. Aus seinem Wollen wird so sukzessive ein Können. Schritt für Schritt begleiten wir es durch Loben zum Erfolg. Eine Anerkennung für etwas, was wir leisteten, verstärkt unsere Leistungsbereitschaft. Jedes Lob erfreut unser Herz. Es lässt uns aufblühen und nicht emotional verhungern.

## 4. Das offizielle Lob

Zu einem „offiziellen Lob“ werden tüchtige Mitarbeiter gerne ins Chefbüro beordert. Mit welchen Gefühlen plagt sich wohl ein Mitarbeiter, den die Sekretärin „terminiert“. Er wird wohl erst sein Gewissen durchforsten, ob und was er wohl falsch gemacht hat. Es sollte ihm deshalb vorab übermittelt werden, um was es bei diesem Termin geht. Vorfreude ist ja bekanntlich eine der Freuden, die man frohen Herzens genießen kann. Teams registrieren misstrauisch, ob einer von ihnen für die Teamleistung gelobt wird. Erfolgt solches unbedacht, kann sich das Lob gegen den Kollegen, die Kollegin, kehren. Das Team bezieht immer Stellung, wenn es eine unberechtigte Bevorzugung vermutet. Die Konsequenz kann sogar sein, dass ein mehrfaches Loben einer Person dazu führt, dass der Betreffende vom Team geschnitten oder im Extremfalle sogar gemobbt wird.

## 5. Das terminierte Lob

Selbst die Fälligkeit eines Lobs sollen einige Chefs in ihren Zeitplänen terminieren. Loben nach Terminkalender also. „Die Strafe folgt auf dem Fuße“. Eine Redensart, die ja durchaus erkenntnisreich ist. Jegliche erzieherische Wirkung wird verfehlt, wenn die Strafe erst erfolgt, wenn das strafbewehrte Ereignis gedanklich verjährt ist. Der Wert eines Lobes bemisst sich ebenfalls danach, ob das Lob zeitnah erfolgt und ob der Lobende selbst erkannt hat, was der Gelobte tatsächlich geleistet hat.

## 6. Das zweckorientierte Lob

Das haben Sie aber toll hinbekommen. Ein beliebter Chefspruch, der bereits ankündigt, dass Weiteres nachfolgt. Der Gelobte kann sich also auf die nächste Aufgabe einstellen, vor der sich die Vorausschauenden unter seinen Kollegen bereits erfolgreich drückten. Ein Lob reduziert die Widerstandskraft des Gelobten, das machen sich Chefs zunutze. Ein ehrlich gemeintes Lob ist zweckfrei. Es ist nicht überhöht oder gar geschmeichelt und es ist inhaltlich so formuliert, dass es ohne Wenn und Aber positiv empfunden wird.

## 7. Je intelligenter der Mensch, umso behutsamer das Lob

Kinder freuen sich auch über ein plattes Lob. Intelligente, selbstbewusste Mitarbeiter bestrafen sich bei Fehlern härter als Sie es je könnten und sie loben sich auch selbst. Einfachere Mitarbeiter benötigen eher Ihr regelmäßiges Lob. Es bestätigt ihre Arbeit. Sehr selbstbewussten Mitarbeitern ist ein offizielles Lob oft persönlich eher peinlich. Beim Lob ist es wie bei den Giften, es kommt vor allem auf die richtige Dosierung an, damit eine heilsame Wirkung erreicht werden kann. Maßhalten, also auch beim Lob.

## 8. Loben, um zu kritisieren

Manche Vorgesetzte verpacken massive Kritik in ein vordergründig erteiltes Lob. Mitarbeiter fühlen sich auf diese Weise eher veralbert als kritisiert oder gar gelobt. Das gilt auch für das eingeschränkte Lob. Das haben Sie gut gemacht, aber in dem und jenem Bereich hätten Sie es doch noch erheblich perfekter ausführen können. Na ja, verglichen mit dem, was Sie uns früher geboten haben, ist das doch jetzt schon recht ordentlich, auch wenn man es natürlich noch längst nicht mit der Sorgfalt ihrer Kollegen gleichsetzen kann. Da müssen Sie doch noch ganz erheblich besser werden.

# Ein Lob dem Lob

4

5

## 9. Ein Lob ist persönlich zu übermitteln

Irritierend ist es doch eher, wenn uns ein Dritter ein angebliches Lob übermittelt. Wenn der Vorgesetzte mit uns zufrieden war, warum sagt er es uns nicht selbst? Loben Sie direkt. Ihre effiziente Projektleitung hat mir außerordentlich gefallen. Hiermit nützen Sie dem Unternehmen sehr bei der weiteren Durchdringung des asiatischen Raumes. Auch Ihre Kollegen lobten Ihre beispielhafte Koordinierung. Verstärkend wirkt ein Lob, wenn Sie den Gelobten ausführlich darstellen lassen, mit welchen Methoden und Überlegungen er das herausragende Ergebnis erreichte. Erst wenn der Jäger selbst erzählt, wie gewieft er den Bären erlegte, strahlen seine Augen.

## 10. Das durch Dritte übermittelte Lob

Ein Lob sollte direkt erfolgen. Oft lässt sich das aber nur schwer bewerkstelligen. In einer Bereichsleitersitzung berichten Sie von einem Projekt eines Ihrer Mitarbeiter, der hiermit schon beachtenswerte Ergebnisse für das Unternehmen erzielen konnte. Alle sind des Lobes voll. Der Mitarbeiter kann aber nur durch Sie hiervon erfahren. Wer seine Mitarbeiter lobt, lobt sich hiermit auch selbst. Wer seine Mitarbeiter als „unfähige Flaschen“ hinstellt, outet vor allem seine mangelnde Führungsbefähigung. Fähige Führungskräfte wählen die richtigen Mitarbeiter aus und fördern diese stets so, dass ihre Mitarbeiter ihre Arbeit auch erfüllen können. Sie führen ihre Mitarbeiter auf diese Weise zu deren Höchstleistung heran. Wie erwähnt, so agieren nur die Fähigen. Unfähige Vorgesetzte demotivieren ihre Mitarbeiter unablässig. Sie unterbinden jede Kreativität, jedes Vertrauen untereinander und zerstören deren Handlungskompetenz. Jeder Vorgesetzte hat die Mitarbeiter, die er verdient. Er hat sie sich selbst herangezogen.

## 11. Die offizielle Ehrung

Nicht nur in der Antike war und ist die offizielle Ehrung das, was erst den Manne ziert. Das gilt natürlich auch für Damen. Die Lobrede pries die lebenden und toten Helden. Die Feierlichkeit, begleitet von der Anwesenheit herausragender Persönlichkeiten, adelt doch den Gelobten über alle Maßen. Der Geldpreis mag recht angenehm sein, aber er hat nicht das Gewicht, das die Öffentlichkeit für den Ausgezeichneten darstellt. Nicht wenige Laudationes preisen jedoch die Funktion und nicht den Gepriesenen selbst. Das fällt vielleicht den Anwesenden auf, jedoch kaum dem stolzgeschwellten Gelobten.

## 12. Zu viel Lob führt zu einem zu großen Ich

Die Wissenschaft erforschte, dass ein Lob sehr viel bewirkt. Der Praktiker erlebt, dass sich mit einem Tadel eine vergleichbare Ergebnisverbesserung erzielen lässt. Wissenschaftler beklagen die auf Vorurteilen beruhende Ignoranz der Praktiker. Wahrscheinlich liegt die Wahrheit dazwischen. Ein Lob wirkt, ein Tadel ebenso. In Volksgruppen, in denen wenig gelobt wird, malen sich Kinder selbst recht klein. In westlichen Bevölkerungsgruppen malen sich Kinder hingegen übertrieben groß. Exzessives Lob erhöht auf jeden Fall die Einschätzung einer Person von sich selbst. Wer zu viel gelobt und geehrt wird, entwickelt ein ihm nicht angemessenes „Ich“. Das ist recht deutlich bei den Ehrungen von Politikern für Politiker zu beobachten. Ehrendoktor hier, Ehrenprofessur dort. Und das Gewürdigte bezahlt vom Steuerzahler. Natürlich verbinden wir mit der Ehrung auch eine Erwartung. So manch ein Politiker erhielt den Friedensnobelpreis, obwohl er für den Frieden noch nicht das Geringste tat.

## 13. Wir loben das, was wir als erstrebenswert ansehen

Schon Kinder loben wir unterschiedlich. Mädchen werden für ihr Bravsein gelobt. Jungens für ihren Wagemut, ihre Cleverness und die von ihnen bewiesene Klugheit. Migranten haben wiederum ganz andere Leitbilder, die durch Lob gefördert werden. So prägen wir schon im Kindesalter Verhaltensweisen, die wir als positiv ansehen. Den Begriff des Tadels haben viele aus ihrem Sprachgebrauch vollständig verbannt. Wir geben ein Feedback. Wir kritisieren und wenn wir kritisieren, dann konstruktiv. Grundlos in den Himmel gelobte Kinder strengen sich nicht mehr besonders an, sie werden ja auch so für Nichtigkeiten gelobt. Die Frustrationsschwelle sinkt stetig. Viele lechzen nur noch nach Bestätigung ihrer Großartigkeit. Ihre Ehre wird verletzt, selbst wenn sie kaum wissen, was Ehre bedeutet und was die Ehre von ihnen verlangt.

## 14. Selbst Leistung kann Spaß machen

Das verschwitzte, erschöpfte, strahlende Gesicht eines Menschen, der im Sport etwas Herausragendes leistete. Das stille Leuchten im Gesicht des Wissenschaftlers, dem eine bahnbrechende Erkenntnis gelang. Eigene Kreativität erleben und entfalten. Anspruchsvolles leisten, Qualität anstatt nur nach Anerkennung für nichts zu heischen. Trotzdem, das ehrliche Lob hat das Potenzial, unser Verhalten positiv zu beeinflussen.

## 1. Kritik kann verletzen

Ein Leitfaden zur Kritik bedarf wie die Zigarettenwerbung eines Warnhinweises. Kritik ist ein Angriff auf unser Ego. Auch dann, wenn „konstruktiv“ darübersteht. Wer in totalitären Staaten Kritik übt, wird blitzschnell mit den Folgen konfrontiert. Ob Iran, Nordkorea und andere, es werden die Massen von der Führung mobilisiert, um Kritisierende auszugrenzen und sie, falls unauffällig möglich, auch zu eliminieren. In einem demokratischen Rechtsstaat, wie unserem, funktioniert das etwas subtiler. Der Andersdenkende wird sofort durch den Aufschrei aller Gutmenschen diffamiert und auf diese Weise neutralisiert. Das kann auch schon mal einen Vizekanzler treffen.

## 2. Kritiker sind unbeliebt

Es gibt keine beliebten Kritiker. Viele empfinden Kritik doch eher als herumnörgeln. Nur die „Verbraucher“ billigen dem Buch- oder Filmkritiker einen Stellenwert zu. Die Autoren jedoch nicht. Die schiessen gerne damit zurück, dass ihre Kritiker nur deshalb Kritiker wurden, da ihnen das Talent für eigene Werke vollständig abgehe. In der Ansehenskala der Berufe stehen Kritiker nicht gerade auf dem ersten Platz.

## 3. Angriff und Abwehr

Wer kritisiert, greift an. Wer kritisiert wird, verteidigt sich. Kritik schlägt Wunden. Fast jedem Vorgesetzten ist es unangenehm, einen seiner Mitarbeiter zu kritisieren. Unangenehmes versuchen wir schnell hinter uns zu bringen und deshalb kommen wir auch sofort zum Kern der Sache. Und genau hierdurch verschärft sich die Kritik. Es fehlt der versöhnliche Beginn. Wir widmen uns umgehend dem Sachverhalt. Beim Autofahren wissen wir, dass ein Motor erst warmgefahren werden sollte. In einem Kritikgespräch düsen wir trotz des Kaltstarts sofort mit Vollgas los. Das belämmerte Gesicht des kritisierten Mitarbeiters bringt uns noch mehr auf. Der nimmt die Kritik nicht an und nervt uns auch noch mit seiner Verteidigung, anstatt in sich zu gehen und es zukünftig so zu erledigen, dass wir zufrieden sind. Dabei geht es ja überhaupt nicht darum, dass Mitarbeiter Kritik nicht annehmen. Kritisierte versuchen durch Erklärungen doch lediglich „ihr Gesicht“ zu wahren. Vorgesetzte, die auch den kritisierten Mitarbeiter ausreden lassen, die zuhören, die seine Argumente aufgreifen, erzeugen so das Klima für ein sachliches Gespräch.

## 4. Menschen machen Fehler

Nicht an allem und jedem sind Vorgesetzte schuld, auch wenn deren Vorgesetzte die ihnen unterstellten Manager gerne an deren Führungsverantwortung erinnern. Wer nichts macht, macht auch nichts verkehrt. Stimmt so wohl nicht wirklich. Trotzdem sollten wir hierüber nachdenken, denn der Umkehrschluss ist nämlich, wer viel macht, kann auch vieles verkehrt machen. Wer fleißig unter Stress arbeitet, wird wahrscheinlich erheblich mehr Fehler produzieren als derjenige, der wenig tut. Wer dies in seiner Kritik nicht einbezieht bestraft seine wirklichen Leistungsträger, wohingegen diejenigen, die nur sehr wenig ohne jeglichen Zeitdruck leisten müssen, indirekt für ihre Minderleistung belohnt werden. Und das kann nicht das Ziel sein.

## 5. Wer Ärgernisse nicht abstellt, muss sich weiter ärgern

Wie oft ärgern sich Vorgesetzte über die immer gleichen, wiederkehrenden Fehler. Anstatt sich einmal die Zeit zu nehmen, die Ursache zu analysieren und den Fehler dann auch endgültig abzustellen, ärgern sich manche Vorgesetzte über Jahre hinweg. Oft ist der Mitarbeiter gar nicht schuld. Fehler passieren aus der Ablauforganisation, die dem Mitarbeiter vorgegeben ist und in der er fast zwangsläufig Fehler produziert. Viele Fehler passieren aus Unwissenheit. Niemand hat den Mitarbeiter eingewiesen. Natürlich passieren Fehler auch aus Nachlässigkeit. Schuld daran kann Routine sein, die dazu verleitet, nicht mehr achtsam zu arbeiten und natürlich auch pure Faulheit.

## 6. Die indirekte Kritik

Deine Rede sei klar, verständlich und genau. Das gilt doch auch besonders für Kritik. Herumnörgeln, das ist ja genau das Verhalten, das Mitarbeiter am meisten frustriert. Wenn es etwas zu kritisieren gibt, dann ist der Sachverhalt sehr präzise anzusprechen. Ross und Reiter sind zu nennen. Von einem allgemeinen Herumgeschimpfe fühlen sich eher die Gewissenhaften gerügt, die Nachlässigen schütteln eine pauschale Kritik ab.

## 7. Auch der Zeitpunkt ist entscheidend

Wer einen Mitarbeiter kritisiert, wenn dieser gerade unter einem besonders hohen Streß steht, wird es kaum erleben, dass seine Kritik auf einen fruchtbaren Boden fällt. Ebenso ist es nicht besonders klug, Kritikgespräche auf den Freitagnachmittag zu legen.

## 8. Kritik ist etwas sehr Intimes

Wer einen anderen in der Gegenwart Dritter kritisiert, verletzt diesen besonders. Die Kritik sollte aber niemals einen Mitarbeiter in seinem Selbstbewusstsein treffen. Im Beisein Dritter schweigen Kritisierte entweder oder wehren sich vehement. Das hängt von der jeweiligen Persönlichkeit, dem Zeitpunkt und auch dem Ort ab. Kritik in einer lauten Umgebung erfolgt „schreiend“ und somit auch die Verteidigung. In einer ruhigen Atmosphäre lässt sich Kritik behutsam aufbauen und nur dann wird es Ihnen gelingen, Ihre Kritik sachlich und ohne persönlich zu werden, vorzubringen. Wie wir in den Wald hineinschreien, so halt es auch zurück. Das ist ein Naturgesetz.

## 9. Ihre Stimmung überträgt sich

Wer gereizt kritisiert erhält gereizte Antworten, sofern der Mitarbeiter sich das traut. Stimmungen übertragen sich sofort. Stehen Sie selbst unter einem erheblichen Druck, überträgt sich ihre innere Unruhe und Nervosität umgehend auch auf ihren Mitarbeiter. Das Ergebnis des Kritikgespräches hängt deshalb sowohl von Ihrer augenblicklichen Kondition als auch der Ihres Mitarbeiters ab. Zudem spürt der Mitarbeiter, ob ihm sein Vorgesetzter wohlwollend gegenübersteht. Die Gedankenkraft besitzt durchaus Kraft. Kritik, die Sie üben, wenn Sie schlecht gelaunt sind, ist ungerecht und kontraproduktiv. Häufig wird ja Kritik aus der aktuellen Situation heraus geübt. Die Emotion kocht hoch und die Kritik erfolgt dementsprechend, wobei sie dann meist recht persönlich wird. Also, erst einmal durchatmen. Zur Besinnung kommen - und dann gelassen kritisieren.

## 10. Kritik sollte stets lösungsorientiert erfolgen

So mancher Vorgesetzte fühlt sich erheblich besser, wenn er seine Kritik loswurde. Nur, was hat er damit erreicht? Kritisieren sollte niemals ein reiner Selbstzweck sein. Mit Kritik soll der kritisierte Zustand abgestellt werden. Eine Lösung ist zu suchen. Wer diese Lösung mit seinem Mitarbeiter sucht, nimmt seiner Kritik die Schärfe. Chef und Mitarbeiter finden gemeinsam, sachorientiert und engagiert zu einer Lösung. Warum hat der Mitarbeiter in letzter Zeit so viele Fehler gemacht? Ist er überlastet? Hat er familiäre Probleme? Ist er gesundheitlich angeschlagen? Ist er gerade frustriert? In einem sachlichen Gespräch kann der Mitarbeiter aufzeigen, was die Ursache ist, ohne damit „sein Gesicht“ zu verlieren. Er muss sich somit auch nicht verteidigen.

## II. Kritik an Externen

Nicht nur unsere Mitarbeiter machen Fehler. Solches passiert auch bei Kunden und Lieferanten. Bei Lieferanten holen wir ja schnell den Holzhammer heraus. Ein Verhalten, das sich niemals auszahlt, denn irgendwann revanchiert sich auch der Mitarbeiter des Lieferanten, den Sie unangemessen „in den Senkel stellen“. Souveränität, das ist die erste Forderung an Manager. Gerade gegenüber Externen ist das entscheidend, denn Sie haben es nicht im Griff, was aus Ihrer Kritik wird. Sie können diese auch später nicht mehr abmildern. Die Scheibe ist zerdeppert. Noch erheblich weniger ratsam ist es, Mitarbeiter eines Kunden zu kritisieren, selbst wenn Sie als Chef den Weg über den Vorgesetzten des Mitarbeiters gehen. Angesagt ist die Problemlösung und nicht die Kritik am Mitarbeiter des Kunden.

## 12. Die konstruktive Kritik

Alle Führungskräfte kritisieren ja immer konstruktiv und verlangen solches deshalb auch von ihren Mitarbeitern. Soweit zumindest die reine Theorie. Und die Praxis? Der Mitarbeiter erkennt einen fehlerhaften Ablauf außerhalb seiner eigenen Befugnis. Er weist hierauf hin und sagt uns vielleicht auch noch, was konkret nicht richtig läuft. Damit sind wir aber nicht zufrieden. Wer kritisiert darf dieses nur konstruktiv tun. Also verlangen wir die Schilderung des fehlerhaften Ablaufes plus Lösungsvorschlag. Damit ist der Mitarbeiter aber überfordert. Im Übrigen wäre das aus seiner Sicht sowieso die ureigenste Aufgabe seines Vorgesetzten. Erkennt er den nächsten Fehler, wird er sich deshalb zurückhalten. Das ist ja schließlich überhaupt nicht „sein Bier“.

## 12. Jede Kritik hat ein Ende

Loslassen können. Das ist leicht gesagt und fällt vielen Menschen doch am schwersten. Vorgesetzte sind ja auch bloß Menschen und das Loslassen fällt ihnen somit schwer. Trotzdem, ist das Kritikgespräch vorüber, darf der Vorgesetzte nicht „nachkarteln“. Man hat sich ausgesprochen, gemeinsam einen Lösungsweg gefunden und vereinbart. Die „Absolution“ ist somit erteilt. Zumindest bis zum Auftreten des nächsten Fehlers. Als Vertrauensbruch empfindet es der Mitarbeiter, wenn der Vorgesetzte weiterhin auf dem gemachten Fehler „herumreitet“ und ihn zudem hintenherum schlecht macht. Kritik kann destruktiv sein. Eine gemeinsame Ursachenforschung hingegen ist konstruktiv.

# Manipulation erkennen und ihr widerstehen

4

Retur Inhaltsverzeichnis

5

## 1. Wie werden wir beeinflusst?

Jeden Tag werden wir vielfach beeinflusst. Dies geschieht direkt durch Gespräche, oder indirekt durch das Fernsehen, durch Vorträge, durch Lesen, durch Bilder und auf vielen weiteren Wegen mehr. Jedes kritische Hinterfragen setzt voraus, dass wir verstehen, wie unsere Gedanken und Handlungen stabilisiert, verändert oder neu gebildet werden. Der Suggestion, Manipulation und Propaganda sind wir unablässig ausgesetzt. Die Beeinflussung kann positiv oder missbräuchlich erfolgen. Ihr widerstehen kann nur der, der erkennt, wo, wie und warum sie stattfindet.

## 2. Unsere Ansichten formen sich fortgesetzt um

Unsere Familie, unser Arbeitsumfeld mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, Medien, Werbung und weiteres wirkt sich fortgesetzt in unserer Gedankenwelt aus. Alle versuchen unsere Aufmerksamkeit zu erhalten. Sie weisen an, sie schmeicheln, sie provozieren, indem sie etwas behaupten, sie drohen oder sie wecken Bedürfnisse. Sie versuchen uns durch Überzeugen oder Durchsetzen zu Handlungen zu bewegen, die für uns nützlich sein können, oder auch lediglich ihren eigenen Interessen dienen.

## 3. Überzeugen mit Persönlichkeit und Stimme

Höchste kommunikative Kompetenz besitzen die Menschen, die andere aufgrund ihrer Persönlichkeit und Stimme überzeugen können. Das sind die beiden wichtigsten Faktoren. Die übermittelten Inhalte stehen in der Überzeugungspyramide hingegen weiter unten. Wichtiges zu wiederholen beeinflusst uns nicht nur bei der Autosuggestion nachhaltig. Ein Gesprächspartner, dem es gelingt, seine Idee einem Mitmenschen so zu vermitteln, dass dieser die Idee als seine eigene betrachtet, gelangt „widerstandslos“ an sein Ziel.

## 4. Unsicherheit erhöht Glaubwürdigkeit

Ringt jemand um Worte, empfinden wir das oft als viel glaubwürdiger als Geschliffenes. Bildhaft Übermitteltes ist immer wirkungsvoller als abstrakte Sachverhaltsschilderungen. Bilder werden in der rechten und linken Gehirnhälfte im Langzeitgedächtnis verankert. Die permanente Reizüberflutung stumpft unsere Aufnahmefähigkeit ganz erheblich ab. Das Wichtige und Wesentliche wird überlagert von Spektakulärem und Katastrophen. Unsere Vorfahren wussten bedeutend weniger, aber das Wenige oft bedeutend besser.

# Manipulation erkennen und ihr widerstehen

4

Zum Unternehmen

5

## 5. Wer informiert „formt“ uns

Jede Information beeinflusst uns. Sie formt unsere Gedankenwelt oft vollständig um. Autoritäten und die Medien sagen uns, was wir denken und wie wir handeln sollen. Auch Medien manipulieren uns, indem sie unliebsame Themen bewusst ausklammern und andere Themen, inklusive gezielt ausgewählter Bilder, in den Vordergrund stellen. Fotos erscheinen uns besonders wahrhaftig. Selbst im Zeitalter von Photoshop & Co., wo das Retuschieren doch schon seit Jahren Teil des Prozesses ist. Desinformation auch deshalb, da Medien überbewerten, verdrehen und ab und an auch verfälschen.

## 6. Politiker manipulieren das Volk

Wer die Sprache des Volkes spricht, gewinnt die unkritische Masse leicht für sich. Kritische Stimmen werden durch Verdrehen ihrer Argumente schachmatt gestellt. Extremes erweckt Aufmerksamkeit. Schlagworte werden tausendfach wiederholt. So verwischt sich ganz allmählich die Grenze zwischen Wahrem und Unwahrem. Hinterlist und Verleumdungen durch Behauptungen, oder das Umdrehen dessen, was der politische Gegner sagte, sind für viele Politiker stets das Mittel der Wahl.

## 7. Warum die Mehrheitsmeinung immer wahr ist

Die Mehrheitsmeinung ist oft nur das, was einer als die Mehrheitsmeinung ausgibt. Widerspricht ihm niemand, glaubt die Mehrheit diese Aussage schließlich vorbehaltlos. Andersdenkende stellen ihre Ansicht zurück. Gegen die Mehrheit verliert der Einzelne. Auch kritische Menschen möchten bei den Siegern und nicht bei den Verlierern sein. Deshalb setzen sich dreiste Lügner oftmals so leicht als die wahren Heilsbringer durch. In der Masse lebt es sich immer sicherer. Andersdenkenden fehlt es an Bekennermut.

## 8. Die Manipulation in Talkshows

Wer die Teilnehmer einlädt, gibt allein schon hierdurch die Diskussionsrichtung vor. Mit der Auswahl des Publikums im Saale lässt sich die Stimmung weiter manipulieren. Claquere unterstützen die Teilnehmer, die es in den Vordergrund zu spielen gilt. Provokateure und Agitatoren verunsichern diejenigen, die zu kritisch sein könnten. Der Talkmaster genießt Vertrauen. Er kann dieses manipulativ sehr gezielt einsetzen, um die Talkrunde von vornherein in die von ihm gewünschte Richtung zu steuern.

# Manipulation erkennen und ihr widerstehen

4

5

## 9. Manipulationen dienen eigennützligen Interessen

Journalisten, Politiker, Sekten und sogar Religionen bedienen sich der Manipulation. Die einen verschweigen bewusst, die anderen verfälschten selbst das Überlieferte. Durch stetiges Wiederholen sollen wir zu willfährigen Geschöpfen geprägt werden. Mit Ängsten, wie vor dem Klimawandel, sind wir als Wähler für die Partei zu gewinnen. Wir werden politisch instrumentalisiert, indem uns über die Wortwahl „Feindbilder“ eingebläut werden. Terrorist anstatt Freiheitskämpfer. Gast- anstatt Fremdarbeiter.

## 10. Die Angst bricht unseren Widerstand

Die Angst vor der Realität ist immer Angst vor der selbst empfundenen Realität. Betrachten zwei Menschen ein Gemälde, erkennt jeder der beiden etwas anderes. Wir sehen im Rahmen unserer Prägung. Der eine sieht vorwiegend das Positive, der andere erkennt vorrangig das Negative. Ungewissheit ängstigt jedoch beide. Ihren Besitz zu verlieren, ängstigt viele Menschen mehr als der Verlust ihres Lebens. Wer einen anderen Menschen zu einer bestimmten Handlung veranlassen möchte, bedient sich deshalb auch dessen Angst. Mit drohendem Jobverlust lässt sich doch ganz prächtig Furcht erzeugen. Auch die Angst, sich lächerlich zu machen, lässt sich gezielt einsetzen. Das vom Einzelnen Empfundene muss nicht der Realität entsprechen, Auch Heilung lässt sich mit Placebos erzielen. Wir müssen lernen realistischer zu sein, um uns nicht von nur eingebildeten Vorstellungen ins „Bockshorn“ jagen zu lassen. Wer sich von ungewissen Gefühlen ängstigen lässt, muss lernen, diese zu analysieren. Was konkret ist Sache? Welches Risiko besteht denn für mich tatsächlich hierdurch?

## 11. Ohne Ausdruck kein Eindruck

Wer sich nicht gewinnend ausdrücken kann, kann andere weder überzeugen noch neugierig auf das machen, was er ihnen vermitteln möchte. Er übermittelt zu wenig. Wer vertrauenswürdig wirkt, beeinflusst hierdurch Überzeugungsprozesse nachhaltig. Hinzu kommt die Stimme sowie die hierzu stimmige oder nicht stimmige Körpersprache. Die Glaubwürdigkeit basiert auf dem Gesamtbild, das uns der Sprecher übermittelt. Die inhaltliche Relevanz folgt erst danach. Warum nahm die „Schweinegrippe“ kaum jemand erst. Nicht nur weil einige Ärzte der Gefahr widersprachen, es fehlte auch die überzeugende Persönlichkeit, die uns glaubhaft die drohende Pandemie aufgezeigt hätte.

## 12. Überzeugendes ist eindeutig und kurz

Ein ausdrucksloser Auftritt, begleitet von Unsicherheit und ständigem äh, äh, äh, vermittelt uns weder ausreichende Kompetenz noch Glaubwürdigkeit in der Sache. Aneinandergereihte Gedankenketten ergeben keine stichhaltige Argumentation. Wer zudem gepresst und monoton spricht vermittelt uns ebenso wenig Sicherheit wie ein diffus und oftmals recht verzweifelt durch die Zuhörerschaft irrender Blick.

## 13. Alle Medien nutzen ihre indirekte Macht

Wer die Themen auswählt, gewichtet sie schon allein hierdurch. Wer einen Zeitrahmen für die zu behandelten Themenkreise vorgibt, setzt bedeutsame Akzente. Die Kameraschnittführung kann ebenso wie die Zuteilung von Redebeiträgen gezielt einzelne Teilnehmer erheblich bevorzugen oder auch massiv benachteiligen. Selbst die zu veröffentlichenden Leserbriefe unterliegen ja vorab einer Zensur. Missliebige erscheint erst gar nicht bzw. wird in den Blogs der Zeitungen gelöscht. Wer nicht in den Medien präsent ist, ist keine Person mit Bedeutung und Gewicht. Dass besonders Politiker der untersten Gewichtsklasse sich stark um die Medienpräsenz bemühen erklärt sich auch hieraus. Politiker, die sich missliebige verhalten, werden von den Medien durch Liebesentzug bestraft, sprich zukünftig missachtet.

## 14. Die Schweigenden fördern falsche Stimmungsbilder

Wer mit dem Wolfsrudel heult, gehört zum Rudel. Ohne Rudel droht Verhungern. In Fernsehsendungen orientieren sich anwesende Zuschauer lieber an der Mehrheit, auch wenn sie anderer Meinung sind. Die externen Zuschauer werden so durch nicht der Wahrheit entsprechende Stimmungsbilder in ihrer Meinungsbildung beeinflusst. Nur im vertrauten Kreise trauen sich viele Menschen ihre wahre Meinung kundzutun.

## 15. Auch Filme prägen Einstellungen

In den Krimis und anderen Spielfilmen ebenso, gibt es doch Gute und Schlechte. Die Klugen und Edlen finden sich immer in denselben Berufsgruppen jedoch niemals im Unternehmertum, das den „Karren“ für alle Gutmenschen erst am Laufen hält. Auch die Kameraführung vermittelt hier stets Bilder, die diese Aussagen stützen. Arroganz vermittelnde Schnitte beim Unternehmer. Schokoladenseite bei den „Guten“.

## 1. Unser Bedürfnis zum Überleben

Jeder Mensch, jedes Tier kämpft um sein Überleben. Das ist der wichtigste Antrieb, der uns gemeinsam von Urbeginn an zu eigen ist. Bei Tieren sprechen wir hierbei von angeborenen Verhaltensmustern. Tiere benötigen zum Überleben ausreichend Nahrung. Die Intensität der tierischen Nahrungssuche entspricht jeweils dem Grad des Hungers. Fressfeinde müssen rechtzeitig erkannt und der Kontakt mit ihnen vermieden werden. Die Tiere müssen sich ausreichend fortpflanzen, damit sie als Gattung nicht aussterben.

## 2. Die Maslowsche Bedürfnishierarchie

Abraham Maslow erstellte 1943 eine fünfstufige Bedürfnispyramide. Die erste Stufe beinhaltet die physiologischen **Grundbedürfnisse**, also das, was unsere körperliche Existenz sichert wie Atmung, Schlaf, Nahrung, Wärme, Gesundheit und Sexualität. Die zweite Stufe beinhaltet unsere **Sicherheit** mit Schutz vor Gefahren, Recht und Ordnung, sicheres Einkommen bzw. finanzielle Absicherung und festen Wohnraum. Die **sozialen Bedürfnisse** stehen in der dritten Stufe mit Familie bzw. Partnerschaft, Intimität, Freundeskreis, Kommunikation. Die **Individualbedürfnisse** mit höherer Wertschätzung, Status und Respekt, Anerkennung, Wohlstand, Einfluss und Geld sowie private und berufliche Erfolge, finden sich in der hierarchisch vierten Stufe. In der obersten Stufe, der **Selbstverwirklichung**, streben wir nach Individualität, Talententfaltung, Perfektion, Erleuchtung und nach ständiger Selbstverbesserung. Die Motivationstheorie wird in neueren Forschungen differenzierter dargestellt. Um die Wirkungsmechanismen zu verstehen, eignet sich das Fünfstufenmodell gut.

## 3. Fleißige und weniger fleißige Mitarbeiter

In unseren Grundmustern findet sich doch die ganze Vielfalt einer langen Evolution. Bei Tieren erkennen wir sofort, dass es innerhalb einer Rasse Unterschiede gibt. Manche sind geschickt, manche ungeschickt, manche leistungsorientiert, manche faul. Die Führungskräfte werden mit unterschiedlich strukturierten Menschen konfrontiert. Auch hier gibt es die eher Passiven, die Antriebsarmen, Desinteressierten und Faulen, die ihrer Arbeit aus dem Weg gehen. Andererseits gibt es die Engagierten und Fleißigen, die sich selbst motivieren und Ziele setzen, die freudig ihrer täglichen Arbeit nachgehen, die Interesse an ihrer Aufgabe besitzen und nicht nur ihrem Entgelt wegen arbeiten.

## 4. Vermeidungsmotivation

Sind faule Mitarbeiter wirklich faul? Die Mehrzahl der Mitarbeiter führt doch nur wenig „motivierende“ Aufgaben aus. Sie erledigen Routinearbeiten und empfinden ihre Arbeit somit häufig als unbequeme Notwendigkeit, um ihre Existenz zu sichern. Im privaten Umfeld blühen die meisten dann auf und zeigen, was sie leisten können. Dort finden sie die Anerkennung, die ihnen ihr Arbeitsumfeld nicht bieten kann. Wer keine oder nur eine minimale Befriedigung in der zu leistenden Arbeit findet, wird deshalb nur das leisten, was als „Normalleistung“ zwingend erforderlich ist. Seine Motivation erfolgt somit überwiegend durch die Vergütung und ebenso durch die Angst vor „Bestrafung“, mittels Kündigung bei nachweisbarer Minderleistung.

## 5. Identifikation mit dem Unternehmen

Mitarbeiter, die durch ihre wenig anspruchsvollen Aufgaben kaum zu motivieren sind, identifizieren sich trotzdem mit dem Unternehmen, sofern dieses einen guten Ruf besitzt. „Halt dei Gosch, i schaff beim Bosch.“ Von dem herausragenden Ruf des Unternehmens profitieren alle Mitarbeiter in ihrem eigenen Ansehen und schmücken sich somit hiermit. Dass höchstens 15% der Mitarbeiter in den deutschen Unternehmen motiviert seien, verkündet eine Unternehmensberatung seit Jahren. Wer die Dienste dieser Beratung in Anspruch nähme, verfüge jedoch anschließend über 50% engagierte Mitarbeiter. Es gibt wohl Unternehmen, die dieser „uneigennütigen“ Aussage Glauben schenken.

## 6. Demotivation durch Rationalisierung

Menschen sind beharrlich. Jede Organisationsänderung stört den gewohnten Ablauf. Notwendige Änderungen sind einsichtig, werden aber trotzdem ungern durchgeführt. Kündigen Unternehmen betriebsbedingt, reduziert sich die Motivation aller Mitarbeiter. Am stärksten betroffen fühlen sich meistens diejenigen, die man weiterhin benötigt. Die nicht betroffenen Leistungsträger verfügen zudem über das höchste Know-how. Und diese Qualifizierten können sich am Arbeitsmarkt am leichtesten neu orientieren. Werden dann noch einige Top-Manager mit exorbitanten Abfindungen verabschiedet, bewegt sich die Identifikation und die Leistungsmotivation der Mitarbeiter nach unten. Einkommenskürzungen wirken vergleichbar. Vor allem, wenn einige daran verdienen, dass sie den einfachen Mitarbeitern Geld wegnehmen, um es dann selbst einzustecken.

## 7. Was kennzeichnet die Motivation?

Durch Motivation wird ein Verhaltensprozess ausgelöst. Die hieraus basierende Aktivität wird auf ein Ziel hin ausgerichtet und bis zur Zielerreichung beibehalten. Die Intensität und Ausdauer bestimmen Kraft und Überwindung von Widerständen.

## 8. Die Leistungsmotivation

Eine Leistung definiert sich aus der Handlung und dem hieraus resultierenden Ergebnis. Der Leistungsbegriff beinhaltet ferner, dass eine Person etwas Anspruchsvolles leistet. Leistungsmotive entstehen vielfach aus einer Vorbildfunktion. Vorgesetzte leisten mehr als Mitarbeiter. Eltern leisten mehr als Kinder. Oder einem fordernden sozialen Umfeld. Sie basieren auf Erfahrungen. Ein vergleichbares Projekt wurde erfolgreich realisiert. Sie findet sich auch im Angeborenen. Hoher Antrieb oder eine lethargische Veranlagung. Wurde bei Vergleichbarem ein negatives Ergebnis erzielt, sind Misserfolgsmotive vorab zu erkennen und zu beseitigen, da ansonsten die Motivation zur Vermeidung greift. Menschen mit hoher Leistungsmotivation schreiben ihre Erfolge anderen Ursachen zu als Menschen mit niedriger Leistungsmotivation. Niedrige Leistungsmotivation geht oft einher mit der fehlenden realistischen Einschätzung dessen, was sie bewältigen können. Solche Personen wählen entweder die leichtesten Aufgaben oder die schwierigsten, an denen sie definitiv scheitern werden. Eine hohe Leistungsmotivation ist verbunden mit einer ebenso hohen Ausdauer und zudem einer recht hohen Frustrationstoleranz. Wer herausragende Fähigkeiten mit einer entsprechenden Anstrengung verbindet, erzielt bestmögliche Ergebnisse. Fleiß allein genügt also im betrieblichen Alltag nicht. Faule Intelligente richten weniger Schaden an, als Dumme, die besonders fleißig sind.

## 9. Emotionen beeinflussen unseren Handlungswillen

Eine emotionale Erregung lässt uns handeln oder löst zumindest einen Impuls hierzu aus. Aufgrund unserer Emotionen wiederholen wir die Handlungen, die uns angenehm sind und vermeiden solche, die in uns Unlustgefühle auslösen. Emotionen kontrollieren wir, indem wir die voraussichtliche Realisierungschance mit einbeziehen. Also hemmende oder fördernde Umstände. Erst die Erfolgsaussichten lassen uns dann wirklich handeln. Wäre Dominik Brunner, der Held von München, kein trainierter Kickboxer gewesen, würde er vermutlich heute noch leben, denn er hätte sich wohl stärker zurückgehalten.

## 10. Triebe und Anreize bestimmen unser Handeln

Nur wenige Menschen verabschieden sich freiwillig aus der sozialen Gemeinschaft. Wir besitzen ein Bedürfnis nach sozialer Bindung und Beziehung zu anderen Menschen. Menschen sind neugierig. Sie erforschen ihr soziales Umfeld und neigen ebenso dazu, dieses zu manipulieren. Viele Menschen sind ehrgeizig. Sie überwinden Hindernisse, steigen auf Berge, nur weil sie da sind, und wollen in ihrem Umfeld die Besten sein. Menschen wollen kontrollieren. Manche nur sich selbst, andere wollen aber Macht über Mitmenschen und ihr gesamtes Umfeld ausüben. Wer nach der Macht strebt, bestimmt über diejenigen, die ihm zugeordnet sind und sich seinem Willen beugen.

## 11. Leistungsmotivierte reizt die Anforderung

Die Chance, selbstgesetzte Ziele zu erreichen, ergibt höchste Leistungsmotivation. Die eigene Kraft erleben, Einfluss auf die zu erzielenden Ergebnisse zu besitzen, die eigene Arbeit selbstbestimmt gestalten zu dürfen, das ergibt erst Zufriedenheit. Materielle Anreize führen hier regelmäßig zu keiner weiteren Leistungssteigerung. Sehr wohl aber das Erleben der eigenen Kompetenz, dem Wunsche nach beruflicher Entfaltung, kreativ sein zu dürfen und weitestgehend eigeninitiativ handeln zu dürfen.

## 12. Geld- und Sicherheitsmotiv

Leistungsorientierte schätzen den Faktor Entgelt vorwiegend als Leistungsmaßstab. Sind die materiellen Bedürfnisse hingegen erfüllt, motiviert mehr Geld sie nur wenig. Wichtiger sind dann die Stellung, die man in der Gesellschaft einnimmt, das Prestige. Für die meisten Menschen bedeutet ihr Entgelt hingegen eine verbesserte Sicherheit vor Armut, dem sozialen Absturz und vielen nur eingebildeten oder realen Gefahren.

## 13. Das Lob

Nichts gesagt, ist genug gelobt. Eine Erkenntnis, nicht nur aus dem Schwabenlande. Ein Lob kostet nichts. Nicht einmal eine besondere Mühe und es erhellt unser Leben. Gerade Mitarbeiter, die unter Stress stehen, die unter höchstem Zeitdruck arbeiten, freut ein Lob, denn es zeigt ihnen, dass auch ihr Vorgesetzter erkennt, was sie leisten. Selbst „faule“ Menschen können Sie durch Lob motivieren. Es sollte allerdings nicht nur dahergesagt werden, vielmehr sollte eine echte Leistung hervorgehoben werden.

## 1. Effiziente Arbeitstechniken

Effizienz = Nutzen / Aufwand, so würde es mein Sohn als Mathematiker definieren. Es ist also das Verhältnis des erzielten Nutzens zum hierfür erforderlichen Aufwand. Manager streben hohe Effizienz in ihrer eigenen Arbeit und der ihrer Mitarbeiter an. Intelligente und offenkundig auch weniger schlaue Menschen schrieben hierzu Bücher. Mit möglichst wenig Mühe seine Arbeit zu erledigen, ist für viele sehr erstrebenswert. Das gelingt zumindest partiell denjenigen, die ihren Computer hierfür klug einsetzen.

## 2. Programme zur Arbeitsprozessoptimierung

Von diversen Herstellern gibt es Programme zur Optimierung von Arbeitsprozessen. So gut wie kein Unternehmen kann sich heute ohne diese im Wettbewerb behaupten. Alle Geschäftsprozesse werden mit kompletten Unternehmenslösungen abgebildet. Hierfür setzt man Standardsoftware von SAP, Microsoft und anderen Herstellern ein. Da fragt man sich doch, warum quellen so viele Schreibtische mit Merktzetteln über?

## 3. Wieso benötigen wir Merktzettel?

Die Meister des Chaos beherrschen angeblich ihr Chaos ohne jegliche Organisation. Sie handeln nach dem Arbeitsmotto, erst wenn es irgendwo brennt, wird gelöscht. Chaoten sitzt ja durchaus die Angst im Nacken, auch wenn sie dieses niemals zugeben, denn sie müssen damit rechnen, dass im unpassenden Moment die „Bombe“ hochgeht. Das ist der Grund, warum so viele Menschen Merktzettel schreiben und diese liebevoll auf ihrem Schreibtisch drapieren - oder, damit nichts verlorenght, auch aufspießen.

## 4. Ihr digitaler Merktzettel

Warum einfach, wenn Sie Merktzettel auch ein bisschen aufwändiger verwalten können. Da gibt es im Internet doch tatsächlich schon Anbieter für die Pflege Ihrer Merktzettel. Wenn Sie in Google den Begriff „Merktzettel“ eingeben finden Sie hiervon mehrere. Heute sind ja viele Menschen geneigt, ihr Seelenleben dem Internet anzuvertrauen. In einigen Lebensbereichen gibt es ja hierfür durchaus auch einige vernünftige Gründe, wie zum Beispiel die Partnersuche über das Internet oder auch die Freundedatenbanken. Nur, diese Anbieter behandeln vertrauliche Daten überwiegend weitgehend vertraulich. Merktzettel hingegen beinhalten ja auch sehr häufig besonders vertrauliche Inhalte.

## 5. Managementgurus empfehlen Zeitfenster

Zeitfenster einbauen, in denen Sie ungestört arbeiten können, empfehlen die Gurus. Ich habe es in mehreren Jahrzehnten nicht geschafft, Zeitfenster wirklich abzusichern. Und ich vermute, dass es den meisten Verantwortlichen ebenso wenig gelungen ist. Also schreiben wir jeden Gedanken, der nicht vergessen werden darf, auf Merktzettel. Wir produzieren pausenlos Stichwortzettel, um wichtige Informationen zu behalten. Irgendwann verlieren wir den Überblick. Spätestens dann werfen wir nach flüchtigem Überfliegen viele Zettel weg, ohne den Inhalt bewusst wahrzunehmen. Tabula rasa.

## 6. Wann sollten Sie spätestens aktiv werden

Sie müssen dringend etwas ändern, wenn Ihre Ablage überquillt und Sie mehr Zeit mit Suchen verbringen als Sie am Ende tatsächlich Vorgänge effizient abarbeiten. Sie sollten dringend aktiv werden, wenn Ihnen die unstrukturierten Merktzettel über den Kopf wachsen und wenn Sie sich diesen letztlich hilflos ausgeliefert fühlen. Wenn Sie beginnen, vieles selbst zu erledigen, da Ihnen die Zeit zur Delegation fehlt. Wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie Aufgaben delegieren, diese aber von Ihren Mitarbeiter nicht erledigt werden bzw. Sie keine Rückmeldung hierzu bekommen.

## 7. Was sollten Sie erreichen?

Sie sollten erreichen, dass Sie die Vielzahl kleinerer Aufgaben visuell im Griff haben. Sie sollten durch eine visuelle Gliederung Ihre Aufgaben besser durchdringen können. Dieses gilt vor allem auch für komplexere Aufgaben, auf die Sie sich in einem längeren Zeitraum durch Sammlung relevanter Daten mit Hilfe von Mitarbeitern vorbereiten. Sie sollten Ihre Aufgaben mit einem visuell erkennbaren Zeitraster versehen können. Sie sollten befähigt sein, Ihre Aufgaben datenmaschinell nach Dringlichkeit zu sortieren. Sie sollten mit einem Blick mögliche Engpässe und ebenso Lösungswege erkennen. Sie sollten erkennen, welche Aufgaben Sie delegieren können und deren Erledigung sollten Sie dann mühelos mit einem eingebauten Reportsystem nachprüfen können. Sie sollten auf eine einfache Art und Weise Stoffsammlungen realisieren können. Sie sollten Informationen für andere Personen diesen zugeordnet sammeln können. Sie sollten Relevantes sofort bereit haben, wenn Sie Ihr Chef überraschend anruft.

# Effizienzsteigerung

4

5

## 8. Rundumlösung auf dem PC mit MS-Word

Meine Lösung ist simpel - und wie alles Einfache überaus praktisch in der Anwendung. Erstellen Sie zuerst einen neuen Ordner. Ich habe meinen Ordner „Aufgaben“ genannt. Erstellen Sie in diesem leeren Ordner ein **Hauptdokument**. Meines heißt „Cockpit“. Verknüpfen Sie Ihr „Cockpit“ auf dem Desktop so, daß Sie es per Klick aufrufen können. Versehen Sie Ihr „Cockpit“ mit Tabellen und diese mit mehreren Spalten und Zeilen.

## 9. Ihre im Hauptdokument geführten Tabellen

Welche Art von Tabellen Sie benötigen hängt von Ihren speziellen Erfordernissen ab. Empfehlenswert dürfte zumindest eine Tabelle „To Do“ sowie eine für „Aufgaben“ sein. In „Stoffsammlungen“ sammle ich themenbezogene Ideen und nützliche weitere Inhalte. Sie sollen experimentieren, bis Sie Ihre optimale Organisationslösung gefunden haben.

To-Do

ABC	Art
A	<u>Später zu tätigende Rückrufe</u>
A	<u>Rücksprache Chef / Kollegen</u>
A	<u>Rücksprachen Mitarbeiter / Aufgabenerledigung</u>
B	<u>Geburtstagsliste</u>

Aufgaben

ABC	Art	Zeitaufwand	Wer
A 01	<u>Interviews mit Personalleitern Kunden</u>	4 bis 5 Tage	Selbst
A 02	<u>Konzepterstellung Betriebsrenten</u>	2 Tage	H. Müller
B	<u>Jubiläum abstimmen und vorbereiten</u>	1 Woche	Betriebsrat
C 01	<u>Weihnachtsfeier planen</u>	5 Stunden	Fr. Henke

Stoffsammlungen

ABC	Art
A 01	<u>Karrierehandbuch - Steigern Sie Ihre Effizienz</u>
A 02	<u>Karrierehandbuch - Kommunizieren Sie überzeugend</u>

da mit einem Hyperlink verbunden, ist das zugehörige Dokument mit nur einem Klick zu öffnen !

### **Karrierehandbuch - Kommunizieren Sie überzeugend**

Viele kommunizieren lediglich, um zu Reden. Schwatzhaftigkeit, nicht Ergebnisse bestimmen den Zweck. Manche Konferenzen und Damenkränzchen gehören dazu.

## 10. Nutzen Ihres Cockpits

In den Tabellen befinden sich **nur** die „Überschriften“ zu den jeweiligen Dokumenten. Die Dokumente selbst befinden sich per Hyperlink „verlinkt“ im Ordner „Aufgaben“. Natürlich können Sie auch Dokumente anderer Programme per Hyperlink einbinden. Ebenso können Sie Websites verknüpfen. Besonders nützlich ist eine Tabelle „Ordner“. In vier Spalten und vier Zeilen können Sie Ihre 16 wichtigsten „Ordner“ einbinden. Zeitsparend auch dann, wenn Sie eine Anlage in eine E-Mail kopieren möchten. Outlook weist die Anlage richtig zu, wenn Sie im Textfeld auf „Einfügen“ klicken. Selbst Programme können Sie in Ihrem Cockpit einbinden und einfach aufrufen.

## 11. Prioritäten setzen

In der ersten Spalte der Tabellen ist es sinnvoll eine Ordnungsfunktion zu haben. „A“ steht für „Wichtig“ und „Dringend“; „B“ für „Wichtig“ aber nicht „Dringend“. „C“ für zu „Erledigen“, aber weder besonders Bedeutsam noch besonders Dringend. So können Sie Prioritäten schnell ändern und dann datenmaschinell neu sortieren. Bei „C“-Aufgaben sollten Sie stets überlegen, ob Sie diese nicht delegieren können. Es empfiehlt sich, die Prioritäten „A“ bis „C“ zusätzlich mit einer vertieften Sortierung zu versehen, denn auch in den Prioritätengruppen gibt es unterschiedlich Wichtiges.

## 12. Organisation

In MS-Word können Sie sich eine Dokumentenvorlage für Ihre Aufgabenblätter anlegen. Auf diese Weise können Sie identische Aufgabenblätter mühelos und schnell erstellen. Sind „Aufgaben“ abgeschlossen, löschen Sie im „Cockpit“ die verlinkende „Überschrift“ sowie das hierfür von Ihnen angelegte „Aufgabenblatt“ in Ihrem Ordner „Aufgaben“. Wenn Sie dieses archivieren möchten, gehört es der Übersicht wegen in eine Altablage.

## 13. Datensicherung und Mitnahme

Ihr Hauptdokument „Cockpit“ plus die einzelnen Aufgabenblätter befinden sich im Ordner „Aufgaben“. Diesen „Ordner“ können Sie sichern und kopiert mitnehmen. Einzelne Aufgabenblätter können separat für Besprechungen ausgedruckt werden. Ihre Arbeitsorganisation wird sukzessive perfekter. Sie organisieren sich optimal.

## 1. Muse und Freizeit sind nicht das Gleiche

Obwohl früher alles besser war, starben die Menschen durchschnittlich 20 Jahre früher. Wir werden immer älter, da wir über eine effizientere medizinische Versorgung verfügen. Wir ernähren uns gesünder und belasten uns weniger durch körperlich schwere Arbeit. Unsere Arbeitszeit verkürzte sich erheblich. Gegenüber den fünfziger Jahren um ca. 20%. Die Urlaubszeiten verdoppelten sich. Wer krank wird, darf seine Krankheit auskurieren. Und trotzdem, früher hatten die Menschen mehr Muse. Warum empfinden wir das so? Die Antwort ist einfach, sie mussten sich so gut wie keinen Freizeitaktivitäten widmen. Im Wort „Aktivitäten“ steckt ja schon das Problem. Freizeit wird immer anstrengender.

## 2. Multitasking beherrschen die Wenigsten

Multitasking ist in aller Munde. Schneller und nochmals schneller und alles gleichzeitig. Doch was ist Multitasking? Unser Gehirn arbeitet linear. Führt es einen Prozess aus, stoppt es einen anderen, in den wir uns dann erst wieder mühsam eindenken müssen. Multitasking ist selten effizienter. Es ist aber immer mit erheblichem Streß verbunden. Wer eine Sache nach der anderen erledigt, arbeitet somit meistens erheblich schneller.

## 3. Zeitdiebe bleiben straffrei

Es sind die täglichen Überflüssigkeiten wie Spam per Mail, unerwünschte Telefonate und vieles anderes mehr, das uns in unserer Arbeit nur behindert, ohne uns etwas zu nützen. Es sind die, die an Parkautomaten ihre Parkkarte erst „ziehen“, wenn sie an der Reihe sind und dann warten, bis der Preis angezeigt wird, bevor sie ihren Geldbeutel zücken. Es ist der Kollege, der uns Zeit mit einem Schwätzchen zu seiner Entspannung stiehlt. Er langweilt uns entsetzlich, wir wissen aber nicht, wie wir den Schwätzer loswerden. Abwimmeln gelingt uns nicht immer, aber immer öfter, wenn wir es konsequent versuchen.

## 4. Routinearbeiten dienen unserer Entspannung

Rund achtzig Prozent sind Routine und das selbst bei hochqualifizierten Menschen. Achtzig Prozent, für die wir ein Gehalt bekommen, das sich an Höherem bemisst. Nach einem Sprint benötigen selbst Hochleistungssportler Zeit zur Regeneration. Unser Gehirn verhält sich hierzu identisch. Auch es benötigt „Zeit zum Durchhängen“, bevor es wieder sprintet. Nur, achtzig Prozent Routine sind hierfür erheblich zu viel.

## 5. Wer über seine Work-Life-Bilanz nachdenkt, ist unzufrieden

Niemand, der in seiner Arbeit aufgeht, der in ihr wirklich seine Passion gefunden hat, denkt über seine Work-Life-Bilanz nach. Seine Aufgabe stellt für ihn die Erfüllung dar. Wer nicht glücklich mit seiner täglichen Arbeit ist, sucht Erfüllung in anderen Bereichen. Der Kassierer, der sich in seiner Bank langweilt, strahlt bei einer vergleichbaren Aufgabenstellung als Vereinskassierer den ganzen Abend vor lauter Begeisterung und Glück. Unglücklich in seiner Arbeit ist derjenige, der seine Berufung noch nicht gefunden hat. Betroffene sollten sich fragen, was ihnen besser gefallen könnte, was sie wirklich wollen.

## 6. Aus Träumen können Visionen werden

Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen. Das riet Helmut Schmidt den Visionären. Beamte haben keine Visionen und Helmut Schmidt kam früher aus diesem Bereich. Als Spitzenpolitiker war er dann wiederum ausschließlich von Beamten umgeben. Viele Menschen träumen nur von dem, was sie tatsächlich gerne machen würden. Aus ihren Träumen und Visionen wird selten Realität. Denn Träumen geht leicht, das Realisieren ist jedoch im Normalfalle mit enormen Schwierigkeiten verbunden. Nur wenige haben den Mut und die Ausdauer, aus Träumen Realität werden zu lassen. Diese wenigen machen dann aber das, was sie mit Freude und Begeisterung erfüllt.

## 7. Visionäre bedürfen der Realisten

Visionen sind das eine. Der wirtschaftliche Erfolg das andere. Wer Visionen hat, benötigt einen harten Kritiker. Erst ein solcher klopft die Risiken unerbittlich ab. Es bedarf also sowohl des Träumers mit seinen Visionen als auch des Realisten. Und jede Vision ist in messbare Teilziele zu gliedern. Diese sind präzise festzulegen. Träumen geht leicht. Visionen in Pläne zu gießen ist schon erheblich schwieriger. Wer die von ihm erstellten Pläne realisiert, benötigt vor allem Durchhaltevermögen.

## 8. Ausdauer ist das Geheimnis vieler Erfolgreicher

Zu Fuß nach Berlin, von Basel aus? Undenkbar. Und doch, wenn wir tagtäglich eine zu bewältigende Strecke zurücklegen, sind wir in spätestens 2 Monaten in Berlin. Mit kleinen Schritten werden aus Zielen, die zu fern erscheinen, erreichbare Ziele. Natürlich bedarf es der Überzeugung und Ausdauer, dass wir unser Ziel erreichen.

## 9. Tätig werden, aber wie?

Viele Menschen neigen zum Verzetteln. Jetzt haben sie hierzu Lust und hierzu keine. Dabei spielt es oft keine Rolle, ob das, was sie gerade tun, auch das Wichtigste ist. Natürlich kennen wir auch solche, die sagen, es ist viel zu tun, lassen wir es liegen. Warum sich unnütz Arbeit machen, wo doch der Zeitablauf vieles auch so erledigt. Jeder Mensch besitzt besondere Stärken in den Bereichen, die ihm tatsächlich liegen. Nicht besonders gut sind Menschen in den Bereichen, die sie ungerne wahrnehmen. Wer seinen Arbeitsbereich gefunden hat sollte sich in diesem weiter spezialisieren. Besonders die Hochspezialisierten bieten ihren Mitmenschen einen hohen Nutzen. Wer Nutzen bietet wird in Anspruch genommen. Der spezialisierte Rechtsanwalt, der Zahnarzt mit dem Ruf des Könners. Der Handwerker, der tatsächlich was kann. Hier gilt, je größer der zu erwartende Nutzen, umso höher der wirtschaftliche Erfolg.

## 10. Stets Bereite oder lediglich Hilfsbereite

Jede Gemeinschaft benötigt ihn, den stets Bereiten. Der Dienstleister für andere. Er lässt sich fremdsteuern. Ist immer hilfsbereit, zu jeder Stunde, Tag und Nacht. Seine eigenen Angelegenheiten vernachlässigt er. Hierfür fehlt ihm schlicht die Zeit. Gesteuert wird er von anderen und am stärksten von dem, der am lautesten fordert. Hilfsbereitschaft kann ein Laster sein und es wird für den zur Last, der sie übertreibt. Lernen Sie „nein“ zu sagen, wenn Sie hierzu gehören. Auch wenn es Ihnen schwerfällt. Die, die Sie seither so leicht instrumentalisieren konnten, werden hierauf ungläubig, erstaunt und verärgert reagieren, wenn Sie plötzlich selbst über sich verfügen wollen. Es wird länger dauern, bis Ihr Umfeld wieder akzeptiert, dass Sie selbstbestimmt leben.

## 11. Ihre Effizienz können Sie managen

Wer gleichzeitig an mehreren Aufgaben arbeitet, wirkt selten herausragend effizient. Das lässt schon unsere Konzentration nicht zu. Wir müssen uns stets neu einarbeiten. Das Wichtige und Dringliche zuerst, auch wenn wir hierauf gerade keine Lust haben. Anschließend das Dringliche, das weniger wichtig ist und erst danach das Wichtige, das nicht dringlich ist. Prüfen Sie bei weniger Wichtigem und nicht Dringlichem immer, ob Sie solche Aufgaben komplett oder in bearbeitbaren Teilschritten delegieren können. Das erzielte Ergebnis lässt sich immer schneller kontrollieren, als die eigene Bearbeitung.

## **12. Ihre Aufmerksamkeit verdienen die, die Ihnen am meisten nützen**

Wir konzentrieren uns auf alle, obwohl es nur wenige sind, die uns wirklich nützen. Das ist im Bereich der Mitarbeiter so und es gilt meist ebenso für unsere Kunden. Selektiv vorzugehen ist immer nützlicher. Diejenigen, die Ihnen am meisten nützen, verdienen Ihre besondere Aufmerksamkeit. Erst danach widmen Sie sich den anderen. Das Gleiche gilt doch ebenso für Freunde. Widmen Sie sich vorwiegend denjenigen, von denen Sie ebenfalls profitieren. Spielen Sie keinesfalls Mutter Theresa für alle, die an Ihr Mitgefühl appellieren, die Sie Zeit kosten und Sie zudem nur ausnützen.

## **13. Sagen Sie nicht ja, wenn Sie nein meinen**

Könnten Sie nicht schnell mal ...? Ständig werden wir mit Anweisungen, Bitten und Ideen konfrontiert, die von uns eine Aktion verlangen und uns Zeit kosten. Wer ständig abblockt, gilt schnell als faul, recht unhöflich oder gar als arrogant. Wer ständig ja sagt, kommt zur Ausführung seiner eigentlichen Arbeit nicht mehr. Viele sagen ja, ja. Der Kundige weiß, dass ein ja, ja eigentlich nein, nein bedeutet. Einen Ausweg bietet die Gegenfrage, reicht es Ihnen, wenn wir darüber Ende nächster Woche nochmals sprechen. Im Augenblick habe ich wirklich keine Zeit.

## **14. Ihr Nein bedarf einer Begründung, aber keiner Entschuldigung**

Ihr Nein entspricht einer Ablehnung. Sie lehnen zwar lediglich die Aufforderung ab, der andere bezieht die Ablehnung aber auf sich. Seiner Bitte wurde nicht entsprochen. Begründen Sie die Gründe für Ihre Ablehnung deshalb immer sehr sachlich und ruhig. Sie sollten sich jedoch nicht dafür entschuldigen, dass Sie der Bitte nicht entsprechen. Der andere erbittet eine Leistung von Ihnen, auf die er jedoch keinen Anspruch hat. Ihre Entschuldigung würde das Eingeständnis von Schuld oder Unfähigkeit bedeuten.

## **15. Delegieren Sie das, was andere besser können**

Ausführung delegieren, Ergebnis selbst präsentieren. Ihre Fachleute verstehen mehr von den zu erledigenden Aufgaben. Sie sind geübter und sicherer im Präsentieren. Also delegieren Sie Fachaufgaben und beschränken sich auf die Ergebnispräsentation. Oft erledigen Sie doch komplexe Aufgaben selbst, weil das keiner so gut wie Sie kann. So kommen Sie jedoch aus Ihrer zeitlichen Überforderung auch zukünftig nicht heraus.

## 16. Ihre Aufgabenliste

Erfahrene Manager gliedern die von Ihnen zu erledigenden Aufgaben nach Prioritäten. Manche erstellen hierzu „To-Do-Listen“, andere bevorzugen spezielle Ablageverfahren. Einige kombinieren aber auch beides. Jeder hat seinen eigenen „effizienten“ Arbeitsstil. Sie sollten also zunächst Ihren eigenen Arbeitsstil finden. Zeitplantechnik am Computer, oder mittels eines Organisationskalenders? Er sollte möglichst universal einsetzbar sein. Wer in zu vielen Organisationsformen plant, verliert schon hierdurch den Überblick. Auch hier gilt, was Ihnen zusätzlich Mühe bereitet, werden Sie nicht lange durchhalten. Die höchste Effizienz in der Zeitorganisation erzielen Sie nach wie vor durch Delegation. Delegieren Sie alles, was delegierbar ist. Erstens ermöglichen Sie so Ihren Mitarbeitern ein selbstständiges, verantwortliches Arbeiten und zweitens entlasten Sie sich selbst. Erstellen Sie für jeden Mitarbeiter eine „To-Do-Liste“, die Sie am Computer führen. Verlinken Sie diese in Ihrem „Cockpit“, damit Sie die Listen per Klick aufrufen können. Ruft Sie einer Ihrer Mitarbeiter an, oder sucht Sie ein Mitarbeiter auf, haben Sie immer Ihre „To-Do-Liste“ für diesen parat. Solches beflügelt Ihre Delegationslust ungemein.

## 17. Morgenmuffel sind abends munter

Wir sind ja doch geneigt, die als fleißig anzusehen, die schon in aller Frühe tätig sind. Das ist natürlich ein Vorurteil, denn Morgenmuffel sind dafür abends länger fleißig. Jeder Mensch hat unabhängig davon, ob er leicht oder schwer aus den Federn kommt, eine Zeit, in der er besonders leistungsfähig ist. Die sollten Sie für sich ermitteln. Die meisten sind zwischen 9 und 11 Uhr und 15 bis 17 Uhr besonders leistungsfähig.

## 18. Großzügig wegwerfen

Aufräumen wird dann zu einer mühseligen Aufgabe, wenn zu viel Unnötiges herumliegt. Menschen sind Sammler. Manche Menschen sammeln alles, was sie erhaschen können. Mit dem entstehenden Chaos werden sie nur dann noch fertig, wenn sie tatsächlich alles, was sie voraussichtlich nie mehr benötigen, wegwerfen. Wem hierdurch das Herz bricht, kann sich auch damit behelfen, dass er alles in einen Karton packt und ein Jahr wartet, bis er diesen Karton, ohne ihn nochmals geöffnet zu haben, dem Sperrmüll mitgibt. Mutige wenden dieses Verfahren auch für viele Aufgaben aus dem Bereich „weder dringend noch wichtig“ an. Erstaunlich, wie vieles sich tatsächlich von alleine erledigt.

## 19. Effizienter Umgang mit Fax und E-Mail

E-Mails sind, ohne ständig zu stören, ein Segen für die schnelle, effiziente Kommunikation. E-Mails werden zum Fluch, wenn sie inhaltlich nutzlos sind und andere somit nur nerven. Aber selbst den Umgang mit „nützlichen“ E-Mails können Sie erheblich verschlanken. Antworten Sie präzise, poesiefrei, dafür informativ und das verlangt vor allem kurz. Wer knapp formuliert formuliert präzise. Direktes wird jedoch oft als hart empfunden. Also bedanken Sie sich vorab, für die erhaltene Information und kommen Sie zur Sache. Bedanken Sie sich gegebenenfalls nochmals zum Schluss und präzisieren Sie genau, was Sie von dem Adressaten Ihres E-Mails erwarten. Er sollte dies niemals erraten müssen. Auch ein Fax können Sie mühelos mit einem handschriftlichen Vermerk retournieren. Das hat sogar den Vorteil, dass niemand in einem Vermerk Umfangreiches erwartet.

## 20. Beschränken Sie sich poesiefrei auf das Wesentliche

Manche Geschäftsbriefe sind wahre Meisterwerke. Man merkt ihnen die Mühe an, die sich der Ersteller gegeben hat. Auch Werke für die Ewigkeit werden nur schnell gelesen und landen dann auf Nimmerwiedersehen in der Ablage oder im Papierkorb. Wie bei E-Mails gilt auch für Briefe: Sie sollten nur das Wesentliche kurz darstellen.

## 21. Teamsitzungen, Besprechungen & Co.

Angeblich lieben sie nur ganz wenige, die stundenlangen Besprechungen und Sitzungen. Warum sind dann Manager und Mitarbeiter stundenlang im Sitzungsmarathon geblockt? Es ist wohl wegen der Angst, dass irgendeiner nicht gehört wurde und dann querschiesst. Schuld sollen alle sein, wenn etwas schief geht. Damit lebt es sich doch viel bequemer. Warum nicht „Sitzungen“ im Stehen abhalten. Die Zeitdauer reduziert sich unglaublich. Auch sauber vorbereitete Sitzungen, mit klarer Thematik in einer Agenda und definierter Zeitdauer tragen dazu bei, dass Sitzungen kürzer werden und zudem erfolgreicher sind.

## 22. Einbahnstraßen erlauben nur eine Richtung, so wie effizientes Arbeiten

Briefe, Vorgänge, zu führende Telefonate - alles kann man x-fach in Angriff nehmen. Jedes Mal kostet uns das Zeit, wenn wir es dann doch mangels „Lust“ nicht erledigen. Betrachten Sie doch einmal solche Aktivitäten als Einbahnstraße. Wenn Sie sich in der Einbahnstraße befinden, gibt es kein Zurück. Was angefangen wurde, wird erledigt.

## 23. Alles fließt

Das wussten schon die alten Philosophen. Aber ohne Anfang fließt nicht einmal die Zeit. Der Beginn ist immer das Schwerste an jeder komplexen Aufgabe, die zu bewältigen ist. Und das gilt besonders dann, wenn wir eine Arbeit vor uns haben, die wir nicht mögen. Aber auch hier stellen wir oft rasch fest, dass uns die Arbeit leicht von der Hand geht, sobald wir uns vollständig auf deren Durchführung konzentriert und eingestellt haben. Erst einmal gestartet, steigt auch rasch die Motivation und es schwinden die Vorbehalte. Wir vergessen die Zeit und es läuft exzellent, bis uns der Erste aus dem Konzept wirft. Wer außerhalb der gewohnten Routine arbeitet, benötigt hierfür zeitliche Freiräume. Diese können Sie sich recht einfach schaffen, wenn Sie über Ihre Zeit verfügen können. Die meisten Mitarbeiter und ebenso Manager haben diese Möglichkeit aber leider nicht. Sie müssen sich die erforderlichen, störungsfreien Zeiten durch Unerreichbarkeit sichern. Das funktioniert oft am besten, wenn sie sich in ein Besprechungszimmer zurückziehen. Weitere praktikable Wege sind ein sehr früher Arbeitsbeginn, wenn noch keiner stört oder die Verlegung solcher Aufgaben in die Abendstunden, notfalls sogar in die Freizeit.

## 24. Rückschläge erzeugen Frust

Wird das von uns erzielte Ergebnis vom Vorgesetzten oder den Kollegen zerrissen, fühlen wir uns schnell um den Erfolg unseres Fleißes und unserer Kreativität betrogen. Das ist eine falsche Sichtweise, denn konstruktive Kritik hilft Ihnen, besser zu werden. Wer Kritik annimmt und sie in seiner Arbeit berücksichtigt, verbessert das Ergebnis. Ihre Kritiker helfen Ihnen somit, tatsächlich das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. Es ist also nicht Frust, sondern vielmehr Dankbarkeit gegenüber Kritikern angesagt. Auch Ihre Kritiker registrieren Ihren Umgang mit Kritik ja sehr genau und richten sich danach aus. Wer auf Kritik beleidigt reagiert, reduziert diese vermutlich zukünftig, aber er wird so stehen bleiben und nicht besser werden. Und das ist schlecht für ihn.

## 25. Ohne Fleiß, kein Preis

Genial oder fleißig? Angeblich ist ja der Fleiß die einzige Chance der nicht Genialen, doch noch etwas zuwege zu bringen. Nur, Geniale ohne Fleiß leisten meistens wenig. Nur den Hochbegabten, die zudem recht fleißig sind, verdanken wir Bahnbrechendes. Ein Fleißiger erreicht stets mehr als ein Genialer, der sich auf seiner Genialität ausruht.

## 26. Für Sie Unnötiges belastet Sie unnötig

Jeden Tag kämpfen pflichtbewusste Menschen darum, dass sie alle Aufgaben erledigen. Alle? Wichtig sind doch vor allem diejenigen, denen Sie beruflich nachkommen müssen. Alle anderen Aktivitäten gehören auf den Prüfstand. Wem nützt das und nützt das mir? Müssen Sie wirklich immer rennen, nur weil einer ruft. Müssen Sie überall dazugehören? Sind Sie nur wichtig, wenn Sie privat in Afrika waren oder gar dreimal China besuchten? Sie müssen ja nicht gleich in der „Tonne“ wohnen, aber benötigen Sie wirklich all den Schnickschnack, mit dem sich viele doch nur umgeben, weil es die Kollegen besitzen. Selbstbeschränkung hat einen riesigen Vorteil. Selbstbeschränkung verschafft Freiräume. Alles, was Sie nicht besitzen, müssen Sie auch nicht benützen, nur weil es so teuer war. Die Golfausrüstung im Keller, die Sie am Wochenende auf den Golfplatz zwingt und Ihnen so auch noch das freie Wochenende zerstört. Gehört nur der dazu, der golft? Bei vielen Veranstaltungen treffen Sie doch immer wieder die gleichen Wichtigtuere. Stellen Sie alle privaten Aktivitäten auf den Prüfstand. Eliminieren Sie die Langweiler, die nur Ihre wertvolle Zeit in Anspruch nehmen, um sich so selbst zu zerstreuen.

## 27. Yes, we can

Chancen nützen. Optimistisch an Ihre berufliche Aufgabe und Ihr Leben herangehen. Bei jeder neuen Aktivität überlegen, wie werde ich das wohl in 10 Jahren bewerten? Schleppen Sie nicht zu viel von dem mit sich herum, was für Sie nur eine Last darstellt. Befreien Sie sich von Verpflichtungen, denen Sie nur zum Vorteil anderer nachkommen. Hiermit sind jedoch keine sozialen Aufgabenstellungen gemeint. Die bereichern Sie eher. Widmen Sie sich Ihren Kindern und nicht erst den Enkelkindern. Wem sind Sie wichtig? Das sind dann die Menschen, die Ihnen wichtig sein sollten. Die anderen verschwinden nämlich schnell, wenn Sie Ihnen offensichtlich nichts mehr nutzen. Probieren Sie es aus.

## 28. Reduzieren Sie Ihr Tempo

Sie müssen dabei nicht langsamer werden. Es reicht, wenn Sie Unnötiges reduzieren. In unserem genetischen Programm ist festgelegt, ob wir langsam oder schnell handeln. Nicht festgelegt aber ist, was die Last beinhaltet, die wir fürderhin zu tragen haben. Mit einem leereren Rucksack erreichen Sie schneller und weniger erschöpft Ihr Ziel. Füllen Sie Ihren „Rucksack“ deshalb nur mit Wichtigem. Entnehmen Sie Unwichtiges.

# Die Effizienz der Teamarbeit

4

Retur Inhaltsverzeichnis

5

## 1. Wir, ein Volk der Teamplayer?

Teamplayer zeigen Eigenverantwortung und akzeptieren die Meinungen anderer. Sie können zuhören, schenken Vertrauen und sind in ihrer Wesensart verbindlich. Sie tolerieren Fehler, suchen den Konsens und hören auf die, die es besser wissen. Sie akzeptieren begründete Kritik und sind zu kritischer Selbsteinschätzung fähig. Sie verkraften Rückschläge ohne Schuldzuweisung und arbeiten jederzeit aktiv mit.

## 2. Das Team muss bessere Ergebnisse als der Einzelne erbringen

Um den Nutzen der Teamarbeit zu beweisen, wird oft die Fußballmannschaft zitiert. Hier erbringe das Team eine bessere Leistung als der Einzelne. Nicht erkennbar ist, ob jeder der Spieler tatsächlich an seine Leistungsgrenze geht, respektive, ob er sich doch lieber nicht vollständig verausgibt und lieber seine Sportsfreunde ackern lässt. Beim Seilziehen ist die Einzelleistung besser erkennbar. Einige rammen ihre Absätze tief in den Boden, wohingegen andere lediglich auf dem Boden zu stehen scheinen.

## 3. Auch Erfolgsteams wechseln aus

Never change a winning team. Ein Weisheit, die im Sport zum Leitbild geadelt wurde. Nur, jeder erfahrene Sporttrainer weiß, dass solches keinesfalls dauerhaft funktioniert. Teams sind weiterzuentwickeln. Sie benötigen Impulse. Die Gegebenheiten ändern sich. Statische Teams agieren und handeln zunehmend statisch. Sie verlieren sowohl im Sport wie in Unternehmen. Kein Team gewinnt dauerhaft in der gleichen Zusammensetzung. Erfolgsteams müssen sich an den kontinuierlich ändernden Anforderungen ausrichten.

## 4. Unternehmen bestehen aus Menschen

Die Zeit der Einzelkämpfer sei vorbei. Menschen arbeiten heute in Gruppen und Teams. Mehrere entspricht zunächst einmal lediglich Quantität. Die Schwächeren profitieren von Teamarbeit, da ihre geringe Leistung im Teamergebnis nicht sichtbar gemacht wird. Und, wie reagieren Köhner, wenn das, was sie leisten, in der Gesamtleistung untergeht? In vielen Teams treiben doch eher Einzelne die Arbeit voran. Viele schwimmen nur mit. Oft machen Teammitarbeiter letztlich das, was sie ohne Team auch erledigen würden. Der Teamverantwortliche muss als „Erster unter Gleichen“ ihm meist wenig bekannte Menschen zu einem Team zusammenschweißen und Konflikte umgehend bereinigen.

# Die Effizienz der Teamarbeit

## 5. Das Team

Teams finden sich im Sport, sie bilden sich in Unternehmen und in Verwaltungen. Und jeder versteht doch etwas anderes darunter. In Wirtschaftsunternehmen sprechen wir von Projektteams, Problemlösungsteams und Entscheidungsteams. Ferner Kreativitätsteams, Null-Fehler-Teams und der bewährten Gruppenarbeit. Im Wesentlichen zeichnet sich Teamarbeit dadurch aus, dass mehrere Personen eng miteinander zusammenarbeiten. Sie treffen sich in sogenannten Teambüros. Sie halten sich an Spielregeln, die gemeinsam vereinbart und durch den Teammoderator gefördert und strikt überwacht werden. Die Aufgaben werden auf die Teammitglieder in gemeinsamer Abstimmung aufgeteilt. Und natürlich ist jedes Teammitglied auch teamfähig, da das vorab ebenso geklärt wurde, wie die Frage, ob der Betreffende zu den Befürwortern oder Gegnern der Teamarbeit gehört.

## 6. Die Gruppenarbeit

Im Gegensatz zu den Teams stammen Gruppenmitglieder aus nur einem Bereich. Die Gruppe wird geleitet von einem Gruppenleiter mit disziplinarischer Befugnis. Er besitzt also nicht nur eine fachliche Weisungsbefugnis. Damit hat die Gruppe nicht nur eine gemeinsame Aufgabe, sondern auch eine höhere Handlungs- und Entscheidungskompetenz. Da die Gruppe meist schon lange zusammenarbeitet, kennt der Gruppenleiter die Stärken und Schwächen jedes seiner Mitarbeiter. Dementsprechend kann er die Aufgaben optimal an seine Mitarbeiter verteilen.

## 7. Das Projektteam

Mehrere Mitarbeiter, meist aus unterschiedlichen Abteilungen, arbeiten für einen befristeten Zeitraum zusammen, um bereichsübergreifende Themen zu bearbeiten. So wird unterschiedliches Wissen und Erfahrungen für das Projektziel gebündelt. Jeder der Mitarbeiter arbeitet an einer meist präzise definierten Teilaufgabe mit. Es gibt einen Projektleiter, der die Arbeit koordiniert und die Einzelleistung überwacht. Der schwierigste Part für viele Projektleiter ist ihre ständig geforderte Wachsamkeit. Auf jede Störung müssen sie sofort reagieren. Das Team darf nicht behindert werden. Da Projektteams vorwiegend aus unterschiedlichen Bereichen zusammengesetzt sind, kommt hierzu noch ein hoher Abstimmungsaufwand mit den jeweiligen Vorgesetzten.

## 8. Das Problemlösungsteam

Kommt es zu erheblichen Störungen, wird ein Problemlösungsteam eingesetzt. Manche bezeichnen ein solches auch als „Task Force“. Ein Begriff der ursprünglich aus der englischen Militärsprache stammt und einen Einsatzverband bezeichnet. Auch die deutschen Behörden übernahmen diese krisenorientierte Definition gerne für ihre Katastrophenschutzeinheiten. Es klingt auf jeden Fall bedeutsam.

## 9. Das Entscheidungsteam

Trifft ein Team eine Entscheidung, so wäre diese bedachter und ausgewogener als eine Einzelentscheidung. Das ist richtig. Allerdings wird sie auch wesentlich stärker nach den vielen unterschiedlichen Einzelinteressen ausgerichtet sein. Das ist der Grund, warum Entscheidungen unserer Regierung so verwässert sind. Je nach Zusammensetzung sind die Interessen von Schwarz & Rot, oder wie jetzt Schwarz & Gelb, inklusive deren jeweiligem Klientel unter einen Hut zu bringen. Gerade bei Entscheidungen setzen sich starke Teammitglieder vehement durch. Notfalls auch mit emotionalen und persönlichen Angriffen. Trifft eine Führungskraft alleine eine Entscheidung, oder wird eine solche von einem kleinem Team, wie durch den Vorstand getroffen, ist eine kurzfristige Korrektur meist möglich. Je größer das Team ist und je unvertrauter untereinander die Teammitglieder sind, umso schwieriger ist die Entscheidungsfindung und auch jegliche spätere Korrektur. Die sofortige Reaktion auf unerwünschte Entwicklungen ist somit eingeschränkt.

## 10. Die Teamleistung reduziert sich

In jedem Team agieren einige Mitglieder dynamisch. Sie sind die Bestimmenden. Andere werden sich unbewusst oder auch bewusst zurückhalten. Der französische Ingenieur Ringelmann experimentierte hierzu vor über 100 Jahren und stellte fest, dass sich die Gruppenleistung gegenüber der Einzelleistung asymptotisch reduziert. Menschen einer Gruppe, das gilt ebenso für die von ihm mit untersuchten Zugtieren, leisten weniger als die Summierung aller Einzelleistungen hätte ergeben müssen. Heute spricht man vom „sozialen Faulenzen“. Nach meinen Beobachtungen dürfte noch viel entscheidender hierfür sein, dass sich die meisten Menschen ungern in den Vordergrund spielen. Besonders die Bescheidenen meiden das „Rampenlicht“.

# Die Effizienz der Teamarbeit

4

Unternehmenssitz

5

## II. Vorteile der Teamarbeit

Professionelle Teams steuern sich selbst. So reduziert sich der Kontrollaufwand. Teams besitzen mehr Fachwissen und eine höhere Kompetenz als der Einzelne. Sind kreative Prozesse erforderlich, führen unterschiedliche Mitarbeitertypen zu besseren Ergebnissen. Das gilt auch hinsichtlich von Ideenfindungssystemen. Der Informationsfluss untereinander und zu den jeweiligen Fachbereichen ist erheblich besser und zudem auch gewährleistet. Das Problemverständnis des Einzelnen verbessert sich, da er mehrere unterschiedliche Sichtweisen kennenlernt. Die Teammitarbeiter fühlen sich stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden. Der Einzelne bekommt einen besseren Einblick in die angestrebte Zielsetzung. Mit den Teammitgliedern wird persönlich gesprochen, sie werden nicht lediglich per E-Mail informiert. Die ideale Teamgröße von fünf bis sieben Mitarbeitern hat sich seit Jahrhunderten beim Militär bewährt. Die relativ höchste Kampfkraft entfaltet eine Gruppe von sieben Soldaten. Also, somit die klassische Teamgröße.

## 12. Kritik an der Teamarbeit

Lean Management, ein Konzept, das Toyota für seine Automobilfertigung entwickelte, um die Effizienz und Qualität in der Entwicklung und Produktion, unter Beachtung des Kunden und der eigenen Wertschöpfung, zu optimieren. Inzwischen vielfach adaptiert als Führungs- und Organisationskonzept zur Reduzierung einiger hierarchischer Ebenen. Der Abteilungsleiter wird durch das Team ersetzt. Auch er ist jetzt ein Teammitarbeiter. Wer ist nun im Team für die Durchsetzung des als negativ Empfundene verantwortlich? Das war früher Chefaufgabe. Wer in der Vergangenheit nur Fachaufgaben bearbeitete, soll jetzt plötzlich verantwortlich agieren. Starke Teammitglieder drängen Schwache an die Wand. Die Stärke kann auch durch das jeweilige Spezialistentum bestimmt werden. Geübte Einzeldarsteller prallen aufeinander und bestimmen vorrangig die Spielregeln. Nichtkommunikative gehen unter. Jede neue Teamzusammensetzung fängt bei „0“ an. Das Team muss sich erst einmal finden. Regeln sind aufzustellen und zu überwachen. Teamarbeit ist kostenträchtig. Sind mehrere für die Kosten „verantwortlich“ fühlt sich letztlich doch keiner wirklich zuständig. Auch eingesetzte professionelle Moderatoren kosten zumeist sehr viel Geld. Die Konfliktlösung in Teams ist wesentlich langwieriger, als wenn ein Vorgesetzter sein Veto einlegt. Gegebenenfalls auch mit einem „Basta“.

## 1. Wer spricht, outet sich

Ein umfangreicher, aktiver Sprachschatz, eine differenzierte Art sich auszudrücken, eine klare Aussprache, ein hohes Sprechtempo, eine wirkungsvolle Stimme sowie eine aufrechte Körperhaltung, signalisieren uns Kompetenz und hohen sozialen Status. Hinzu kommen die Komplexität der Wortwahl, das Vermögen zur Abstraktion und die grammatikalische Formgewandtheit sowie die Beherrschung der Hochsprache.

## 2. Kommunikation erfordert Sprachschatz

Ohne Nachzudenken ordnen wir zu uns sprechende Menschen bildungsmäßig ein. Aufgrund ihrer Artikulation erkennen wir zudem einen guten Teil ihrer Wesensart. Menschen sprechen wie sie sind. Selbstsicher, hektisch, fahrig, gelassen, ausgeglichen. Wir erkennen die altväterlichen Typen, die mit getragener Stimme langsam reden und wir registrieren, ob sich jemand frei von Füllwörtern, eher hart wirkend artikuliert. Gehobene Kreise erziehen ihre Kindern über stilvolles Auftreten zur Verhaltenselite. Adel verpflichtet, das gilt ebenso für die Führungseliten in der freien Wirtschaft. Mimikry heißt somit das Schlüsselwort für jeden, der in diese Kreise aufsteigen will.

## 3. Sprachgewandte gewinnen

Menschen, die überzeugend auftreten, verfügen meist über einen sicheren Sprachstil. Da sie dieses genau wissen, wirkt ihr gesamtes Auftreten überzeugend und gewinnend. Unsere Sprachgewandtheit entscheidet oft ganz erheblich über unseren Lebenserfolg. „Wenn Du geschwiegen hättest, wärest Du ein Philosoph geblieben“. Intelligent „gucken“ können viele Menschen. Nur, wenn sie dann den Mund aufmachen, erkennen wir welch „Geisteskind“ wir da vor uns haben und wenden uns gelegentlich entsetzt ab. Politiker reden ja lieber Dialekt, um ihre Volksnähe zu demonstrieren und einige auch, da sie der deutschen Hochsprache nicht mächtig sind. Mit einer zudem quengeligen Stimme wirken sie für die intelligenteren Bürger zumeist nicht sehr überzeugend.

## 4. Präzision und Ausdrucksform

Nur mit einem umfassenden Sprachschatz können sich Menschen präzise ausdrücken. Ohne Präzision sind Ausführungen meistens langatmig und zudem oft unverständlich. Uns umständlich Vorgetragenes wirkt weder überzeugend noch besonders glaubwürdig.

## 5. Glaubwürdigkeit erfordert Wahrhaftigkeit

Den Versprechungen unserer Politiker schenkt so gut wie keiner mehr Glauben. Für Politiker eine Bankrotterklärung, die aber mangels Alternativen folgenlos bleibt. Politiker reden den „Menschen nach dem Maul“, damit sie wieder gewählt werden. Glaubwürdigkeit hingegen erfordert, dass man unangenehme Wahrheiten klar benennt. Keine Führungskraft überlebt in der freien Wirtschaft, wenn sie unglaubwürdig wurde. Auch wer ständig Sachverhalte schönfärbt, verliert längerfristig seine Glaubwürdigkeit.

## 6. Nur was verstanden wird, hat die Chance begriffen zu werden

Ich bin davon überzeugt, dass das Fachchinesisch, das manche Spezialisten benützen, selbst von Zuhörern, die im selben Fachgebiet tätig sind, häufig nicht verstanden wird. Niemand ist jedoch bereit, sich zu blamieren und seine „Unwissenheit“ einzugestehen. Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler, wissen erfahrene Fischer. Wer zu überheblich ist, um sich auf das Sprachvermögen seiner Zuhörer einzustellen, wird diese ebensowenig gewinnen, wie der Angler den Fisch mit dem falschen Wurm.

## 7. Umständliches und Langatmiges ist nervtötend

Beabsichtigen Sie Ihre Meister in den Grundlagen des Arbeitsrechts zu unterweisen, stellen Sie schnell fest, dass sich die Begeisterung der Betroffenen in Grenzen hält. Menschen, die produktionsnah arbeiten, schätzen trockene Fachthemen nur wenig. Diese fürchten sich vor langatmigen Ausführungen, bei denen sie zudem sitzen müssen. Wenn Sie hier erfolgreich sein wollen, müssen Sie in den Dialog mit den Meistern treten. Lassen Sie sich die Probleme der Meister mit ihrer täglichen Führungsarbeit schildern und Sie werden über die Diskussion fast „unmerklich“ den Fachstoff vermitteln können.

## 8. Sprachbilder bringen Mehrwert

„Unser Produkt ist der Mercedes unter ...“. Eine Aussage, die Sie schon oft hörten. Mit einem Sprachbild lässt sich so die Qualität und die Marktstellung eines Produktes, „bildhaft“ darstellen. Sprechen Sie in „Bildern“, wann immer Ihnen dieses möglich ist. Auch Anerkennendes lässt sich mit Sprachbildern ausdrücken: „Der Fels in der Brandung.“ Sprachbilder und kurze Sätze zeichnen den effektiven Manager aus. Schachtelsätze, Füllwörter, Satzeinschübe und endlose Ergänzungen hingegen den Umstandskrämer.

# Kommunizieren

4

5

## 9. Aktiv und zupackend - oder abwartend und vorsichtig?

Frauen suchen den Konsens, Männer sind eher auf Kampf aus. So die Volksmeinung. Ich kann dem nicht zustimmen. Frauen kämpfen ebenso, nur mit lautloseren Waffen. Darüber hinaus sind sie in der Verfolgung ihrer Ziele meist wesentlich ausdauernder. Frauen sind raffinierter. Männer sind leichter zu berechnen, da weniger trickreich. Ich habe es erlebt, dass eine nach meiner Einschätzung fachlich exzellente Managerin den angestrebten Job nicht bekam, da sie auf die Frage, ob sie sich diesen zutraue, mit „ich glaube schon“ antwortete. Im Auswahlteam befand sich übrigens eine Frau. An ihrer aktiven Sprache, erkennt man aktive Menschen. „Ich übernahm Verantwortung.“ Hingegen schon das vorab schuldfreie „ich wurde in die Pflicht genommen“, der Politiker.

## 10. Die Phrasendrescher

Höchst unangenehm wirken auf uns Menschen, die ständig in Superlativen schwelgen. Meist zeichnen sich solche zudem durch den exzessiven Gebrauch von Worthülsen aus. So mancher neu eingestellte Geschäftsführer „stolperte“ schon über zu viele Sprüche. Phrasen, Worthülsen und Füllwörter wirken auf Zuhörer nicht gerade überzeugend. Im Übrigen, vor lauter hohlen Phrasen geht oft das unter, was tatsächlich wichtig wäre. „Wenn du redest, muss deine Rede besser sein, als es Dein Schweigen gewesen wäre.“ Manch einem „Laberer“ und eitlen „Selbstdarsteller möchte man das gerne zurufen.

## 11. Die unbedachten Dampfplauderer

Manche hören sich nur gerne selbst reden. Sendungsbewusste sind davon überzeugt, dass ohne ihren Beitrag das Problem niemals zu lösen ist. Das sind die Schlimmeren. Wer unbedacht vor sich hinsinniert riskiert, dass er für sich eine Katastrophe auslöst. Unbedachte Worte führten schon zu Kriegen zwischen Völkern mit Millionen Toten.

## 12. Wer andere gewinnen will, würdigt sie nicht herab

„Na ja, was der Koch da wieder behauptet.“ „Toll, wie uns Herr Koch das erläuterte.“ „Eine gute Idee, die uns in der Sache weiterbringt“ - oder ein Schlichtes: „Na, ja.“ Der Sprachstil der Führungskräfte untereinander und gegenüber ihren Mitarbeitern sagt mehr aus, als auf Hochglanzpapier gedruckte „verbindliche Führungsgrundsätze.“

## 13. Die Stimmung entscheidet über das Resultat mit

Ist der Entscheider nicht in der richtigen Stimmung, gehen die besten Vorschläge unter. Nicht nur bei Gehaltsverhandlungen gilt es deshalb, den richtigen Zeitpunkt zu treffen. Und das Vorgetragene sollte auch überzeugend sein. Wer verhuscht, mit ängstlicher, gepresster Stimme und eingezogenen Schultern vorträgt, wird eher nicht überzeugen. Sklaven durften ihren Herrn nicht ansehen, so erzwangen diese totale Unterwerfung. Wir stimmen aber Vorschlägen dann zu, wenn der Vortragende kompetent auf uns wirkt. Wer einen Sachverhalt vertritt, in dem er selbst nicht sicher ist, wirkt selten kompetent.

## 14. Die Wünsche des Gesprächspartner berücksichtigen

Ich möchte einen sicheren Arbeitsplatz. Ich wünsche mir ein gutes Gehalt. Ich, ich .... Überzeugen wird derjenige, der sich auf den anderen und seine Wünsche einstellt. Sie müssen sich auf die „Schlüsselworte“ Ihres Gesprächspartners einstellen und sie sollten sich im Rahmen seines Sprachniveaus ausdrücken. Also, ohne Überheblichkeit. Es geht nicht darum, zu gewinnen oder andere niederzumachen, das sind Pyrrhussiege. Natürlich dürfen Sie in Verhandlungen in konstruktiver Form darlegen, wo Ihr Limit ist. Sie sollten dieses aber niemals als „nicht mehr verhandelbares Statement“ abgeben. Verhandlungen sollten auch mit scheinbar „Schwächeren“ aggressionsfrei erfolgen, denn der heute Stärkere ist vielleicht morgen schon der entschieden Schwächere.

## 15. Abwimmeln ist keine gute Strategie

Ich habe jetzt keine Zeit. Vorgesetzte wimmeln so ihre Mitarbeiter gerne ab. Was erreichen sie damit? Der Mitarbeiter ist frustriert und bleibt zukünftig weg. „Gehe nicht zum Fürst, wenn Du nicht gerufen wirst.“ Ein häufig gehörtes Sprichwort. Führungskräfte sollen heute Förderer sein. Viele beweisen sich lieber als Verhaltenselite, denn das ist bequemer und sie können Untergebene mit ihrem Status beeindrucken. Auch Kunden werden gedankenlos abgewimmelt: „Das führen wir nicht im Sortiment.“ Wir sollten Anliegen positiv aufgreifen: „Ich werde es morgen in Ruhe durchlesen.“ „Reicht Ihnen meine Antwort übermorgen, da ich den Sachverhalt erst klären muß.“

**Wer Wind sät, wird Sturm ernten !**

## 1. Jeder Brief hat eine Wirkung

Leider aber recht häufig nicht die vom Schreiber beabsichtigte. Warum ist das so? Wir bereiten uns auf viele Dinge unseres Lebens gewissenhaft und sorgfältig vor. Briefe, und noch häufiger E-Mail-Korrespondenz, verfassen wir aber oft nachlässig. Wenn Sie an jemanden schreiben, möchten Sie diesen zu einer Handlung bewegen. Erreichen Sie dieses Ziel durch Nachlässigkeit nicht, erzielen Sie unter Umständen sogar eine nachteilige Wirkung. Und das ist sicher nicht das erwünschte Ergebnis.

## 2. Jeder Brief benötigt eine Architektur

Geschäftsbriefe sollten Sie wie Präsentationen zur Entscheidungsfindung aufbauen. Briefe, ohne logischen Aufbau, vermitteln dem Empfänger häufig Ihr Anliegen nicht. Sie haben sicher auch schon beruflich oder privat Briefe sowie E-Mails bekommen, wo Sie nach mehrmaligem Lesen nicht wussten, was der Schreiber von Ihnen will. Sie erhalten das Gewünschte nicht, wenn der Empfänger nicht begreift, was Sie letztlich tatsächlich von ihm wollen. Es muss für den Empfänger erkennbar sein, was Ihr Anliegen ist und wie er nach Ihrer Vorstellung konkret handeln sollte.

## 3. Langatmiges wird ungern gelesen

Umfangreiche Behörden- oder Versicherungsschreiben lieben nur deutsche Juristen. Solche Schreiben werden überwiegend wegen ihrer rechtlichen Konsequenz beachtet. Ein Geschäftsbrief im besten Behördendeutsch wird äußerst ungern gelesen und zudem besteht auch noch ein hohes Risiko, dass er inhaltlich falsch verstanden wird. Verzichten Sie auf die hölzerne Bürokratensprache, wenn Ihr Brief nicht im Papierkorb landen soll. Erregt Ihr Brief das Missfallen des Empfängers, trifft Sie dieses ebenso.

## 4. Briefe, die begeistern

Wir lesen was uns interessiert und zudem fesselt. Da Ihr Thema vorgegeben ist, haben Sie lediglich Einfluss darauf, wie überzeugend Sie Ihren Brief verfassen. Vermeiden Sie einen „offiziellen“ Ton. Er verleitet Sie zu einem bürokratischen Stil. Schreiben Sie so natürlich wie Sie sprechen - natürlich unter Wahrung der Form. Jeder Brief ist eine Werbung für Sie. Ob diese positiv ist, bestimmt Ihr Schreibstil.

## 5. Schreiben Sie ungekünstelt und persönlich

Wer „offiziell“ schreibt, schreibt automatisch bürokratisch. Er erhebt seine „Stimme.“ Phrasen schleichen sich ein. Worte mit „ung“ vergrößern den Abstand zum Empfänger. Dieser gewinnt den Eindruck, dass sich der Absender sprachlich verbarrikadiert hat. Er liest ein Automatenschreiben und nicht das eines Menschen aus „Fleisch und Blut.“ Empathie bedeutet „sich in andere hineinzusetzen“. Lebensnotwendig für Sie, wenn Sie den Leser für sich einnehmen wollen. Wenn Sie Ihren Brief laut lesen, erkennen Sie die „Knackpunkte“, die Sie noch vor dem Versenden ändern sollten.

## 6. Kurze Sätze führen zum Erfolg

Manche Menschen sind von Natur aus bequem. Andere stehen unter einem hohen Arbeitsdruck und haben deshalb wenig Zeit, sich den einzelnen Vorgängen zu widmen. Sie sollten dem immer Rechnung tragen, indem Sie alles weglassen was überflüssig ist. Bei wichtigen Briefen empfiehlt sich eine mehrmalige Reduktion auf das Wesentliche. Reduce to the max. Ein durchaus merkwürdiger Slogan, auch für Ihre Korrespondenz. Schreiben Sie stets eindeutig. Schreiben Sie verständlich und immer widerspruchsfrei.

## 7. Schreiben Sie konkret

Je weniger wir einen Sachverhalt verstehen, umso nebulöser formulieren wir. Manche bedienen sich dieser Technik auch, damit sie nicht „festzunageln“ sind. Schon fast überflüssig zu betonen, dass hierzu unsere Spitzenpolitiker gehören. Unkonkretes wirkt selten kompetent. Konkretes hingegen vermittelt Kompetenz. Die Konkurrenz verfügt über bessere Produkte. Ein Satz mit wenig Aussagekraft. Der vergleichbare PKW der Konkurrenz hat 50 PS mehr und kostet 20% weniger.

## 8. Vergleichen Sie zu Bekanntem

Abstraktes prägt sich schlecht ein. Bekanntes können wir hingegen leicht behalten. Eine dosiert eingesetzte bildhafte Sprache bietet sich auch in Geschäftsbriefen an. Auch Formulierungen können Sie so wählen, dass sie zu einem „Aha-Erlebnis“ führen. In der Werbung werden die „Sinne“ angesprochen, warum nicht auch in Ihrem Brief? Ihr Brief sollte gelesen und behalten werden - und er sollte etwas für Sie bewirken.

## 9. Ein kleiner Smalltalk wirkt oft Wunder

Selten stimmen uns Briefe zuerst positiv ein. Im persönlichen Gespräch und in Telefonaten ist er längst „in“, der Smalltalk. Warum nicht auch in Ihrem Brief? Sie könnten mit einem Dankeschön beginnen. Positivem vorab Ausdruck geben. Und wenn Sie zu Ihrem Anliegen kommen, hat sich der Empfänger schon geöffnet.

## 10. Fortsetzung folgt

Machen Sie den Empfänger Ihres Briefes neugierig auf eine Fortsetzung der begonnenen Korrespondenz. Wecken Sie sein positives Vorstellungsvermögen, verhelfen Sie ihm bereits in Ihrem Brief zu einer konstruktiven Antwortidee.

## 11. Kleider machen Leute

Und die Optik Ihres Briefes repräsentiert Sie ebenso. Das beinhaltet den gewählten Briefbogen sowie eine lesbare Schriftgröße und einen formgerechten Briefaufbau. Harte Kritik und Unhöfliches sollten Sie selbst bei berechtigten Reklamation vermeiden. Ein konstruktiver Dialog beginnt nicht damit, dass Sie den anderen massiv bedrängen. Daß Sie die Formalien einhalten sollte selbstverständlich sein. Hierzu gehören nicht nur eine korrekte Anschrift, sondern auch eine Ansprache mit Namen, eine saubere Optik und eine angemessene Länge. Zu kurze Briefe wirken oft nicht sehr stilvoll.

## 12. Spezialisten denken in Abkürzungen

Und diese schleichen sich dann auch in ihre Briefe ein. Und das ist kontraproduktiv. Auch Fremdwörter, die vom Empfänger nicht verstanden werden, sind zu vermeiden. Wer besonders sachorientiert ist, vernachlässigt häufiger auch Höflichkeitsformen. Diese sind sowohl im Gesprochenen als auch im Geschriebenen der Schmierstoff, der ein reibungsloses Zusammenleben fördert und dieses letztlich möglich macht.

## 13. Vermeiden Sie den Überdruß

Es gibt einen Punkt, an dem uns eine andere Person nur noch nervt. Dieser Punkt kann auch im Rahmen einer längeren Korrespondenz leicht überschritten werden. Strapazieren Sie die Empfänger Ihrer Briefe nicht übermäßig mit Unerwünschtem.

## 14. Erforderliche Rückfragen und Antwort

Auch Pflichtbewusste sind bequem. Wer es dem Empfänger schwer macht erlebt, dass erforderliche Rückfragen wegen fehlenden Kommunikationsdaten unterbleiben. Ebenso erfolgt manches Antwortschreiben nicht, wenn die Absenderdaten fehlen. Mitdenkende geben darüber hinaus auch ihre „unverfängliche“ E-Mail-Adresse an, da manche Empfänger lieber so antworten. Auch Ihre Faxnummer ist hilfreich.

## 15. Der Titel erhöht den Träger

Je unbedeutender der Soldat, desto mehr Wert legt er auf seinen militärischen Rang. Nichtsdestoweniger, gönnen Sie in Ihren Briefen jedem den Titel, der ihm zusteht. Auch unter Industriekapitänen gibt es welche, die den wohlverdienten Titel hochhalten. Unter Beamten und kirchlichen Würdenträgern ist der Titel heilig. Auch bei Ministern.

## 16. Wer auffallen will, schreibt einen Brief

Früher schleppte die Post Briefe bis zum Überdruß ins Haus. Heute sind sie selten. Und besonders wertvoll ist immer das, was selten ist. Schützenswerte Unikate eben. Besonders die von Hand geschriebenen Briefe lösen vielfach eine große Freude aus. Zumindest dann, wenn die Handschrift tatsächlich lesbar ist. Handschriften wecken in vielen den „kleinen Grafologen“. Die üben sich dann begeistert in Schriftanalyse.

## 17. Geschriebenes überdauerte Jahrtausende

Nicht jeder Ihrer Briefe wird länger aufgehoben. Doch Briefe haben Beweiskraft. Und die Beweise können für oder gegen Sie sprechen. Auch noch nach vielen Jahren. Liebesbriefe an eine Gespielin können bei Verheirateten schnell böse Folgen haben.

## 18. Vergessen Sie die Zukunft nicht

Besonders hilfsbereite Menschen haben ein durchaus gutes Gedächtnis und merken es sich lange, wem sie geholfen haben - und der Dank hierfür dann ausgeblieben ist. Referenzen erbitten Menschen mit Stil schriftlich bei ihrem ehemaligen Vorgesetzten. Sie freuen sich, wenn dieser sich hierzu bereit erklärt. Bedanken sich oft aber nicht. Im Management ist solches karriereschädigend. Denn hier kennt jeder fast jeden.

## **1. Netzwerken ist Beziehungspflege**

„Frage nicht was dein Land für dich tun kann, sondern was du für dein Land tun kannst!“  
John F. Kennedy. Ein im Sinne bestehender Tradition mit Kultstatus geadelter Ausspruch.  
Einseitigkeit funktioniert nur bei leicht beeinflussbaren und leicht lenkbaren Menschen.  
Win-win - eine Konfliktlösungsstrategie, einst von Harvard entwickelt und propagiert,  
kann begrifflich für jeden Lebensbereich gelten. Leistung erfordert stets Gegenleistung.

## **2. Altruistisch handeln nur die, die einen lieben**

Wer selbstlos handelt, stellt seine eigenen Interessen hinter das Wohl anderer.  
Dies kann bis zur Selbstaufopferung gehen. Altruismus im Gegensatz zu Egoismus.  
Seilschaften handeln niemals selbstlos. Auch hier wird eine Gegenleistung erwartet.  
Eine Hand wäscht die andere. Das gilt für wirtschaftliche und ebenso politische Eliten.

## **3. Ohne Einfluss, kein Nutzen**

Menschen ohne Einfluss werden in Business-Netzwerken nicht sehr gerne gesehen.  
Solche Menschen bewegen sich in „sozialen Netzwerken“ oder in örtlichen Vereinen.  
Auch ein Verein ist ja ein Netzwerk. Über den Tennisverein machen aber nur noch  
wenige eine bahnbrechende Karriere. Das gilt ebenso für unbedeutende Golfclubs.  
In elitären Clubs trifft sich die Elite. Wer hierzu nicht bereits zählt, kommt nicht rein.

## **4. Viel ist immer wenig**

Manche Netzwerk-Gurus verraten Ihnen Tricks, wie Sie zu vielen Kontakten kommen.  
Nur, beim Netzwerken ist viel immer wenig. Viele Adressen stehen auch im Telefonbuch.  
50 Menschen, die Sie kennen, nützen Ihnen immer mehr als 500 reine Kontaktadressen.  
Ein Netzwerk fördert nicht nur den gegenseitigen Nutzen, es erfordert auch viel Pflege.  
Es verhält sich wie mit Ihren Gartenblumen. Ohne regelmäßiges Gießen verdorrt alles.

## **5. Ihre Strategie zum Netzwerkaufbau**

Daß Mäuse gefangene Löwen aus Netzen freinagen, passiert nur in Kindermärchen.  
Ihr Netzwerk beinhaltet Menschen mit Einfluss und solche, die einflußreich werden.  
Netzwerke der Mächtigen haben oft lustige Namen wie „Spätzle-Connection“ oder  
„Kölner-Klüngel“, da tummeln sich dann aber vorwiegend Menschen mit Gewicht.

## 6. Geschlossene Kreise sind nicht jedermann zugänglich

Gehobene Gesellschaftskreise bleiben unter sich. Man heiratet selbst untereinander. Wie kommen Sie in geschlossene Kreise? Am leichtesten geht es während des Studiums. Auch intelligente Kinder einflussreicher Menschen studieren an öffentlichen Hochschulen und hier haben Sie die Chance enge Kontakte, die oft lebenslang halten, zu knüpfen. Unternehmerkinder können Ihnen helfen in Wirtschaftszirkeln Furore zu machen. Das gilt natürlich auch für Kinder ranghoher Politiker und von Gewerkschaftlern.

## 7. Ihre ehemaligen Chefs vergessen viele

Chefs sind Chefs, weil Sie besser als alle anderen waren, weil Sie mehr Glück hatten, oder weil sie seit langer Zeit in den „richtigen Kreisen“ allerbestens integriert sind. Selbst Könige beförderten nur die, die ihnen am besten und selbstlosesten dienten. Daran hat sich bis heute nicht allzuviel geändert. Keiner liebt die, die am Sessel sägen. Wer ein Unternehmen verlässt, hat hierfür Gründe, die oft auch negativer Art sind. Blicken Sie nicht zurück im Zorn. Pflegen Sie positive Kontakte zu Ex-Vorgesetzten, denn auch diese wechseln das Unternehmen - und holen die nach, die sie schätzen. Wer in guter Erinnerung ist, wird auch gerne für Aufstiegspositionen zurückgeholt.

## 8. Auch unter Ihren Kollegen befinden sich Aufsteiger

Der Konkurrenzkampf überlagert häufig zukunftsorientiertes, strategische Denken. Was ist für Sie wichtiger, eine paar nutzlose Siege auf Nebenkriegsschauplätzen, oder ein langfristiger, erheblicher Nutzen durch einen Kollegen, der Sie schätzt? Kollegen aus Ihrer oder anderen Abteilungen werden intern oder extern aufsteigen. Netzwerke bildet man mit vergleichbaren Könnern, oder noch fähigeren Menschen. Verbünden Sie sich mit denen, die Sie auf dem Weg nach oben absichern können.

## 9. Entsorgen Sie nutzlose Kontakte

Nutzlos ist, was Ihre Zeit kostet und verhindert, dass Sie Wichtigeres wahrnehmen. Vetternwirtschaft ist immer nützlich, auch wenn das Wort sehr negativ besetzt ist. Gleichartige Interessen führen für alle Beteiligten zu nützlichen Zusammenschlüssen. Keine Beziehung funktioniert jedoch langjährig, wenn sie ohne Gegenleistung bleibt. Geben ist seliger denn nehmen. Nur „nehmen“ funktioniert im Netzwerk niemals.

# Netzwerken

4

5

## **10. Wer passt zu mir - oder wer ist für mich nützlich?**

Das muss kein Widerspruch sein. Wer nicht zu Ihnen passt, bleibt Ihnen nicht erhalten. Das indische Kastenwesen bestimmt heute nicht darüber, ob jemand arm oder reich ist, allerdings wird die Kaste der „Unberührbaren“ auch in der Gegenwart noch ausgebeutet. Auch in Industrieländern gibt es gesellschaftliche Zuordnungen mit „oben“ und „unten“. Wer aufsteigen will, muss seine „Kaste“ also verlassen, das beherzigen kluge Frauen ja schon seit langem, indem sie, wann immer es ihnen möglich ist, nach „oben“ heiraten.

## **11. Wer wichtige Menschen kennt, ist selbst wichtig**

Es gibt Wichtigtuer, die stets damit protzen, wen sie alles persönlich kennen würden, auch wenn sie nur beim Defilee einem Prominenten kurz die Hand schütteln durften. Ebenso wenig nützlich ist es, wenn in Referenzlisten viele wichtige Personen stehen, die jedoch kein Urteil abgeben können, da sie den Referenzbenenner kaum kennen. Erfolgreiches Netzwerken verlangt, dass Sie einige wenige Wichtige näher kennen, Sie diesen wiederum aber gut bekannt sind und diese Sie darüber hinaus schätzen.

## **12. Netzwerke fördern den Informationsaustausch**

Warum sind so viele Handwerker im Gemeinderat? Hier erfahren sie als die Ersten, was an Bauprojekten oder größeren Umbauten ansteht. Informationen sind besonders für Geschäftsleute wichtig. Sie frühzeitig zu beschaffen, zahlt sich somit meistens aus. Aber auch für Privatpersonen gibt es relevante Informationen. Sie möchten für ein Unternehmen arbeiten. Da sollten Sie prüfen, ob Sie dort einen Mitarbeiter kennen, der Ihnen Informationen geben kann. Wenn nicht, sollten Sie einen kennenlernen.

## **13. Erst geben, dann nehmen**

Wenn Sie einen von Ihnen erwünschten Netzwerkpartner mit Know-how versorgen, haben Sie beste Voraussetzungen dafür geschaffen, dass auch dieser für Sie aktiv wird. Wer sich immer nur meldet, wenn er etwas benötigt, fällt schnell aus dem „Netzwerk“. Wenig professionelle Netzwerker vergessen keinen Geburtstag, der Anruf kommt stets. Nur, was bringt dies für einen Nutzen, außer einer weiteren unerwünschten Störung? Telefonisches Gratulieren genügt niemals, da sollte Ihnen schon was Besseres einfallen.

## 14. So erweitern Sie Ihr Netzwerk

Die Spinne wartet im Netz. So kann man Netzwerken, wenn man selbst wichtig ist. Ansonsten erfordert der Aufbau eines Netzwerkes erst einmal eigenen Einsatz.

Fragen Sie sich:

- Kann ich etwas, das für andere besonders nützlich ist?
- Für welche Personengruppe ist mein Know-how besonders wertvoll?
- Kenne ich schon jemanden aus dieser Gruppe?
- Wie bekomme ich in dieser Gruppe für mich weitere nützliche Kontakte?

## 15. Online-Netzwerke effizient nutzen

Online-Netzwerke verführen viele Menschen dazu, hunderte Kontakte zu sammeln. Sammeln kann zu einem Selbstzweck werden, der letztlich sonst keinen Nutzen hat. Als XING-Mitglied können Sie passende Kontaktpersonen nach Branchen suchen. Es reicht nicht, wenn Sie eine E-Mail schreiben, „Darf ich Sie als Kontakt hinzufügen“. Der Angeschriebene wird meist auf „ja“ klicken, ohne sich über Sie zu informieren, denn wenn er selbst „wichtig“ ist, hat er keine Zeit, ihre Zielsetzung zu hinterfragen. Immerhin erreichen Sie bei Xing rund 7 Millionen Mitglieder unterschiedlichster Art.

## 16. Netzwerke als Jobbörse

Personalvermittler nutzen gerne XING, um kostenlos passende Kandidaten zu finden. Etablierte Headhunter nutzen XING höchstens begleitend. Ihre Suchstrategie ist anders. Headhunter suchen über Searcherinnen Führungskräfte und hochkarätige Spezialisten. Die Searcherinnen suchen über XING Ansprechpartner, die zu den Gesuchten führen. Ein sehr teurer, da aufwändiger und zudem anspruchsvoller Suchweg zu Spitzenkräften. Ich habe einen ganz einfachen Geschmack, von allem nur das Beste. Das gilt auch hier. Und erst recht, wenn es um die anspruchsvolle Entwicklung Ihrer eigenen Karriere geht.

## 17. Die Schwarmintelligenz

Im Schutz vieler lebt der Einzelne bequemer und gefahrloser. Aber er bleibt „Masse“. Wer den Kopf herausstreckt, kann ihn verlieren. Netzwerker strecken ihren heraus. Aber die Klügeren überlegen vorab, wo und wann. LinkedIn, PerformersCircle, Gulb, TheWeps, OpenBC etc., nützlich, um passende Kontakte zu eruieren - mehr nicht.

## 1. Weniger ist mehr

Wer sich auf eine Präsentation vorbereitet, sollte sich dieses vorab verinnerlichen. Wir präsentieren, um gehört zu werden, wir präsentieren, um verstanden zu werden und wir präsentieren, um Entscheidungen so vorzubereiten, dass sie möglich sind. Eine Präsentation verfolgt also immer einen Zweck und diesen gilt es zu erfüllen.

## 2. Was ist kontraproduktiv?

Besonders sehr fleißige, pflichtbewusste Menschen neigen in Präsentationen dazu, alle möglichen Aspekte mit einzubauen, auch wenn diese wenig bedeutsam sind. Auch Risikoscheue bedenken alle möglichen „wenn“ und „aber“ in ihrer Präsentation. Beide Menschentypen werden somit unendlich viel Stoff sammeln und aufbereiten.

## 3. Reduce to the max

Ein Werbespruch der Agentur Weber, Hodel, Schmid für den Smart von Daimler. Der einzige Slogan, dem ich persönlich den allerhöchsten Kultstatus zugestehe, denn bei Präsentationen, Vorträgen und Diskussionen kann das entscheidend sein. Auch in Verkaufsverhandlungen gewinnt der Verkäufer nur selten, der zuviel redet.

## 4. Stellen Sie sich auf Ihre Zuhörer ein

Manager sind es gewohnt schnell und analytisch zu denken. Weitschweifigkeit stört. Wenn Sie hingegen vor einem Gemeinderat präsentieren, gilt das nur sehr bedingt. Hier treffen Sie auf Menschen, die vorwiegend in anderen Disziplinen geübt sind. Welche Vorkenntnisse sind vorhanden? Welche Fachbegriffe werden verstanden? Wieviel „Sitzfleisch“ bringen sie mit? Fällt nach der Präsentation eine Entscheidung? Geht es lediglich um eine allgemeine Information zu einer veränderten Sachlage? Welches Interesse verfolgen die Zuhörer? Gibt es unterschiedliche Interessenlagen?

## 5. Sie lernen in der Vorbereitung

Wer eine Präsentation vorbereitet ist in vielerlei Hinsicht selbst noch „unwissend“. Zusammenhänge erschließen sich oft erst dann, wenn wir sie strukturiert erarbeiten. In der Vorbereitung Ihrer Präsentation entwickeln Sie sich zum absoluten Fachmann. Sie wissen danach thematisch mehr, als jeder Ihrer zukünftigen Zuhörer weiß.

## 6. Strukturieren Sie Ihre Stoffsammlung

Eine Präsentation besteht aus einer Einleitung, einem Hauptteil und dem Schluß. Wenn Sie vor Managern vortragen, sollten Sie Ihre Präsentation immer so gestalten, dass Sie diese in 5 Minuten halten könnten, selbst wenn eine Stunde angesetzt ist. Sie werden feststellen, dass sich jede Präsentation auf wenige Minuten kürzen lässt. Natürlich kostet das mehr Mühe, als einen Schwafelsatz an den anderen zu reihen.

## 7. Je weniger Sachverstand, umso mehr Multimediales

Auch in Präsentationen wird fehlendes Fachwissen gerne durch Technik ersetzt. Eigenes Unwissen wird dann durch einen exzessiven Medieneinsatz überspielt. Natürlich fördern Folien das Verständnis und helfen uns Sachverhalte zu behalten. Aber auch hier gilt: Der Meister kann sich beschränken, der Lehrling noch nicht. Im Übrigen gilt Murphy's Gesetz: Was schief gehen kann, das geht auch schief. Wie reagieren Sie, wenn der Beamer streikt? Das gilt es stets vorab zu bedenken.

## 8. Was Sie vorab geleistet haben, interessiert keinen

So manch ein Vortragender verschwendet bis zu einer halben Stunde Zeit damit, umfassend darüber zu informieren, seit wie langer Zeit er mit wie vielen Menschen an diesem Projekt arbeitete und wieviel wichtige Personen er hierzu gesprochen hat. Gerade die ersten 10 Minuten entscheiden ja darüber, ob die Zuhörer einschummern.

## 9. Wer aktiv redet, überzeugt mehr

Es sind die Verben, die unsere Sprache und somit Ihre Präsentation lebendig machen. Zu viele Substantive wirken wenig energievoll. Synonyme fördern die Anschauung. Unbekanntes gilt es Bekanntem zuzuordnen. Sprachbilder wirken anschaulich. Kompetent und glaubwürdig wirkt, wer überzeugend und zudem gelassen spricht.

## 10. Distanz verschafft selten Sicherheit

So mancher versteckt sich gerne hinter seinem Schreibtisch. Da fühlt er sich geborgen. Distanz schafft vermeintlich Sicherheit - auch dann, wenn man etwas präsentieren muß. Wer bei seiner Präsentation lieber sitzenbleibt und nur Folie um Folie aufruft beweist, dass ihm die Begeisterung, Sicherheit und Überzeugung für seine Präsentation fehlen.

## 11. Wer überzeugt ist, steht wie ein Fels

Wer sich dem „Gegner“ mit offenem Visier stellt beweist, dass er sich vertraut. Wie sollen wir jemandem vertrauen, der nicht einmal selbst seiner Sache sicher ist? Mimik und Gestik, unsere gesamte Körpersprache, spiegeln unsere Einstellung wider. Wer von seiner Sache überzeugt ist, denkt nicht darüber nach, was schiefgehen kann. Ebenso wenig hat er Angst vor einem Blackout oder vor unangenehmen Fragen. Trotzdem sollten Sie sich schon vorab auf kritische Einwände und Fragen präparieren.

## 12. Dramaturgie fördert das Interesse

Fest wie ein Fels in der Brandung. Ja, aber das ist nach wenigen Minuten langweilig. Auch in Präsentationen wirkt Aktion dynamisch und macht die Präsentation lebendig. Blickkontakt hilft Ihnen und Ihren Zuhörern. Sie erkennen so frühzeitig, ob Ihre Präsentation ankommt und ob sich die Zuhörer angesprochen und eingebunden fühlen. Starten Sie langsam. Artikulieren Sie sauber und senken Sie Ihre Stimme zum Satzende. Wiederholen Sie häufiger Ihre Hauptargumente und das gemeinsam zu erreichende Ziel.

## 13. Ihr Glaube wird Berge versetzen

Die Zuschauer sind im Thema nicht so tief drin wie Sie. Viele Fakten sind ihnen fremd. Die Glaubwürdigkeit Ihrer Präsentation wird deshalb vorwiegend von Ihnen bestimmt. Wirkt Ihre Stimme überzeugend? Vermittelt Ihre Körpersprache hierzu Identisches? Ihre Ausstrahlung, Ihre nonverbalen Signale, die von Ihnen vermittelte Persönlichkeit bestimmen den Erfolg Ihrer Präsentation oft wesentlich entscheidender als Fakten.

## 14. Der Eindruck macht Gewinner

Lächerliches vernichtet jeden Vortrag. Eine offene Hose oder eine verkleckerte Krawatte kann Ihre Zuhörer so „fesseln“, dass Ihre gesamte Präsentation zur Nebensache wird. Fehlende Sprechpausen und zu schnelles Sprechen signalisieren „ich bin auf der Flucht“. Ihr Sprechtempo darf nicht schneller sein, als die Zuhörer folgen und verstehen können. Sprechen Sie einmal lauter, dann wieder etwas leiser. Betonen Sie so das Ihnen Wichtige. Formulieren Sie verständlich. Keine Abkürzungen, Fremdworte nur sehr bedingt dann, wenn Sie davon ausgehen können, dass diese vom Publikum auch verstanden werden.

## 15. Ihr Gesamtkonzept muß erkennbar bleiben

Wer sich in seinen Begründungen, in den Feinheiten tausender Möglichkeiten verliert, läuft Gefahr, dass seine Gesamtkonzeption und sein Ziel nicht mehr erkennbar sind. Achten Sie darauf, dass Ihre Zuhörer immer wissen, wo sie sich gerade befinden. Natürlich darf weder Ihre Präsentation farblos noch Ihre Grafiken unleserlich sein, aber das ist nur das Handwerkszeug. Viel entscheidender ist, dass Sie Ihre Zuhörer zielführend mitnehmen, damit zum Schluß eine Entscheidung getroffen werden kann.

## 16. Praxisorientierung oder Luftschlösser?

Was ist das Ziel Ihrer Präsentation? Was sind die Kosten? Was sind die Risiken? Welchen Nutzen haben die Zuhörer? Welche eigenen Vorteile haben sie hierdurch? Das sollte im Mittelpunkt stehen. Nicht glänzende Rhetorik oder modernste Technik. Technische Spielereien und viele Folien überfordern den Zuhörer schnell, er ermüdet. Hochwissenschaftliches oft ebenso, da die meisten Zuhörer dann schnell abschalten. Nah dran, an den Menschen seien sie, behaupten ja gerne unsere Spitzenpolitiker. In der Politik spielt es keine Rolle, ob das stimmt. In Ihrer Präsentation schon.

## 17. Die abschließende Diskussion

Auch von Managern - also Ihresgleichen - wird Ihre Präsentation gerne „zerlegt“. Wohlwollende Kollegen zerpfücken Argumente, weil sie der Sache dienen wollen. Weniger Wohlwollende hingegen, weil Sie Ihnen nicht den kleinsten Erfolg gönnen. Bleiben Sie sachlich. Wer unsachlich reagiert, zeigt allerhöchstens Schwäche.

## 18. Mit einem Handout fördern Sie Ihre Zielsetzung

Überreichen Sie Ihre Präsentation vorab, wird Ihre Unterlage bereits gelesen, während Sie Ihren Vortrag halten. Keiner konzentriert sich dann mehr auf Sie. Ein Handout ist dann besonders nützlich, wenn es den Stoff nacharbeitbar macht. Das werden Sie mit einer Reihe von „Folienkopien“ ganz sicher nicht erreichen. Sie sollten also Ihr Handout so umfassend erstellen, dass es auch ohne Ihre Präsentation für fachkompetente Teilnehmer inhaltlich voll verständlich ist. Es ist sollte den letzten „Kick“ für die zu treffende Entscheidung bringen.

## **I. Analysieren und entscheiden**

Manch einer treibt wie ein welkes Blatt im endlichen Strom seines Lebens dahin. Andere bestimmen wohin seine Reise geht. Er läßt alles passiv mit sich geschehen. Manager hingegen handeln. Sie wollen verantwortlich für sich und andere gestalten. Sie analysieren Situtationen. Sie zergliedern Komplexes in überschaubare Einheiten. Sie prüfen Alternativen und beziehen deren Auswirkung ein, bevor sie entscheiden. Sie handeln zukunftsorientiert im Interesse ihres Unternehmens und der Gesellschaft.

## **2. Störungen in Abläufen**

In Unternehmen treten tagtäglich Abweichungen zu gewünschten Abläufen auf. Manche hiervon, weil die Abläufe in ihrem Bearbeitungsfluss Spielraum besitzen, andere weil die Technik, oder noch viel häufiger, weil der Faktor Mensch versagt. Für Vorgesetzte, die mit eiserner Hand Fehler bereinigen, zählt der Mensch wenig. Sie führen sachorientiert, Mitarbeiter sind für sie oft nicht mehr als Betriebsmittel.

## **3. Klärung von Ablaufstörungen**

Störungen in gewollten Abläufen müssen möglichst dauerhaft behoben werden. Sie sollten zukünftig kein weiteres, kurzzeitiges Krisenmanagement mehr erfordern. Wer Ablaufstörungen dauerhaft beheben möchte, benötigt den Rat seiner Mitarbeiter. Das wiederum setzt voraus, dass die Mitarbeiter offen, ohne Angst vor Strafe reden. Und schon sind wir wieder beim Führungsstil, den der Vorgesetzte bevorzugt. Ein mitarbeiterorientiert führender Vorgesetzter erhält offene, ehrliche Antworten. Der Chef, der sich lieber in der Bestrafung der Schuldigen übt, bekommt Schweigen.

## **4. Probleme, wohin wir schauen**

Für einige besteht die Welt nur aus Problemen. Für andere aus Herausforderungen. Unabhängig hiervon, Probleme sind Abweichungen von dem, was erwünscht wird. Es handelt sich um Fehlerhaftes, wie einen überhöhter Ausschuss in der Produktion, oder auch zwischenmenschliche Reibereien, die den Betriebsablauf stören können. Der Chef kann ein Machtwort sprechen, um Streithähne zu befrieden aber das löst nur in den seltensten Fällen die im Hintergrund weiter schwelende Konfrontation. Auch der Ausschuß verringert sich nur kurzzeitig, wenn er Konsequenzen androht.

## 5. Wann ist ein Eingreifen erforderlich?

Hektiker reagieren hektisch. Wer hektisch reagiert, löst Probleme mit Gewalt. Logiker reagieren überlegt. Und kluge Logiker beginnen mit einer Situationsanalyse. Manager sollten reagieren, wenn eine Situation ihr Eingreifen, ihr Handeln erfordert. Ist ihr persönliches Handeln nicht erforderlich, dürfen sie die Klärung delegieren. Manager, die auf Druck sofort selbst tätig werden, vernachlässigen oft Wichtigeres.

## 6. Die Situationsanalyse

Situationen haben es so an sich, dass sie in den meisten Fällen unübersichtlich sind. Unverständliches erfordert erst Nachfragen: „Was meinen Sie hiermit konkret?“ „Was genau ist passiert?“ „Welche Anlagen sind konkret hiervon betroffen?“ „Wie genau zeigt sich die Abweichung?“ „Wieviel Einzelstücke wurden beschädigt?“ Konnten Sie die hohe Komplexität der Störung durch eine Strukturierung auflösen, erfolgt als weitere Fragestellung: Ist eine sofortige Maßnahme zwingend erforderlich?

## 7. Dringend und / oder wichtig?

Der Schreibtisch in Ihrem Homeoffice befindet sich in einem chaotischen Zustand. Ihre Ehefrau möchte Ihr Büro abstauben und fordert das Freiräumen der Fläche. Ihre Bewertung könnte von der Heftigkeit des Begehrens Ihrer Ehefrau abhängen. Als erfahrener Ehemann entscheiden Sie aber: Weder dringend noch wichtig! Ihr Chef hat sich mit wichtigen Kunden angesagt. Er will Sie im Büro besuchen. Jetzt ist das Aufräumen plötzlich sowohl „dringend“ als auch sehr „wichtig“.

## 8. Delegieren dürfen Sie erst, wenn Sie die Priorität bestimmt haben

Ein Mitarbeiter meldet Ihnen, dass eine Garage auf dem Fabrikgelände brennt. Dringend und wichtig? Ja, wenn hierdurch ein hoher Schaden entstehen könnte. Nein, wenn lediglich ein geringer Schaden droht. In diesem Falle auch delegierbar. Auch einzelne Teilprozesse könnten Sie an mehrere Verantwortliche delegieren.

## 9. Die Prozessentwicklung

Beziehen Sie die voraussichtliche Entwicklung des gestörten Ablaufprozesses in Ihre Entscheidung mit ein. Das beinhaltet auch festzulegende Kontrollschritte.

# Entscheiden

4

5

## 10. Die Problemanalyse

Abweichungen in gestörten Abläufen können beschrieben werden und zwar hinsichtlich ihrer „Art“ als auch ihrem „zeitlichen Auftreten.“

Die Beschreibung sollte beinhalten:

- Was (konkret) ist nicht so wie es sein sollte?
- Wo, an welchem Ort oder an welcher Person wurde es festgestellt?
- Wann genau und in welcher Häufigkeit oder Intervallen trat die Abweichung auf?
- Welches Ausmaß - inklusive Entwicklungstrend - hat die Abweichung?

Abweichungen werden immer durch Veränderungen verursacht.

Die Ursachenforschung erfordert somit das Erkennen dessen, was verändert wurde.

Erkannten Sie eine oder mehrere der möglichen Ursachen, sind diese abzusichern.

Fragen Sie: Warum zeigt sich nur die Ursache in diesem Ablauf? Warum nicht in vergleichbaren Abläufen? Diese Frage beinhaltet sowohl die „Zeit“ als auch „Orte“.

Ist die Ursache weitgehend sicher eingekreist, folgt eine Entscheidungsanalyse.

## 11. Die Entscheidungsanalyse

Die meisten Entscheidungen werden ohne Abwägen von Alternativen getroffen.

Manchmal kann das auch sehr vernünftig sein, vor allem dann, wenn es brennt.

Die Untersuchung des Vorgehens von Feuerwehrkommandanten bei Bränden ergab, daß diese die ihnen als erstes einfallende Möglichkeit zur Brandbekämpfung wählen.

Sie checken dann höchstens noch kurz, was hierdurch Nachteiliges passieren könnte.

Wer nicht unter einem vergleichbaren Zeitdruck steht, kann überlegt entscheiden.

Die erste Frage sollte lauten: Muß überhaupt eine Entscheidung getroffen werden?

Wenn ja, habe ich die Wahl unter mehreren Alternativen und wenn ja, unter welchen?

## 12. Berücksichtigung der Begrenzungen

Entscheidungen können nur im Rahmen der verfügbaren Ressourcen getroffen werden.

Auch gewünschte Resultate orientieren sich zwangsläufig an den vorhandenen Mitteln.

Zur Verfügung stehende Mittel könnten einsetzbare Finanzmittel - also Geld - sein,

die Anzahl der hierfür zur Verfügung stehenden Mitarbeiter, nutzbares Material

und nicht zuletzt, das technisch Machbare. Hier besteht eine absolute Grenze,

an der sich alle definierten „Wunschziele“ in Richtung der „Mußziele“ reduzieren.

## 13. Analyse potenzieller Probleme

Wer eine Entscheidung zu treffen beabsichtigt, muss die Auswirkung dieser beachten. Deutschland benötigt Zuwanderung. Was passiert durch die Arbeitsplatzverlagerung? Wir benötigen Kinder, also erhöhen wir das Kindergeld. Wer bekommt dann Kinder? Steuererhöhungen sichern die hierfür notwendigen Ausgaben. Wer bezahlt diese? Führen noch höher belastete Einkommen der Mittelschicht zu größerer Zukunftsangst? Bekommen Leistungserbringer mit erheblicher Zukunftsangst überhaupt noch Kinder?

## 14. Handeln Sie zuerst zur Probe

Eine Analyse potenzieller Auswirkungen entspricht einem gedanklichen Probehandeln. Alle potenziellen Auswirkungen werden vorab durchdacht und im Kopf durchgespielt. Fragen Sie:

- Was soll durch die Entscheidung geschehen?
- Wo soll es geschehen?
- Wann soll es geschehen?
- Wieviel Mittel sollen eingesetzt werden?
- Was soll erreicht werden?
- Was muss vermieden werden?

## 15. Unternehmer handeln weitsichtig

In der Politik wird mit leichter Hand entschieden, denn hierfür bezahlen andere. In Unternehmen wird sorgfältig abgewogen. Hier geht es um die eigene Existenz. Natürlich handeln angestellte Manager anders als geschäftsführende Unternehmer. Das kann besser sein, da sie den Faktor „Unternehmensrendite“ mehr beachten. Geschäftsführende Unternehmer handeln meist noch stärker zukunftsorientiert. Sie möchten der nachfolgenden Generation ein zukunftsfähiges Unternehmen vererben. Unternehmer sind weniger rechenschaftspflichtig und deshalb oft risikofreudiger. Wenn es schiefgeht, war es ihr eigener „Kahn“, den sie auf den „Grund“ setzten.

## 16. Und die Erkenntnis für Sie?

Situationen erst sorgfältig analysieren. Eine umfassende Ursachenforschung betreiben. Abweichungen analysieren. Alternativen prüfen. Potenzielle Entwicklungen einbeziehen.

## 1. Kinder kontra Eltern

Du bist der beste Papi der Welt. Welcher Vater fühlt sich nicht geschmeichelt, wenn sein wohlgeratener Sprößling in derartig in den „Vaterhimmel“ hebt. Die Mütter sind da weniger empfänglich, indem sie an der Ladenkasse dem Nachwuchs den Griff in das Regal mit den Süßigkeiten konsequent verwehren. Und wie reagieren die lieben Kleinen? Natürlich mit höchst nervigem Geschrei. Sie „verhandeln“ auf einer emotionalen Ebene. Rationale Argumente zählen nicht. Und sie machen sich auch Unbeteiligte zunutze. Andere Kunden sind genervt und deren vorwurfsvoller Blick hat schon häufig genug ein Nachgeben bewirkt.

## 2. Auch Gewerkschaften verhalten sich emotional

Warum erinnert das Verhalten der Gewerkschaften so fatal an kleine Kinder? Geschrei, Trillerpfeifen, Drohgebärden, das Instrumentalisieren von Massen indem sie Unbeteiligte in ihrem Streik als weitere, bewährte Waffe einsetzen. Bahnstreik, Kindergartenstreik, der Streik der Müllabfuhr, Fluglotsenstreik etc. Gewerkschaftler und Kinder agieren frei jeglicher Sachargumente, emotional.

## 3. Die emotionale Ebene und die Sachebene

Emotional geprägte Beziehungen basieren auf Vertrauen und Verständnis. Aber auch hier kann es Drohungen mit zunehmender Lautstärke geben. Die Sachebene verlangt nach nachweisbaren Fakten, Daten und Aussagen. Optimale Verhandlungsergebnisse für beide Seiten werden immer erzielt, wenn die Beziehungsebene funktioniert und Sachargumente ebenso zählen. Können sich hingegen zwei Verhandlungspartner nicht „leiden“ nützen auch fundierte Argumente wenig. Sie werden höchstens als nerviges Gerede abgetan.

## 4. Verhandlungsführung auf der Sachebene

Auch wer auf der Sachebene verhandelt benötigt den Willen zum Abschluß. Dies erfordert von ihm eine konsequente, zielorientierte Verhandlungsführung. Natürlich stets unter Einhaltung vereinbarter und auch ungeschriebener Regeln. Die jeweilige Interessenlage ist Gegenstand der Verhandlung, nicht Persönliches. Verschiedene Lösungsalternativen sind zu erarbeiten, anstatt Blockaden aufzubauen.

## 5. Verhandeln - hart oder weich?

Wer die Macht hat, diktiert oft von vornherein das Verhandlungsergebnis. Gibt der Unterlegene den Forderungen eines weit Überlegenen nicht nach, „marschiert“ dieser ein. Beobachtbar, wenn auf Staatenebene verhandelt wird. Hier zählt also weder Sympathie noch Sachargumente, sondern Machtpolitik. Hart in der Sache, weich zu Menschen. Das Erfolgskonzept für Verhandlungen. Ein Beispiel mag Ihnen die LBBW, die Landesbank Baden-Württemberg, bieten. Als vor Jahren einige „Staatsbanken“ fusionierten hatte die neue Landesbank ein paar Vorstandsvorsitzende zuviel an Bord. Also durfte einer nach dem anderen für einige Jahre Vorstandsvorsitzender werden. Politisch weich zu Hochgestellten auch dann, wenn es der Sache nicht dient oder sogar für diese höchst nachteilig ist.

## 6. Menschen sind unberechenbar

Computer arbeiten nur logisch. Von den vielen Gelegenheiten abgesehen, wo Ihr Computer keinesfalls so funktionierte, wie Sie es erwartet hatten. Menschen sind undurchschaubar, sie handeln ebenso unerwartet wie unlogisch. Bei Menschen entscheidet die Sympathie, das Bauchgefühl immer erheblich mit. Bauchentscheidungen müssen ja nicht falsch sein, vielfach sind sie sogar besser. Stimmungen bestimmen ebenso unser Handeln und damit auch, ob wir eher Nachgeben oder in der Sache hart bleiben. Denken Sie an Gehaltsgespräche.

## 7. Unser Reptiliengehirn ist schnell aufgebracht

Manche Verhandlungspartner lauern regelrecht auf das „richtige“ Stichwort, um dann loszupoltern. Solche Menschen wollen sich immer durchsetzen. Letztlich zählt ihr Ego mehr als das am Ende erzielte Verhandlungsergebnis. Wer ein Raubtier in die Enge treibt und seine Fluchtdistanz unterschreitet, wird angegriffen. Menschen handeln vergleichbar, wenn sie unter Druck stehen.

## 8. Gute Kompromisse, schlechte Kompromisse

Richter sind überwiegend der Auffassung, dass ein Vergleich dann gerecht ist, wenn sich beide Parteien durch den erzielten Vergleich ungerecht behandelt fühlen. Nur, der ungelöste Streit wird in solchen Fällen bei beiden Parteien bestehen bleiben.

## 9. Auch Verhandlungsorte sind überlegt zu wählen

Wer ernsthaft verhandeln will, bereitet sich auf die Verhandlung sorgsam vor. Hierzu gehört die Auswahl des für beide Seiten akzeptablen Verhandlungsortes. Verhandeln Unternehmen, sollte das ein „neutraler“ Ort sein. Alternativ können Verhandlungen, die über mehrere Sitzungen gehen, auch abwechselnd an den jeweiligen Unternehmensstandorten geführt werden. Ansonsten könnte sich ein Verhandlungspartner düpiert fühlen, da er in fremder Umgebung verhandeln muß. Auch bei Anzahl und Wertigkeit derjenigen, die an einer Verhandlung teilnehmen, sollte in etwa eine Ausgewogenheit bestehen. Also kein Vorteil durch Heimspiel.

## 10. Die Kleiderordnung

Mit der Art unserer Kleidung erweisen wir anderen Respekt - oder auch nicht. Unsere Kleidung macht uns selbstsicherer, sie kann auch das Gegenteil bewirken, wenn wir uns unpassend angezogen fühlen. Unpassend ist selten „overdressed.“ Kleidung, die uns beengt, wie ein zu enger Hemdenkragen, kann uns in unserem Wohlbefinden beeinflussen. Auch zu dicke oder leichte Kleidung behindert uns. Das Denken kann sich erst entfalten, wenn es durch nichts beeinträchtigt wird.

## 11. Dopingkandale gibt es überall

Nicht nur im Sport spielt Doping eine unrühmliche Rolle. Gedopt wird vor, bei und nach Verhandlungen, so wie bekanntwerdende Schmuddelorgien beweisen. Aber auch kleinere Geschenke öffnen bei manchen Verhandlungsführern das Ohr. Gottes Mühlen mahlen langsam, aber sorgfältig. Das wusste schon Wilhelm Busch. Wer sich bestechen lässt macht sich abhängig. Und dies oft für minimale Vorteile.

## 12. Objektiv und neutral?

Interessenvertreter handeln selten sachorientiert und schon gar nicht neutral. Sie vertreten Interessen ihrer Gruppe. Das Wohl der anderen interessiert wenig. Typische Beispiele finden sich besonders im Gesundheitswesen. Da geht es selten um das Wohl der Patienten, die Ärzteschaft kämpft für ihr eigenes Einkommen. Da Politiker nicht selbst bezahlen müssen, bedienen sie lieber lautstarke Gruppen.

## 13. Verlierer oder Gewinner?

Wer zu nachgiebig verhandelt, wer seine eigenen Interessen aufgibt, verliert. Wer unnachgiebig verhandelt nützt Schwächen der Verhandlungspartner aus. Nachgiebige sind als Verlierer längerfristig selten mit dem Ergebnis zufrieden. Gibt es bei den Verhandlungspartnern zudem eine enge Beziehungsebene kann eine solche Belastung diese unter Umständen dauerhaft zerstören. Siehe Ehe. Mit seinen „Kriegern“ setzte Ignaz Lopez die Zulieferer von Opel so unter Druck, dass diese ihre Qualität senken mussten, was letztlich zu Lasten von Opel ging. Die Qualitätsmängel an Fahrzeugen kosteten Opel den Ruf und zudem Milliarden. Auch wer mit „Sitzfleisch“ verhandelt, will über den ausgeübten Druck gewinnen. Tarifverhandlungen werden zu einem hohen Prozentsatz lediglich ausgesessen.

## 14. Verhandeln ohne Verlierer

Interessengegensätze zu überbrücken, das sollte jedes Verhandlungsziel sein. Hiermit ist nicht der „Kompromiss“ gemeint und schon gar nicht der „faule“. Die emotionale Ebene muss vorab zugunsten der Sachebene verlassen werden. Lösungen müssen gemeinsam angestrebt werden und zwar ohne Amositäten. Gegenseitige Angriffe oder gar Schuldzuweisungen müssen strikt unterbleiben. Argumente dürfen natürlich sehr wohl bewertet und auch zerpfückt werden. Verhandeln ist zu einem gut Teil Konfliktlösung. Jeder kann sein Gesicht verlieren. Diese Gefahr besteht besonders dann, wenn feste Positionen verteidigt werden. Hingegen dürfen bestehende Rechtsnormen herangezogen werden, ebenso ein in der Branche üblicher Stil der Handhabung, bzw. bereits bewährte Verfahren.

## 15. Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Verhandlungspartners

Das Mitdenken für den Verhandlungsgegner erbringt oft weitere Aspekte, die Sie in Ihrer eigenen Verhandlungsführung „positiv“ einsetzen können. Es geht ja nicht um seine Vernichtung, sondern um einen sachlichen Ausgleich. Jede Verhandlung sollte zum Ziel haben, dass beide Seiten gewonnen haben. Vertrauen gegen Vertrauen. Anstand gegen Anstand mit einem fairen Ausgleich. Man sieht sich im Leben mehrfach. Haben „alle gewonnen“ freut man sich darauf.

## **1. Was zeichnet eine Führungskraft aus?**

Niemals steht bei den zwingend erforderlichen Eigenschaften „der Mut“ an erster Stelle. Warum wollen viele Mitarbeiter keine Führungskraft werden, obwohl sie die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen weitgehend erfüllen? Es ist der Mut, der ihnen fehlt. Und genau aus diesem Grunde heraus delegieren viele Führungskräfte äußerst ungern. Geht es schief, sind sie schuldig. Nur wenn sie es selbst erledigen, haben sie es im Griff. Nur für ihre Mitarbeiter äußerst Negatives delegieren clevere Führungskräfte gerne. Sollen sich andere die Finger schmutzig machen. Ihr Ruf darf nicht beschädigt werden.

## **2. Ihre einfacheren Routineaufgaben sollten Sie delegieren**

Führungskräfte sollten die Aufgaben delegieren, die nicht ihres Know-how bedürfen. Eine Führungskraft ist schon kraft Definition eine Person, die andere Menschen führt. Jeder seiner Mitarbeiter verantwortet das ihm übertragene Aufgabengebiet selbst. Besteht das Aufgabengebiet einer Führungskraft vorwiegend aus Routinearbeiten, sollte sie sich fragen, ob das nicht Aufgabenstellungen für ihre Mitarbeiter wären. Und zwar als dauerhafte Aufgabe und nicht als etwas, was einzeln zu delegieren ist. Nur die Führungskräfte, die ihrer Führungsverantwortung keinesfalls entsprechen, klammern sich an Routineaufgaben als Rechtfertigung für ihr Gehalt und ihren Status.

## **3. Nutzen Sie das Know-how Ihrer Spezialisten**

Der Meister kann alles besser. Und er muss es dem Gesellen vormachen können. Das war früher so, als die Arbeiten sich in der Fertigung noch mechanisch vollzogen. An Bearbeitungszentren arbeiten heute Mitarbeiter mit hohem Spezialisierungsgrad. Auf seinem Spezialgebiet ist der einzelne Mitarbeiter seinem Vorgesetzten überlegen. Keiner kann das so gut und so schnell wie ich. Mit dieser stichhaltigen Begründung erledigen doch Manager vielfach selbst Aufgaben, die im Niveau unter denen ihrer hochkarätigen Spezialisten liegen. Natürlich kann das dann keiner so gut wie er selbst. Er hat ja in der Erledigung dieser ihm unangemessenen Aufgabe die meiste Routine. Delegieren Sie, was Sie nicht definitiv selbst ausführen müssen an Ihre Spezialisten. Fördern Sie diese, indem Sie sie fördern und damit „last not least“ besser machen. Nehmen Sie sich die Zeit nicht nur Aufgaben befehlend zu delegieren, sondern übertragen Sie Aufgaben immer mit einer vollständigen Hintergrundinformation.

## 4. Delegieren Sie auch einmalige Aufgaben

Auch fähige Führungskräfte werden mit Aufgaben konfrontiert, die nur einmal oder recht selten auftreten. Die meisten sind dann geneigt, diese schnell selbst zu erledigen. Ihre Überlegung ist nachvollziehbar. Bevor ich das dem Mitarbeiter xyz alles erkläre, habe ich es längst selbst erledigt. Hierdurch verhindert er aber auch, dass sich seine Mitarbeiter in Aufgaben außerhalb ihrer Routine erproben und an ihnen lernen können. Was für Vorgesetzte eine einfache Aufgabe ist, ist für weniger erfahrene Mitarbeiter eine Herausforderung, die sie begeistert ausführen, da sie ihnen Erfolgserlebnisse sichert. Ein Vorgesetzter fördert so seine Mitarbeiter und er beweist ihnen auch sein Vertrauen. Einfache, einmalige oder seltene Aufgaben sind klassische Aufgaben für Ihre Mitarbeiter. Geben Sie ihnen die Chance, sich an solchen Aufgaben zu erproben. Am besten für Sie, wenn erfahrene Assistenten/innen selbstständig erkennen, dass das ihre Aufgabe ist. Es genügt dann eine mündliche Information an Sie über die selbstständige Erledigung.

## 5. Komplexe Aufgaben können Sie splitten

Wer sich mit Teilaufgaben in komplexen Projekten beschäftigt, verliert den Überblick. Gerade die komplexen Projekte erfordern, dass einer alles koordiniert und überwacht. Es gibt komplexe Aufgaben, die umfangreich sind, aber keinem Projekt entsprechen. Das sind dann die klassischen Aufgaben, die den „ganzen Mann“ erfordern und binden. Wer als Vorgesetzter tagelang nicht mehr gesehen wird, führt seine Mitarbeiter nicht. Also erst überlegen, in welche einzelnen Teile kann diese Aufgabe gesplittet werden. Welchen dieser Teilbereiche muss ich tatsächlich selbst erledigen, in welchem kann ich mir zuarbeiten lassen und welche kann ich als Einzelaufgabe komplett delegieren.

## 6. Aufgaben, die Ihnen Freude bereiten

Wir Menschen sind doch meistens in dem gut, was wir besonders gerne wahrnehmen. Auch Vorgesetzte haben ein Recht darauf, gelegentlich ihrem „Hobby“ nachzugehen. Erledigen Sie Aufgaben ruhig, die Ihnen Ihren Alltag verschönern, auch wenn das ein anderer ebenso gut oder vielleicht sogar noch ein bisschen besser und schneller könnte. Den Stolz auf die eigene Leistung, den Sie bei einer erfolgreicher Erledigung fühlen, dürfen Sie genießen. Sie sollten Ihr „Hobby“ allerdings nicht so exzessiv ausleben, dass Sie Ihrer Führungsverantwortung durch Überforderung nicht mehr gerecht werden.

# Delegieren

4

5

## 7. Prestigeaufgaben vermitteln Ihren Vorgesetzten Prestige

Aufgaben, auf denen die Augen derjenigen von ganz oben ruhen, bringen Prestige. Was sich unmittelbar im Fokus des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung befindet, bedarf häufig der eigenen Erledigung durch die Führungskraft. Die Aufgabe an sich mag nicht besonders schwierig sein, aber es ist opportun, sich darum zu kümmern. Herr Soundso hat sich persönlich darum gekümmert, das klingt dann eindrucksvoll. Auch die „Herren im Olymp“ müssen gelegentlich sich selbst und auch anderen ihre Bedeutung beweisen. Also, für Sie kein Gesichtsverlust sondern Ehrensache.

## 8. Aufgaben, die an Sie gebunden sind

Die Königin von England verschönert ja durch ihr Erscheinen erst Veranstaltungen. So gibt es auch für Führungskräfte viele Veranstaltungen, die einfach ein Muss sind. Außer offiziellen Aufgaben in der Vertretung Ihres Unternehmens gibt es natürlich auch Pflichten, die kaum oder nur im begründeten Ausnahmefalle delegierbar sind. Sitzungen der entsprechenden hierarchischen Ebene oder auch Teamarbeit, die sich in der jeweiligen Hierarchie periodisch oder auch in einzelnen Projekten vollzieht. Wer sich hier unangemessen vertreten lässt, sieht sich mit einer schlechten Presse konfrontiert, wenn andere Höher- oder Gleichgestellte sich hierdurch düpiert fühlen.

## 9. Krisen können, müssen aber nicht wichtig sein

Es brennt, schon die pure Neugierde treibt auch Manager an den Ort des Geschehens. Wirklich gute Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie selbst bei Feuer einen kühlen Kopf bewahren. Ein Feuer bedarf der Betriebsfeuerwehr, gegebenenfalls auch der örtlichen Feuerwehr, aber erst bei einem erheblichen Risiko der Führungskraft. Es gibt tagtäglich viele Brandherde in jedem Unternehmen. Und es gibt immer welche, die „Feuer“ rufen, damit andere für sie handeln und die Verantwortung übernehmen. Es ist auch für eine Führungskraft legitim zu fragen, bin ich hier persönlich gefordert? Kann das nicht auch einer meiner Mitarbeiter verantwortlich in Eigenregie erledigen? Was ist denn die Auswirkung, wenn ich das delegiere und fehlerhaft gehandelt wird? Nur wenn ohne Ihr Eingreifen voraussichtlich ein höherer Schaden entstehen könnte, sollten Sie sich persönlich einschalten. Ansonsten sollten sich Ihre Mitarbeiter selbst in Schwierigem erproben können. Sie behalten allerdings die Entwicklung im Auge.

## 10. Wann sind Sie als Führungskraft erfolgreich?

Nicht wenige der Führungskräfte sind der Ansicht, dass sie sich ihr höheres Gehalt im Schweiß ihres Angesichts redlich verdienen. Manager verdienen mehr als ihre Mitarbeiter, denn sie tragen eine bedeutend größere Verantwortung für das Ganze. Manager verdienen nicht mehr, da sie mehr von vergleichbaren Aufgaben erledigen. Fällt eine Führungskraft krankheitsbedingt aus, sollte das eigentlich keiner merken. Die Führungskräfte müssen ihren Verantwortungsbereich so organisiert haben, dass alles im Tagesgeschäft auch ohne ihr permanentes Eingreifen „rund“ läuft.

## 11. Wer selbst mitarbeitet verliert die Übersicht

Arbeitet der Meister in einem Handwerksbetrieb mit, wird er bald derjenige sein, der alle fehlerhafte Arbeiten abends und in Wochenendeinsätzen reparieren muss. Fehler, die nicht entstanden wären, wenn er seine Mitarbeiter richtig eingewiesen und ebenso auf die korrekte Arbeitsausführung hin regelmäßig kontrolliert hätte. Ebenso verhält es sich im Management, wenn auch nicht ganz so schnell erkennbar. Der überlastete Vorgesetzte kontrolliert nicht mehr, er arbeitet selbst aktiv mit. Irgendwann ist er in der Situation, dass er nicht mehr die Zeit hat, über Delegation überhaupt noch nachzudenken. Er rennt immer schneller in seinem Hamsterrad.

## 12. Ihr Weg nach oben

Kaum einer Ihrer Vorgesetzten interessiert sich für die Schweißperlen auf Ihrer Stirn. Befördert wird derjenige, der erkennbar Herausragendes für das Unternehmen leistet. Ihr herausragender Fleiß in Routinearbeiten wird als selbstverständlich hingenommen. Ministrabel sind doch viel eher diejenigen, die selbst eher weniger fleißig arbeiteten, dafür aber vieles delegierten und sich nur um das selbst kümmerten, was wichtig war. Auf den Schultern ihrer Mitarbeiter nach oben. Geringschätzig formuliert von denen, die das nicht geschafft haben. Natürlich auf den Schultern Ihrer Mitarbeiter nach oben. Was ist daran schlecht, wenn Sie hierdurch Ihre besten Mitarbeiter fordern und fördern? Eines sollten Sie aber beherzigen. Delegieren verlangt auch Verantwortung zu übertragen. Erstellen Sie keine Liste über das was Sie delegieren könnten. Überlegen Sie sich lieber, was Sie definitiv selbst erledigen müssen. Den Rest können Sie dann getrost delegieren. Denn wer nicht delegieren kann, kann auch nicht führen, er entspricht einem Spezialisten.

## 1. Wandel

Was für viele Menschen heute wahr ist, muss es bereits morgen nicht mehr sein. Bedürfnisse und Wertvorstellungen ändern sich ständig und mit diesen unsere Welt. Die Wege zu erforderlichen Lösungen können wir planlos oder systematisch suchen. Am effizientesten ist es, wenn wir uns auf sie in kreativ geplanten Prozessen einstellen. Die notwendigen Handlungen orientieren sich hierbei an dem erwünschten Resultat.

## 2. Evolution

Wer sich nicht so schnell wie sein sich veränderndes Umfeld bewegt, bleibt zurück. Wer bestehen will, muss willens sein, bisherige Erfahrungen kreativ zu überschreiten. Kreative Ideen alleine reichen aber nicht aus, sie müssen stets auch realisiert werden.

## 3. Denkprozesse

Denkprozesse, die von unseren Erfahrungen gesteuert werden, nennen wir konvergent. Prozesse, die unlogisch zu dem zu lösenden Problem erscheinen, nennen wir divergent. Jedoch nur unsere in die Zukunft gerichtete schöpferische Fantasie erahnt Kommendes. Freud definierte den psychischen Bereich in Bewusstes, Unbewusstes und Vorbewusstes. Unser Gehirn speichert Abläufe und Lösungen im Unbewussten und Vorbewussten, um diese dann bei Bedarf abzurufen und sie als Erfahrungswissen zu präsentieren.

## 4. Zensur

Jede Information, die unser Gehirn aufnimmt, verarbeitet oder auch wiedergibt, passiert eine Zensur in Form einer Blockade aus den gemachten Erfahrungen. Kinder handeln noch impulsiv, ungesteuert und damit meist auch sehr kreativ. Je älter ein Mensch wird, um so mehr wird er sich jedoch an Bewährtem orientieren.

## 5. Intuition

Intuition ist die Fähigkeit, zu den richtigen Schlussfolgerungen zu gelangen, ohne hierfür über alle Voraussetzungen in Form von Informationen zu verfügen. Intuition wird gerne gleichgesetzt mit Instinkt, Eingebung oder einer Offenbarung. Die Intuition dürfte erheblich von dem „vorbewussten Denken“ bestimmt werden. Intuition ist somit ein unbewusstes, kreatives Denken, das sich filterfrei vollzieht.

## 6. Kreativität

Gemeinhin wird Kreativität nur bei Künstlern und Werbeschaffenden vermutet. Diese Ansicht ist falsch - kreativ ist jeder, der frühere Erfahrungen überschreitet. Allerdings wird Kreativität bei vielen nicht gefördert und von diesen auch nicht geübt. Kreativität ist stets dort gefordert, wo die gewohnte Routine verlassen werden muss. Der Kreative schafft keine weitere Kopien, er erstellt etwas Neues, Ungedachtes. Selbst die Wissenschaftler, die eine glänzende, schöpferische Leistung hervorbrachten, wandeln diese danach häufig nur noch in sich ständig wiederholenden Formen ab.

## 7. Fähigkeiten

Jeder kennt Geschichten von begnadeten Erfindern und Künstlern, die verarmt starben. Eine Begabung reicht demnach nicht aus, es müssen weitere Fähigkeiten hinzu kommen. Wer Probleme lösen will, benötigt Sensibilität, um diese überhaupt zu erkennen. Er benötigt zudem ein vielseitiges Wissen, um die Probleme definieren zu können. Und er benötigt eine hohe geistige Beweglichkeit, um Lösungsansätze zu finden. Ferner muss er kritisches Urteilvermögen besitzen, um den richtigen Ansatz zu wählen. Weiter benötigt er Durchsetzungskraft, um seine Lösung auch realisieren zu können.

## 8. Durchsetzungsfähigkeit

Probleme können erkannt, analysiert und die passende Lösung gefunden worden sein, jede gefundene Lösung bleibt jedoch Makulatur, wenn sie nicht auch umgesetzt wird. Jede Organisation ist beharrlich und somit Änderungen gegenüber wenig aufgeschlossen. Somit stellt auch die Realisierungsphase eine eigenständige Problemlösungsphase dar.

## 9. Wissen

Probleme kann nur der lösen, der über das hierfür benötigte Wissen verfügt. Nur mit entsprechenden Kenntnissen und Erfahrungen sind Lösungen darstellbar. Zuviel Wissen über ein Objekt, kann allerdings zu Lasten der Flexibilität gehen. IQ-Tests messen die logische, konvergente Intelligenz, was dem Gelernten entspricht. Diese Art der Intelligenz entspricht keinesfalls einer hohen Problemlösungsfähigkeit. Die Erfahrung lehrt, dass hohe Intelligenz nicht gleich schöpferische Intelligenz ist. Problemlöser sollten eine gute allgemeine Intelligenz und vielseitiges Wissen besitzen.

## 10. Geistige Flexibilität

Ein flüssiges Denken ist ohne eine hohe geistige Flexibilität kaum möglich.

Die gedankliche Flexibilität beinhaltet auch die Gabe Unlogisches zu denken um hierüber zu den Lösungsansätzen zu finden, die sich der Logik entziehen.

Hinzu kommen sollte ferner eine sehr gut ausgeprägte Kombinationsgabe.

Spontane Menschen gelangen häufig zu erstaunlich unkonventionellen Lösungen.

## 11. Urteilsvermögen

Viele Menschen sprudeln nur so vor Ideen, Ein- und Absichten sowie Vorhaben.

Besonders für diese ist es wichtig, dass sie ihre Einfälle pragmatisch überprüfen.

Erst durch Umsetzung in wirtschaftliche Lösungen wird ihre Fantasie auch genutzt.

## 12. Problemsensibilität

Manche Menschen erkennen weder bewußt noch unbewußt selbst Offenkundiges.

Problemsensible erkennen Probleme und können auch deren Bedeutung einschätzen.

Zunehmend werden wir mit neuen Informationen und Erkenntnissen überschüttet.

Hierbei müssen die Problemstellung und mögliche Lösungselemente erkannt werden.

## 13. Problemlösung

Jedes Problem besteht zunächst aus einer Problemstellung, die es zu lösen gilt.

Problemlösungen beginnen bei den im Gedächtnis gespeicherten Informationen.

Hinzu kommt die bewusste Wahrnehmung des zu lösenden Sachverhaltes.

Unsere Lösungsstrategien bestehen oft aus Erinnerungen an erfolgreiche Wege.

Hierbei besteht stets die Gefahr, dass uns unsere Erfahrungen bequem machen.

Ebenso kann zuviel Wissen über die Aufgabenstellung unseren Denkprozess blockieren.

Viele lösen auftretende Probleme über Probieren nach dem Trial-and-Error-Prinzip.

Dieses Vorgehen ist sicherlich das teuerste, aber auch für manche das bequemste.

Häufig werden die Gedanken durch das berühmte „Brett vor dem Kopf“ blockiert.

Diesem Gefühl der absoluten Ratlosigkeit und Geistesabwesenheit folgt meist

in einem plötzlichen Aha-Erlebnis die Erkenntnis der verzweifelt gesuchten Lösung.

Erfolgreiches Problemlösen erfordert somit auch eine hohe Frustrationstoleranz.

## **14. Kreative Problemlösung**

Problemlösung erfordert Erkennung und Lösung über eine zielgerichtete Kreativität. Die Ausgangssituation wird zunächst mit der Frage beschrieben: „Was ist das IST“? Danach wird der anzustrebende Zustand definiert - also das „SOLL“. Es folgt die Beschreibung der Differenz zwischen dem IST und dem SOLL mit der Fragestellung „was haben wir nicht - welche Elemente sind erforderlich?“. In einer Untersuchung der Ursachen wird geprüft, wie das Problem entstanden ist.

### **14.1 Informationsbeschaffung**

Kreative Prozesse sind ohne Kenntnis aller Aspekte der zu lösenden Aufgabe unmöglich. Somit erfordert Kreativität eine intensive Einarbeitung in das zu bearbeitende Thema. Nur wer die Ziele kennt, kann über neuartige Wege zur Zielerreichung nachdenken.

### **14.2 Überlegungsphase**

Im Stadium des Überlegens, Nachdenkens und Abwägens werden Informationen ohne sie besonders zu gewichten oder zu klassifizieren immer wieder neu gemischt. Erst mit der Erkenntnis zeigt sich, welche Informationen tatsächlich relevant waren.

### **14.2 Annäherungsphase**

Originelle Lösungen werden häufig über die wildesten Hirngespinnste gefunden. Unbewusste Denkprozesse dürfen in diesem Stadium nicht bewusst blockiert werden.

### **14.3 Reifephase**

Kurz vor der Lösung steht oft eine Phase der Frustration und Verzweiflung. Erst wenn es gelingt abzuschalten, hebt sich plötzlich der Vorhang und der Durchbruch gelingt aus einer Phase der Entspannung heraus als plötzliche Eingebung.

### **14.3 Urteilsphase**

In der Phase der Einsicht sollte man die gefundene Lösung bewerten und auf ihre Brauchbarkeit hin testen und, sofern notwendig, überdenken und verfeinern. Auch die Folgen durch potenziell hieraus entstehende Probleme sind zu bedenken.

## **1. Die Kunst der Beredsamkeit**

Rhetorik vermittelt das i-Tüpfelchen in der Meinungsbildung. Das wussten schon die alten Griechen und deshalb genoss die „Kunst“ der Rhetorik auch hohes Ansehen. Die Aufgabe der „Kunst der Beredsamkeit“ ist es, die Zuhörer von einer Aussage zu überzeugen und diese somit auch zu einer gewünschten Handlung zu bewegen. Schon zu Aristoteles Zeiten (\*384 bis † 322) gab es Anleitungen zur Rhetorik. Im Zeitalter der Aufklärung (17. + 18. Jahrhundert) wurde die Rhetorik verworfen. Erst seit Mitte des 20. Jahrhunderts beschäftigt sich die Wissenschaft wieder mit ihr.

## **2. Rhetorik heute**

Die heute in Seminaren gelehrt Rhetorik orientiert sich vorwiegend an der Praxis. Es wird die Fähigkeit öffentlich zu sprechen vermittelt und ebenso intensiv trainiert. Hierzu gehört es natürlich auch, einen Vortrag informativ und verständlich zu gestalten. Und das wiederum beinhaltet das Überzeugen der Zuhörer im Sinne des Sprechers. Rhetorik lernt man am einfachsten in Gruppen und natürlich durch Reden und Reden.

## **3. Starten Sie klein**

Wenn der bezaubernde, kleine Nachwuchs zum ersten Mal vor sich hinbrabbelt, sind doch alle „aus dem Häuschen“ und die stolzen Eltern strahlen um die Wette. Starten Sie Ihre Rhetorikkarriere vergleichbar. Familienfeste, Abteilungsfeiern und viele andere Gelegenheiten bieten Ihnen die Chance, Ihre Fertigkeiten zu optimieren. Allmählich treten Sie vor immer größeren Kreisen und ebenso vor Ihnen fremden Menschen auf und Sie stellen fest, dass Ihre Fähigkeiten ebenso zugenommen haben, wie sich Ihr Lampenfieber reduziert hat. Sie entwickeln sich zu einem Rhetoriker.

## **4. Ihre Sprachbeherrschung ist entscheidend**

Wer überzeugen will, muss die Sprache des anderen sprechen. Das erscheint logisch. Nur die Sprache des anderen ist auch dessen sprachliches Niveau. Boulevardblatt oder Frankfurter Allgemeine Zeitung? Zwischen den beiden bestehen im Niveau Welten. Im Fußballverein reicht es wahrscheinlich, wenn Sie sich im Dorfjargon artikulieren. In Ihrem Unternehmen wird jedoch ein anderes Niveau erwartet, und das verlangt, dass Sie sich in derselben Sprachebene bewegen, zu der auch Ihre Zuhörer gehören.

## 5. Worte können berauschen

„Wollt ihr Butter oder Kanonen?“ Joseph Göbbels, Kriegsverbrecher und Rhetoriker. Durch seine rhetorischen Fähigkeiten wurde er zu einem der Allergefährlichsten. Worte können uns beruhigen, sie können aufrütteln und sie können überzeugen. Worte können glaubwürdig klingen, sie können eine tiefe Betroffenheit auslösen, sie können aufdringlich, schroff, beleidigend und bössartig klingen oder sie vermitteln uns Seriosität, Einfühlsamkeit und Hilfsbereitschaft. Worte sind gefährlich, wie Waffen.

## 6. Unvorteilhaftes ist nachteilig

Wer überzeugen will, muss einleuchtend sprechen lernen. Die Wortwahl muss uns eine hohe Kompetenz vermitteln. Was überzeugen soll, darf nicht eingebildet klingen. Überzeugende Redner wirken echt, authentisch, natürlich, locker und liebenswürdig. Wer in seiner Rede Negatives in den Vordergrund stellt, erreicht kein positives Ziel. Unangenehmes, Unglaubwürdiges und geschliffen Glattes vermittelt uns Unbehagen. Bei Füllwörtern und Geschwafel schalten wir ebenso ab, wie bei zu Abstraktem.

## 7. Auch Kompliziertes ist einfach

Wer sich nicht auf die ihm Zuhörenden sprachlich einstellt, verhält sich unhöflich. Professoren machen es ihnen vor und Studenten lernen es eifrig, das Akademische. Hier gilt: Auch Banalstes, akademisch formuliert, klingt bedeutend und anspruchsvoll. Es hebt das Selbstbewusstsein, wenn man „Ungebildeten“ seine Bildung demonstriert. Strukturieren Sie Kompliziertes, zerlegen Sie es in begreifbare Einzelbestandteile und erläutern Sie es verständlich, frei von leeren Sprechblasen und akademisch Verbrämtem.

## 8. Sprechen Sie in Hauptsätzen

Gelassene Menschen genießen sie besonders, die verschachtelte, russische Literatur. Manager, Menschen die unter Streß stehen, ziehen unverschachtelte Sätze jedoch vor. Ein Schachtelsatz entwickelt sich zumeist, wenn der Redner seine Gedanken sammelt. Er zieht sie dann wie Perlen auf einer Schnur auf und das durchdringt dann keiner mehr. In der Kürze liegt die Würze und vor allem in der gebotenen Kürze liegt das Verstehen. Natürlich sollen Sie nicht in Stakkatosätzen reden. Das wirkt meistens unsympathisch. Auch die Satzlänge sollte sich an dem Auffassungsvermögen der Zuhörer orientieren.

## 9. Erst denken, dann reden

Manche benötigen ihn, den Druck, der sie zu Höchstleistungen auflaufen läßt. Eine Rede erzeugt für solche diesen Druck und sie werden zu begnadeten Rednern. Auch unser Ex-Außenminister Fischer gehörte mit einem Schuß Demagogik hierzu. Denkpausen, bevor Sie sprechen, können nützlich sein. Solche Pausen signalisieren Selbstbeherrschung und zudem, dass der Redner seine Gedanken sorgfältig abwägt. Denkpausen können auch signalisieren, dass der Redner ziemlich schwerfällig denkt. Sie sollten Denkpausen nicht übertreiben, damit Sie Ihren Ruf nicht beschädigen.

## 10. Fremdwörter lassen uns fremdeln

Selbst unter Akademikern einer Disziplin können Fachbegriffe unverstanden bleiben. In Unternehmen hören ja oft Mitarbeiter verschiedener Fachbereiche einen Vortrag. Die Fachbegriffe aller Fachbereiche beherrscht aber so gut wie keiner der Zuhörer. Fachworte, und noch mehr Fremdwörter, sollten Sie überlegt und sparsam einsetzen. Das gilt natürlich noch mehr für Modewörter. Auch Abkürzungen sind unverständlich. Natürlich beweisen Sie durch den Einsatz fachspezifischer Begriffe, dass Sie dazugehören, allerdings sollten Sie das auch im Kreise ihrer Kollegen nicht allzusehr übertreiben.

## 11. Kommen Sie zur Sache

Zur Sache Schätzchen. Der Titel stammt zwar aus einer Komödie mit Uschi Glas, er eignet sich aber ebenso für langatmige Redner, denen man das zurufen möchte. Wie soll ein Zuhörer begreifen, was Sie von ihm möchten, wenn Sie unfähig sind, „auf den Punkt“ zu kommen. Redner, die endlos reden, langweilen andere schnell. Die Zuhörer ermüden, sie verlieren das Interesse und er verliert ihre Sympathie.

## 12. Ihre Wortwahl verrät Sie

Frauen erkennen ihn schnell, den Chauvinisten. Fremde registrieren Fremdenfeindliches. Wer redet, lässt seine Gesinnung erkennen. Sie schimmert stets untergründig mit durch. Ihre Wortwahl verrät aber auch Ihren Bildungsstand und somit Ihren sozialen Status. Auch was Sie von den Menschen, zu denen Sie reden halten, ist oft leicht erkennbar. Ihre Sprache vermittelt Abwertendes ebenso wie das vertrauensvolle Miteinander.

## 13. Präzise Formulierungen bedingen Wortschatz

An den aktiven Wortschatz stellen Boulevardzeitungen keinen hohen Anspruch. Ihnen genügen Schlagwörter und Metapher. Schlagworteffekte ersetzen Inhalte. Für die überwiegend wenig gebildeten Leser, die solche Blätter lesen, reicht das. Führungskräfte gehören ebenso wie die Spezialisten zu den gebildeten Schichten. Sie wollen mit einem Vokabular angesprochen werden, das ihnen gerecht wird. Lesen Sie selbst Anspruchvolles erweitert sich Ihr Wortschatz fast unmerklich. Schreiben Sie möglichst facettenreich, denn das fördert Ihren aktiven Sprachsatz.

## 14. Rauchige Stimmen sprechen unsere Sinne an

Dies gilt jedoch vorwiegend für Lieder von Chansonsängerinnen, wie Hildegard Knef. Von Ella Fitzgerald wurde die Knef als „die beste Sängerin ohne Stimme“ bezeichnet. Die Sinne ansprechen sollen Sie auch mit Ihrer Stimme. Das erfordert Stimmpflege. Überzeugend reden Sie in Ihrer natürlichen Stimmlage und mit sauberer Aussprache. Auch Ihre Aussprache können sie mit oder ohne Hilfe eines Profis effektiv trainieren. Übung macht auch hier den Meister und Übung bedeutet: Sprechen Sie „druckreif“.

## 15. Sie sprechen so wie Sie stehen

Gebeugte reden bedrückt. Auf Zehenspitzen stehend fehlt Ihnen der Resonanzboden. Wer fluchtbereit steht, spricht verhuscht. Angst essen Seele auf. Rainer W. Fassbinder. Nur wer aufrecht steht, kann sich stimmlich voll entfalten und somit auch frei sprechen. Ihre vermittelte Körpersprache ist zudem ebenso wichtig wie Ihr stimmlicher Ausdruck. Beides muss ein in sich stimmiges Bild ergeben. Nur so wirken Sie auch glaubwürdig.

## 16. Sie sprechen zu einem Gegenüber

Andere zu überzeugen verlangt, dass Sie die Wünsche der Zuhörer erst einmal kennen. Ohne Kenntnis deren Wünsche können Sie diese auch nicht zum Handeln motivieren. Sprechen Sie Ihre Zuhörer mit deren Schlüsselwörtern und mit einer zudem bildhaften Sprache an. Entwickeln Sie Bilder und formulieren Sie zielgruppenorientierte Vergleiche. Sprechen Sie klar aus, was Sie anstreben. Direkt in der Sache aber konstruktiv im Ton. Überzeugende Redner identifizieren sich mit Ihren Zuhörern. Sie sind einer von ihnen!

## **1. Ihre Stimme unterstreicht Ihre Kompetenz**

Kleider machen Leute. Die Stimme eines Individuums beeinflusst uns aber noch stärker. Stimmen vermitteln mehr als Inhalte. Das ist im Rahmen von Vorträgen längst erwiesen. Fachliche Kompetenz billigen wir nur demjenigen zu, der uns auch „stimmlich“ überzeugt. Piepsige Stimmen verbinden wir fast schon automatisch mit kleinen Kindern und Vögeln. Eine piepsige Stimme beeindruckt uns nur selten, sie löst eher ein „Helfersyndrom“ aus. Das „Piep“ „Piep“ einer kleinen Meise, oder der durchdringende Schrei eines Greifvogels, beides wirkt direkt auf unsere Psyche. Piepsende Erwachsene nehmen wir selten ernst, sie werden nachgeäfft - das gilt selbst für Chefs, spätestens dann, wenn sie gegangen sind. Hektische Stimmen machen uns nervös. Sie nerven. Wir versuchen ihnen auszuweichen. Wohlfühlstimmen wirken getragen. Sie sind das Werkzeug der Öffentlichkeitsarbeiter. Mit unserer Stimme können wir andere für uns gewinnen - und somit auch überzeugen.

## **2. Unsere Stimme transportiert Gefühle**

Der Klang einer Stimme berührt uns meist mehr als die Worte. Unbewusst lesen wir die Stimme, sie vermittelt uns die Gefühlslage sowie den Status des zu uns Sprechenden. Der zornig schimpfende Chef, oder das nur gehauchte Flüstern zweier sich Liebenden. Die Schwingungen übertragen sich auf uns und beeinflussen uns so selbst ganz erheblich.

## **3. Leise sprechen sowohl Schüchterne als auch Wichtige**

Als einer unter Gleichen können sich leise artikulierende Menschen nicht durchsetzen. Bedeutsame finden auch mit leiser Stimme Gehör. Sie setzen ihre „Stimmlosigkeit“ als Mittel ihrer persönlichen Macht ein. Je mehr sich der Zuhörende konzentrieren muß, um den Mächtigen zu verstehen, umso stärker empfindet er seine eigene Schwäche.

## **4. Große klingen auch mächtig**

Das Grollen des Löwen. Das Rollen des gefährlichen Rottweilers oder das Geklaffe des kleinen Kötters. Sie vermitteln uns schon rein akustisch, ob wir uns fürchten sollten. Hilfloses macht auch mit der Stimme auf sich aufmerksam. Diese ist dann meist leise. Nur der Mächtige kann es sich erlauben, unbekümmert seine Stimme zu erheben. Auch das Tempo, mit dem ein Individuum spricht, vermittelt seine Bedeutung. Groß Gewachsene verfügen zudem oft über eine wesentlich volltönendere Stimme.

## 5. Ihre Stimme vermittelt Ihr „Bild“

Telefonieren wir mit einem uns gänzlich unbekanntem Menschen, versuchen wir ihn uns bildhaft vorzustellen. Wir stufen ihn natürlich nach dem Geschlecht ein, wobei man auch hier falsch liegen kann. Und, wir überlegen unbewusst sofort, wie alt er wohl sein mag. Ebenso versuchen wir zu erkennen, ob er wichtig oder unwichtig ist, ob er was zu sagen hat. Und wir schätzen anhand seiner Stimme ein, wie wir ihn am besten handhaben können. Wie gut das funktioniert, wurde mir selbst klar, als ich mit einer Managerin auf einen Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch wartete. Ich hatte ihn vorher nicht gesehen. Obwohl mir auch kein Bild vorlag, sagte ich zu der Managerin, dass er klein und dick sei. Er kam, und er war klein und dick. Ich kannte nur sein Stimmbild aus einem Telefonat. Natürlich gibt es auch den klein gewachsenen Menschen, mit einer gewaltigen Stimme.

## 6. Klare Kante zeigen

Der Lieblingsspruch vieler Politiker, die ihre „Kante“ als das Maß aller Dinge ansehen. Natürlich muss jeder, der andere führen möchte, eine klar verständliche Ansage machen. Wer in Meetings bestimmt, wo es langgehen soll, bedient sich hierbei seiner Stimme. Die sollte natürlich selbstsicher sein, denn Unsicherheit in der Stimme vermittelt den Zuhörern, dass der Sprecher sich im vorgetragenen Sachverhalt keineswegs sicher ist. Wer seine Gefühle blockiert, vermittelt auch über seine Stimme keine Begeisterung. Auch emotional beherrschte Menschen können stimmlich Konfrontation oder eher Kompromissbereitschaft signalisieren. Das Ohr registriert auch feinste Zwischentöne.

## 7. Hell oder dunkel?

Tiefe Stimmen bei Frauen tönnen Männer eher nicht an. Ausnahmen bestätigen die Regel. Zu helle Stimmen bei Männern wiederum, lassen nur wenige Frauenherzen höher schlagen. Über die Stimme nehmen wir sowohl einen Bereich der Attraktivität als auch der Kraft des Besitzers wahr. Kranke oder geschwächte Menschen schwächeln auch in ihrer Stimme. Zu hohe Stimmen nehmen wir als kleinmädchenhaft wahr. Tiefe hingegen als männlich. Die weibliche Stimmlage ist die letzten Jahrzehnte „tiefer“ geworden, das erklärt sich auch daraus, dass Frauen größer wurden und ebenso mehr Resonanzkörper entwickelten. Frauen wurden zudem selbstbewusster. Die Emanzipation hat ja vieles stark verändert. Frauen können für sich selbst sorgen und haben es nicht mehr nötig, versorgt zu werden.

## 8. Trainieren Sie den Abruf Ihrer optimalen Stimmlage

Wer wütend ist, oder wem vor Angst die Nerven flattern, überträgt dies auch sofort auf seine Stimme. Er hat diese nicht mehr im Griff. Auch hier hilft ein gezieltes Training. Nützen Sie die Argumente, die Sie aufbringen, indem Sie diese gelassen wiederholen. Das gibt Ihnen Zeit, um innerlich ruhiger zu werden - und entschärft zudem Konflikte, da die von Ihnen ausgestrahlte Ruhe die Situation nicht aufheizt, sondern entspannt. Ihre Stimmlage wirkt immer ruhig und ausgeglichen, wenn Sie sich selbst im Griff haben. Nicht jeder besitzt von Geburt an eine schöne und somit auch angenehme Stimme. Jeder kann aber in seinem Tonspektrum variieren und lernen, es ganz zu nutzen. Auch hier lernt man Sprechen, nur durch Sprechen. Erst Übung macht den Meister. Nicht umsonst bereiten sich junge Sänger in der Singschule auf ihre Sangeskarriere vor. Eine ausgebildete Stimme leistet erheblich mehr, als es eine ungeübte jemals könnte. Rauchen macht Ihre Stimme um Jahre älter. Die typische Kneipenstimme kann zwar auch erotisch klingen, wie beispielsweise bei der Chansonsängerin Hildegard Knef. Meistens wirken verrauchte oder mit Alkohol geschwängerte Stimmen eher abstoßend. Stilles Mineralwasser bekommt Ihrer Stimme am allerbesten. Trinken Sie viel davon.

## 9. Artikulieren Sie sich klar

Viele nuscheln bewusst, weil Sie Angst haben, sich festzulegen, wenn sie sich klar äußern. Verhuscht, wie ein kleines Mädchen. So überzeugen Sie kein anspruchsvolles Publikum. Sprechen Sie deutlich. Sprechen Sie unmissverständlich. Wiederholen Sie Wichtiges. Ohne Standpunkt, ohne Überzeugung, ohne Hingabe überzeugen Sie andere niemals.

## 10. Wichtiges gilt es herauszustellen

Wer Wichtiges herausstellen will, muß das ihm so Wichtige ausdrücklich betonen. Ein Fluß kann durch seinen Facettenreichtum faszinieren. Mal fließt das Wasser schneller, mal langsamer, mal fließt es leise, mal rauscht es stärker, um in den Wasserfall zu donnern. Ihre Stimme kann leiernd einem leblosen Gewässer gleich, die Zuhörer erstarren lassen. Es kann sie aber wie das lebendige Gewässer fesseln, aufmerksam machen und mitreißen. Unabhängig das Sagen zu dürfen, was Sie sagen möchten, ist natürlich Voraussetzung, damit Sie auch souverän klingen. Wenn Sie gezwungen werden Standpunkte zu vertreten, die Sie keinesfalls teilen, wird sich das auf Ihre Stimme und auf Ihr Auftreten niederschlagen.

## 11. Lampenfieber ist normal

Sie reduzieren es durch eine sichere Beherrschung Ihres Themas. Die Überzeugten reißt der Schwung eigener Begeisterung mit. Begeisterung wirkt sich auf die Stimme aus. Wer überzeugt ist, spricht überzeugend, seine Begeisterung wirkt Vertrauen erweckend. Wer abliest, beweist Unsicherheit. Ebenso derjenige, der im besten Schreibstil vorträgt. Sprechen, wie Sie sprechen. Manche vergessen das, wenn Themen scheinbar wichtig sind. Um ja nichts Falsches zu sagen, tragen sie alles so vor, dass nichts glaubwürdig ankommt. Der langsame Start eines Redners, der sich erst ganz allmählich in seinem Tempo steigert, vermittelt Dominanz, wenn er zudem kraftvoll vorträgt, nimmt er so seine Zuhörer mit.

## 12. Langweiler und Schleimer überzeugen selten

Sie können noch so perfekt vortragen, interessiert Ihre Zuhörer die Thematik nicht, bleiben Sie erfolglos. Im Vortragsstil und thematisch müssen Sie Ihre Zuhörer erreichen. Trainieren Sie sowohl Ihre Stimme als auch Ihre Ausdruckskraft. Nützen Sie hierfür jede sich bietende Gelegenheit. Sie können im Auto singen, in der Badewanne trällern, oder sich wie Eichelhäher als Stimmenimitator versuchen. Lernen Sie Ihre Stimme kennen. Wer einen Standpunkt besitzt, drückt diesen unmissverständlich durch seine Stimme aus. Seine arrogante Art brachte mich auf. Die Art und Weise wie er das Thema abhandelte, ließ mich tief in seine „Seele“ blicken und verriet mir seine wahren, unlauteren Absichten. Er hat eine sehr sympathische Stimme. Eine solche Aussage setzen wir häufig gleich mit, es handelt sich um einen sympathischen Zeitgenossen. Stimmen überzeugen, oder lassen uns ebenso zweifeln. Verführer spielen mit ihrer Stimme auf der Klaviatur der Gefühle. Jede Verführung beginnt ja auch über unsere Stimme. Tausend und eine Nacht lässt grüßen. Tendenziell bevorzugen wir Stimmen, die variantenreich sind. Mal lauter, mal leiser, mal schneller, mal langsamer, mal höher, mal tiefer. Die Melodie sollte zudem stimmen.

## 13. Erkennen Sie Ihre eigene Stimme wieder?

Wenn wir sprechen, nehmen wir unsere eigene Stimme ja durchaus sehr bewusst wahr. Hören wir unsere Ausführungen anschließend über ein Tonband ab, kommt sie uns fremd vor. Wir nehmen uns selbst anders wahr, das gilt ebenso für unsere Stimme wie Verhaltensweisen. Erstaunlich hierbei ist, dass viele Menschen ihre eigene Stimme nicht mögen, wenn sie diese beispielsweise auf ihrem Anrufbeantworter hören. Ihre eigene Stimme ist ihnen unvertraut.

## 1. Unfaire Dialektik

Viele, die von Dialektik sprechen, meinen die Methoden der „unfairen Dialektik“.  
Manche erlernen die Dialektik, um unfaire Dialektik zu erkennen und abzuwehren.  
Unfaire Dialektik greift Sie persönlich und nicht die Sache an, um die es geht.  
Werden Sie unfair angegriffen und attackiert, sollten Sie sich zur Wehr setzen.  
Nur wer die Dialektik beherrscht, kann auch „unfaire Dialektik“ angemessen parieren.

## 2. Dialektik

Mittels Dialektik werden Positionen problematisiert, damit die Gegensätze anschließend in einer tiefgründigen Diskussion überwunden werden können.  
Dialektik ist eine Kunst, die ein besonderes analytisches Vermögen voraussetzt.  
Ihre Regeln erkennen und verstehen können Sie auch anhand schriftlicher Darlegungen.  
Dialektik erlernen können Sie jedoch nur in Kursen und durch ständiges weiteres Üben.

## 3. Überzeugen

Dialektik ist die Kunst, mittels der wir unsere Gesprächspartner überzeugen können.  
Sie setzt hohe eigene Logik voraus, damit wir die richtigen Gedanken finden können  
und sie setzt zur Findung der richtigen Worte eine hohe Sprachbeherrschung voraus.  
Rhetorik ist die Kunst die richtige „Sprache“ zur „zutreffenden Zeit“ einzusetzen.  
Mittels Psychologie erkennen wir wie unsere Darlegungen aufgenommen werden.

## 4. Verstehen

Dialektik ist es, Gedanken so zu übermitteln, dass diese auch verstanden werden.  
Die „objektive“ Information des Sprechenden muss der Zuhörer „subjektiv“ verstehen.  
Hierbei kommt natürlich dem Wertesystem beider eine entscheidende Rolle zu.  
Stimmen Motivationsstrukturen nicht überein, werden Botschaften nicht verstanden.  
Sie erkennen dies an den körpersprachlichen Reaktionen Ihres Gesprächspartners.  
Häufig werden nur Informationen realisiert, die dem eigenen Vorurteil entsprechen.

## 5. Selbsterkenntnis

Wer sich nicht selbst „erkennt“ wird niemals Dialektik effizient einsetzen können.  
Wer wissen will, wie er „wirklich“ ist, muss auf die Reaktionen anderer achten.

## 6. Soziale Herkunft

Menschen mit unterschiedlicher sozialer Herkunft sprechen zwar die dieselbe „Muttersprache“, aber sie gebrauchen ihre Sprache außerordentlich unterschiedlich. Wer selbst gebildet ist, besitzt einen wesentlich größeren aktiven Sprachumfang und benützt komplexere Satzstrukturen sowie Präpositionen und Adjektive. Wer nicht die Sprache des anderen spricht, kann diesen auch nur schwer überzeugen.

## 7. Motivation

Wer motivieren will, muss wissen, wie er die Psyche des anderen ansprechen kann. Es gibt unbewusste Motivationsstrukturen wie beispielsweise die Sexualität und bewusste Faktoren die uns zu einem bestimmten Handeln motivieren können. Bewusste Dialektik nutzt Triebmotivationen durch Aufbau eines Sympathiefeldes. Wer dem anderen sympathisch sein möchte, stärkt dessen Selbstwertgefühl. Dies gelingt auch durch den Einsatz von sozialen Komponenten wie Blickkontakt. Hier spielt auch die empfundene Sinnhaftigkeit unseres Lebens eine starke Rolle. Blender bemühen sich oft um ein besonders sicheres Auftreten, um ihre eigene Ich-Schwäche so zu überspielen, dass sie der andere keinesfalls mehr erkennen soll.

## 8. Logik

Ohne Logik kann niemand gegen einen logisch geschulten Gesprächspartner bestehen. Unser Gehirn ist nur auf wenige logische Prozesse vorbereitet - wir handeln intuitiv. Jede Logik beginnt bei der Begriffsdefinition nach dem Inhalt und dem Umfang. Eine Definition muss stets eindeutig sein und sie darf keine Beispiele beinhalten. Ein logisch richtiger und vollständiger Beweis besteht aus Hauptsätzen und einem Bedingungssatz - ist der Schlusssatz logisch richtig sind auch die anderen wahr. „Wenn es regnet, werden wir nass“ - wir könnten auch durch Duschen nass werden.

## 9. Beweisführung

„Alle Menschen sind sterblich, ich bin ein Mensch also bin auch ich sterblich“. Dies entspricht einem sogenannten Dreisatzbeweis mit Subjekt und Prädikat. Eine Beweisführung folgt dem Muster mit Rechtfertigung (warum), Stützung (auf Grund von), Begründung (deshalb) und Ausnahmebedingung (außer wenn).

## **10. Theorien**

Theorien können abstrakt sein und sich somit nicht auf Beobachtungen stützen oder sie beruhen auf Beobachtungen und sind somit auch beweis- und darlegbar. Aus Theorien lassen sich auch mehr oder weniger gesicherte Prognosen herleiten.

## **11. Darstellung**

Menschen können sich über die Sprache mit „Worten“ und „Stimmfarbe“ ausdrücken. Sie können sich aber ebenso gut über die Körpersprache emotional ausdrücken. Beim stimmlichen Ausdruck spielt auch die Modulation mit „schnell“ bis „langsam“ oder „höher“ bzw. „tiefer“ und „Pausen“ oder „keine Pausen“ eine wichtige Rolle.

## **12. Aktiver Wortschatz**

Wer über einen umfangreichen aktiven Wortschatz verfügt, kann sich kürzer fassen. Mit einem grossen aktiven Wortschatz kann man sich auch präziser ausdrücken. Wer sich präziser ausdrücken kann, gewinnt hierdurch in seiner Überzeugungskraft.

## **13. Körpersprache**

Ihre Körpersprache übermittelt wesentlich mehr Botschaften als Ihre Worte. Ausdrucksformen der Körpersprache sind insbesondere auch Unsicherheitsgesten wie „verschränkte Arme“ (ich fühle mich bedroht) oder „das Ordnen der Kleidung“ (ich bin unsicher) oder auch „monotones Sprechen“ (ich möchte eigentlich nichts sagen) und andere unbewusste Gesten - insbesondere mit Mund und Augen - mehr. Hinzu kommen Sicherheitsgesten (gekreuzte Beine) und Distanzbewegungen um hiermit das eigene „Revier“ z. B. durch das Abwenden des Oberkörpers zu schützen.

## **14. Emotionaler Ausdruck**

Nur mit einer emotionalen Stimmung erzeugen wir eine reaktive Emotion. Begeisterung steckt an, Trauer drückt uns nieder, Sympathie erzeugt Sympathie. Wer unfähig ist Gefühle zu zeigen, erzeugt ein Klima der Unsicherheit und Kälte. Er kann weder seine Mitarbeiter noch die Bedürfnisse seiner Kunden erkennen. Nur Menschen mit Emotionen wirken „menschlich“ und können andere motivieren.

## 15. Vorbereitung

Dialektiker bereiten sich immer besser vor als es die anderen zu tun pflegen.  
Sie studieren intensiv alle ihnen zugänglichen Quellen zu dem vorgesehenen Thema.  
Sie formulieren ihre „Ansicht“ und stellen diese sich selbst gegenüber „in Frage“.  
Sie formulieren Definitionen, damit sie nicht an ihren Gesprächspartnern vorbei reden.

## 16. Voraussetzungen

Tragen Sie eine geeignete Kleidung, nicht überzogen aber ebensowenig zu nachlässig.  
Schaffen Sie eine positive Atmosphäre - auch bezüglich des von ihnen gewählten Raumes.  
Gewinnen Sie mit „dem ersten Eindruck“, indem Sie alles unterlassen, was den anderen stören könnte wie Imponiergehabe, Misllaunigkeit oder Egozentrik und Langatmigkeit.

## 17. Gemeinsame Interessen

Betonen Sie gemeinsame Interessen zu Beginn und auch während der Sitzung.  
Legen Sie sich nicht zu früh fest und „nageln“ Sie auch nicht Ihren Partner fest.  
Suchen Sie einen entspannten Blickkontakt und bleiben Sie stets gelassen.  
Unterbrechen Sie Ihren Gesprächspartner nicht und sprechen Sie ihn mit Namen an.

## 18. Führung

Wer fragt, führt und wer „W“-Fragen stellt, fragt richtig - fragen Sie deshalb stets: **„warum“, „was“, „wann“, „wer“, „weshalb“, „wo“ und „wie“.**  
Beginnen Sie jedes Gespräch mit unverfänglichen Sachverhalten oder Fragen.  
Bestimmen Sie den Ablauf des Gespräches durch gezielte Fragen und Hinweise.  
Stellen Sie Ihren Gesprächspartner in den Mittelpunkt Ihrer Darlegungen.  
Locken Sie ihn aus der Reserve und unterstützen Sie ihn in seinen Interessen, ohne Ihre Interessen preiszugeben - er wird dann bereit sein, auch Ihnen zu helfen.  
Stellen Sie selbst nicht zu viele Fragen, hören Sie aktiv zu und lenken Sie nur.  
Demonstrieren Sie Ihre Ansichten mit anschaulichen Beispielen und Vergleichen.  
Nennen Sie Ihre besten Argumente nicht zu früh - behalten Sie noch einige zurück.  
Erwecken Sie bei Verhandlungen den Eindruck, dass Sie „alle Zeit der Welt haben“.  
Vermitteln Sie Ihrem Partner Ihre Meinung als die „seine“ - das ist die wichtigste Kunst.

## **1. Spekulative Manager**

Diese Manager glauben an Wachstum und suchen deshalb ständig neue Chancen. Sie sind von ihrem Können überzeugt und besitzen ein ausgeprägt positives Denken. Als Manager sind sie überdurchschnittlich häufig kreativ und ebenso zielstrebig. Um die detaillierte Durchführung ihrer Projekte kümmern sie sich weniger gern. Sie verfolgen die große Linie, die Details überlassen sie gerne den Pragmatikern.

## **2. Übervorsichtige Manager**

Niemals würden übervorsichtige Manager zugeben, dass sie sich nicht trauen Entscheidungen selbst zu treffen, wenn irgend möglich vermeiden sie solche. In ihrer Wesensart sind sie eher Zauderer, die abwarten, ob sich das Thema von alleine erledigt, bevor sie unter Termindruck eine unumgängliche Entscheidung treffen. Als Zauderer prüfen sie zuerst, was sich in der Vergangenheit bereits bewährt hat.

## **3. Abwartende Manager**

Niemand soll ihnen Fehler oder von ihnen verschuldete Verluste nachweisen können. Sie gehen deshalb jeder Sache zuallererst und in aller gebotenen Tiefe auf den Grund. Alle Fakten sammeln und gewichten sie sorgfältig - ohne hieraus etwas zu realisieren. Neuen Ideen gegenüber sind sie aufgeschlossen, umsetzen werden sie diese jedoch nicht. Emotional haben sie sich stets unter Kontrolle, sie sind beherrscht und frei von Launen.

## **4. Detailversessene Manager**

Diese Manager machen am liebsten alles selbst, da keiner es so gut kann wie sie. Müssen sie notgedrungen doch einmal etwas delegieren, dann mit präziser Vorgabe. Die Umsetzung der delegierten Aufgaben kontrollieren sie danach in jedem Detail. In die Entscheidungen ihnen unterstellter Führungskräfte regieren sie ständig hinein. Selbst die Mitarbeiter der ihnen nachgeordneten Führungskräfte „dirigieren“ sie selbst. Durch ihre perfektionistischen Vorgaben und Kontrollen zerstören sie jede Hierarchie. Als Detailversessene fordern sie selbst Unbedeutendes an, alles muss genehmigt werden. Da sie mit Details überfrachtet sind, erkennen sie das eigentlich Wichtige nicht mehr. Zur Wertschöpfung ihres Verantwortungsbereiches tragen sie deshalb meist wenig bei.

## 5. Strategische Manager

Die strategischen Manager folgen ihrem persönlichen Karriereziel konsequent. Ebenso strategisch gehen sie die Aufgaben in ihrem Verantwortungsbereich an. Sie überlegen sich vorab, welches Ergebnis sie erreichen wollen, welche Mittel sie benötigen und wie sie sich im Falle einer unvorhergesehenen Störung verhalten. Strategie und Taktik setzen sie zu ihrem und dem Nutzen des Unternehmens ein.

## 6. Verantwortungsbewusste Manager

Diese Manager übernehmen Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen. Sie tragen darüber hinaus Verantwortung für die ihnen zugeordneten Mitarbeiter. Sie besitzen Leistungsstreben, eine hohe Eigeninitiative, sind ausdauernd und beharrlich. Bei Misserfolgen setzen sie ihren Ehrgeiz daran, es das nächste Mal besser zu machen. Ihre Effizienz leiten sie aus dem für das Unternehmen erzielten Ergebnis ab.

## 7. Selbstsichere Manager

Selbstsichere Manager vertrauen sich selbst, sie besitzen ein hohes Selbstvertrauen. Mit ihrem Grundoptimismus und ihrer positiven Lebenseinstellung sind sie Vorbild. Frustrationen stecken sie selbst weg und geben diese nicht an Mitarbeiter weiter. Sie sind selbstbewusst, diszipliniert, gewinnend und frei von narzisstischen Zügen. Sie können sich natürlich durchsetzen und Verhandlungen zielorientiert führen. Anderen Menschen gegenüber sind sie verträglich und vermitteln ihnen Sicherheit.

## 8. Führungskompetente Manager

Manager besitzen in dem Bereich Fachwissen, in welchem sie zuvor tätig waren. In der Managementaufgabe tritt das Fachwissen zu Gunsten der Führung zurück. Führungskräfte benötigen eine gut ausgeprägte allgemeine und verbale Intelligenz. Sie müssen befähigt sein, Relevantes von Unwichtigem unterscheiden zu können. In neue Sachverhalte können sie sich überdurchschnittlich schnell einarbeiten. Sie können auch komplexe Informationen schnell auf das Wesentliche verdichten. Ihre Vorstellungen übermitteln sie ihren Mitarbeitern überzeugend und zutreffend. Kommt es trotzdem zu Mißverständnissen, suchen sie die Schuld zuerst bei sich.

## 9. Kommunikative Manager

Menschen kommunizieren, um andere an ihrem Wissen teilhaben zu lassen.  
Dies ist die wesentlichste Voraussetzung für eine gemeinsame Zielerreichung.  
Die Fähigkeit zur Kommunikation ist wichtig, aber niemals allein ausschlaggebend.  
Wenn Herrschaftswissen ausschließlich über Beziehungsmanagement verfügbar ist,  
kann der Einzelne nur bestehen, wenn er sich diesen Gepflogenheiten anpasst.

## 10. Integrative Manager

Als pflichtbewusste Manager dienen sie vorrangig der ihnen übertragenen Aufgabe.  
Persönliche Interessen werden zu Gunsten ihrer Verantwortung zurückgestellt.  
Sachorientierte, integrative Manager sind für jedes Unternehmen die Erfolgsbringer,  
da sie befähigt sind, den Einsatz aller Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel auszurichten.

## 11. Machtorientierte Manager

Manager streben nach Macht, weil sie nach ihrer Vorstellung gestalten wollen.  
Sie bestimmen wohin die „Reise“ geht und wie sich „Mitreisende“ einzubringen haben.  
Wer nach Macht strebt, strebt immer auch nach Einfluss auf andere Menschen.  
Dies kann sich von fürsorglicher bis hin zu menschenmissachtender Weise vollziehen.  
Wirtschaftlich gesehen sind nach Macht strebende Menschen meist erfolgreich.

## 12. Machtbesessene Manager

Wer seine Untergebenen antreibt und knechtet, macht ebenso häufig Karriere  
wie derjenige, der es versteht Kompetenz vorzugeben ohne welche zu besitzen.  
„Unterdrücker“ gedeihen ebenso wie „Schleimer“ nur in einer entsprechenden Kultur.

## 13. Leistungsorientierte Manager

Dass Manager nicht im höchsten Maße leistungsbereit sind, erscheint undenkbar.  
Der Weg nach „oben“ verlangt von Nachwuchsmanagern langjährige „Höchstleistung“.  
Wer nicht dauerhaft Höchstleistung erbringen möchte, sollte diesen Weg nicht gehen.  
Eine hohe, sachorientierte Leistungsbereitschaft ist für eine Karriere zwingend.  
Die Konzentration auf die Arbeit erfordert einen Lebenspartner, der dies mitträgt.

## **14. Durchsetzungsstarke Manager**

Fleißige werden gelobt, befördert werden jedoch durchsetzungsstarke Macher.  
Nachteilig ist es, wenn Manager zu sehr auf Ausgleich und Harmonie bedacht sind.  
Wer niemanden benachteiligen und beschädigen will, schadet sich hierdurch selbst.  
Aggression, behutsam eingesetzt, setzt sinnvolle Kräfte zur Zielerreichung frei.  
Die geborenen Führer besitzen sowohl Machtstreben als auch eine Persönlichkeit, die die ihnen zugeordneten Mitarbeiter für die vorgegebenen Ziele einnimmt.

## **15. Konfliktscheue Manager**

Wer bei seinen Mitarbeitern als „Weichei“ gilt, wird sich niemals durchsetzen können.  
Das Aufstiegspotenzial für eine Vorgesetztenfunktion ist somit ebenfalls nicht gegeben.  
Kollegen nützen gerne diejenigen aus, die aufgrund ihrer Konfliktscheuheit bereit sind, auch ungeliebte Arbeiten zu übernehmen, selbst wenn diese keinesfalls die ihren sind.

## **16. Emotionale Manager**

Sozialkompetenz ist die Kunst, sein Wissen und Können zielgerichtet einzusetzen, ohne sich wie der sprichwörtliche „Elefant im Porzellanladen“ zu benehmen.  
Wer die Emotionen seiner Mitarbeiter nicht erkennt und niemals eigene zeigt, wird in seiner Führung nicht so erfolgreich sein, wie er es tatsächlich könnte.

## **17. Nervenstarke Manager**

Behalten auch bei Widerständen ihre Contenance und reagieren hierauf souverän.  
Ohne Stand- und Beharrungsvermögen ist keine erfolgreiche Karriere möglich.  
Auch das gelassene „aussitzen“ von Widerständen ist eine erfolgreiche Methode.  
Wer jedoch Probleme stets aussitzt, bleibt erfolglos und damit im Regelfall „sitzen“.

## **18. Unbeugsame Manager**

Der Stamm beugt sich, der Pfahl wird eher brechen als dass er sich biegen lässt.  
Nachzugeben - ohne den eigenen „Standpunkt“ aufzugeben - das ist die Kunst.  
Wer jedoch zu stolz ist, um auch seine Auffassung auf den Prüfstand zu stellen, ist lediglich rechthaberisch und zudem halsstarrig und verliert längerfristig immer.

## 1. Der uralte Kampf der Geschlechter um die Vorherrschaft

Die genetische Vielfalt einer Gesellschaft hängt auch von der sozialen Ordnung ab. Bei einer Vorherrschaft der Männer wandern Frauen zu. Die männliche Zuwanderung bei einer Vorherrschaft der Frauen ist 16x höher. Hierdurch erhöht sich die genetische Vielfalt des Codes auf dem Y-Chromosom. Besser für Männer ist also das Matriachat.

## 2. Lernen von den Kaiserpinguinen

Warum lernen wir nicht von den Kaiserpinguinen, bevor wir endlos lange diskutieren. Erst marschieren beide Geschlechter über 150 km weit über das antarktische Packeis, dann paaren sie sich in dieser unwirtlichen Gegend, anschließend brütet er das Ei aus. Arbeitsteilung zwischen den beiden Geschlechtern unter allerextremsten Bedingungen. Sie begibt sich geschwächt nach der Übergabe des Eies zurück zum Meer. Er hütet sorgsam das Ei über mehr als zwei Monate in der eisigen, sturmgepeitschten antarktischen Nacht. Mit der aufgehenden Sonne kehrt sie wohlgenährt und mit 3 kg Futtevvorräten zurück. Sie übernimmt das Küken und er wandert hungrig zum Meer - danach wechseln sie sich ab. Den extremen antarktischen Winter hätte sie mit dem Ei niemals durchstehen können. Nur indem jeder tat, was er besser als der andere konnte, war die Aufzucht erfolgreich.

## 3. Die Dame wäre ministrabel

Die Leiterin eines Forschungsinstitutes sei ministrabel, wurde von der Presse verkündet. Soweit so gut. Gestört hat mich jedoch die Begründung. Sie hätte an ihrem Institut den Anteil an Frauen wesentlich erhöht. Reicht das denn wirklich für ein Ministeramt aus? Wenn man den Lebenslauf und das Wirken manches Politikers beobachtet, wohl schon.

## 4. Beförderung nach Können - nicht nach Geschlecht

Wichtige Positionen sollten immer mit dem am besten Geeigneten besetzt werden. Das kann dann sowohl „Frau“ oder „Mann“ sein. Denn niemand darf wegen seiner Rasse oder ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder seiner sexuellen Identität benachteiligt werden. Frauenquote? Frauenbeauftragte, ministrabel wegen Erhöhung des Frauenanteils? Das passt doch alles nicht so recht zum „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“. Und es passt keinesfalls zu dem, was der Wettbewerb unter den Besten erfordert.

## 5. Sind Frauen die besseren Manager?

In meiner langjährigen Berufslaufbahn lernte ich exzellente Managerinnen kennen. Ich traf aber auch eitle, selbstgefällige Frauen ohne jegliche fachliche Qualifikation. Die Herren Berlusconi und Sarkozy besetzen ja angeblich Kabinettsposten nach eigens definierten Qualifikationsanforderungen. Aufstieg mittels vollem Körpereinsatz. Hierzu rät übrigens auch ein Machthandbuch für Frauen. Die Autorin hat es nach ganz oben geschafft, schreibt sie. Mit welchem Können sie es geschafft hat, sei dahingestellt. Die Chefredakteurin von „brand eins“ hat eine unglaubliche Aufbauleistung bewiesen. Eine andere Dame wiederum heiratete den Verleger eines der bedeutendsten Buchverlage und übernahm nach dessen Tod zum großen Mißfallen der Redaktion die Verlagsleitung.

## 6. Der Teufel trägt Prada

Die Komödie um eine teuflische Chefin, eine Satire auf die real existierende Modewelt. Teuflisch agierende Frauen erbringen ebenso hohe Einschaltquoten, wie die „Damen“, die sich im Schmuddelbereich austoben, indem sie körpereigene Feuchtgebiete ausbreiten. Auch im Wirtschaftsleben entfaltet sich das Ego von Männlein und Weiblein gleichermaßen. Schaeffler und Porsche und noch ein paar andere mehr zeigen, wohin Größenwahn führt. Und sie beweisen uns zudem, dass Größenwahn keinesfalls geschlechterspezifisch ist. Im Fußball wird solange gefault, bis gepfiffen wird. Das gilt ebenso im Frauenfußball. Männer streiten sich mehr um Positionen als um Inhalte, wobei Ober meist Unter schlägt und anschließend gehen sie gemeinsam einen trinken und vertragen sich dann wieder. Damen streiten sich nach identischen Regeln, verhalten sich aber lange unversöhnlich. Das lässt sich nicht zuletzt auch bei nahen Verwandten, den Schimpansen, beobachten.

## 7. Klugschwätzer sagen uns was wir denken sollen

Im Spiegel schrieb eine Geschlechtsgenossin, dass der Exorzist beantworten möge, welcher Teufel Eva Hermann ritt. Die Bücher von Frau Hermann kenne ich nicht, aber Menschen, die derart „teuflische“ Vergleiche ziehen, sind mir zutiefst zuwider. Freiheit ist, wenn jeder sein Leben so leben kann, wie er es für sich für richtig hält. Jeder darf ebenso seine Sicht des richtigen Lebens vertreten. Andere können diese Sicht gut oder schlecht finden, aber eine teuflische Wortwahl verrät den Exorzisten, und diese Zeiten sollten wir doch seit den Hexenverbrennungen hinter uns haben.

## 8. Berufstätige Frauen verlieren immer

Eine britische Wissenschaftlerin hat doch höchst Bemerkenwertes erforscht. Kinderlose Frauen würden bei Beförderungen übergangen, weil ihre Chefs sie für „kalt“, „komisch“ und „emotional fehlerhaft“ hielten. Ob sie wohl zuerst in den Spiegel blickte, bevor sie diese bahnbrechende Erkenntnis zu Papier brachte? Würden Frauen offen und explizit ihre Karriere verfolgen, würden sie im Job verschmäht und litten unter enorm unfairer Behandlung. Wären sie zudem im gebärfähigen Alter, erhielten sie keine Leitungsposition. So weit, so behauptet.

## 9. Sie sind die Chefin

Stellen Sie sich doch einmal vor, Sie wären der weibliche Inhaber einer Firma und müssten eine Führungsposition besetzen. Vermutlich würden Sie sich für den am besten Geeigneten entscheiden - gleichgültig welchen Geschlechts. Eine überschaubare Unterbrechung der Verfügbarkeit wäre für Sie keinesfalls ausschlaggebend, denn Sie benötigen die Führungskraft ja für sehr viele Jahre und das ist doch dann wesentlich entscheidender als überschaubare Fehlzeiten. Männer denken identisch, der Gesamtnutzen schlägt die Kurzzeitbetrachtung. Kein Unternehmen bezahlt für die gleiche Leistung mehr als hierfür notwendig ist. Gleichgültig, ob für Mann oder Frau. Die Männer wären doch schon lange arbeitslos, wenn „für gleiche Arbeit schlechter bezahlte Frauen“, ihre Position ausfüllen würden.

## 10. Frauen mit Kinder würden benachteiligt

Seit ich berufstätig bin beobachte ich, dass den Frauen mit Kindern viele Rechte eingeräumt wurden und zwar ohne Gesetz und ohne besondere Aufforderung. Natürlich gibt es Fälle, in denen Frauen nach der Babypause benachteiligt wurden. Und dass dies besonders Managerinnen trifft, ist ja eigentlich ziemlich naheliegend. Jeder, der selbst eine herausragend bedeutsame Führungsaufgabe wahrnimmt weiß, dass seine Funktion nicht unbesetzt bleiben kann, wenn er eine längere Zeit fehlt. Das gilt allerdings gleichermaßen für Männer und Frauen - siehe auch Sabbatjahr. Frauen mit Kindern benötigen Zeit für diese, zumindest dann, wenn sie ihre Kinder selbst betreuen und aufziehen möchten. Der Staat erzieht Kinder gerne in seinem Sinne in Kinderrippen, Tageskindergärten und unterrichtet sie zudem zur Staatstreue.

## II. Das Rollenverständnis

Beim Golfen gibt es das Handicap. Hiermit erhalten schwächere Golfer die Chance, auf Augenhöhe mit besseren Spielern zu spielen. Handicaps werden „aufgerechnet“. Beim Bergsteigen jedoch gilt, wer den Gipfel nicht aus eigener Kraft erklimmen kann, muß unten bleiben. Individuelle Besonderheiten finden also keine Berücksichtigung. Es gibt ebenso Berufe, die besonders hohe Anforderungen an die Ausübenden stellen. Das kann schwere körperliche Arbeit sein, oder auch Nässe, Kälte und anderes mehr. Frauen können eine Managementlaufbahn einschlagen, es zwingt sie aber niemand dazu. Wer viele Jahre in einer Managementposition tätig war, kennt die extreme Belastung. Wer in die Geschäftsleitung aufsteigen will, muss sich allen Herausforderungen stellen. Hierbei gibt es keinerlei Sonderrechte und natürlich auch keine Sonderbehandlung. Entweder man schafft es ohne „Wenn“ und „Aber“ - oder man sollte es bleiben lassen. Das gilt für alle gleichermaßen, ob mit oder ohne „Handicap“, ob Frau oder Mann.

## 12. Schlechte Chance, gute Chancen

Bis jetzt hat noch niemand eine wissenschaftliche Untersuchung dazu durchgeführt, wieviel Männer in die Führungsetage aufsteigen wollten und es dann nicht schafften. Es ist ja verständlich, wenn Frauen das „Kinderkriegen können“ gerne vorschieben. Nur, der wahre Grund dürfte es in den allermeisten Fällen ganz sicher nicht sein. Oben sind nur wenige Plätze frei, das ist einer der Gründe, warum viele scheitern. Ob Mann oder Frau, wer nicht zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist, verliert.

## 13. Führungskräfte jammern nicht

Wer auf den Berg will, darf keine Nachsicht erwarten. Gleichgültig, ob Mann oder Frau. Ob es sinnvoll ist, auf den „Berg“ zu steigen, das muss jeder für sich selbst entscheiden. Ob sich das Lebensglück nur auf den beruflichen Gipfeln finden lässt? Ich glaube das nicht. Viele intelligente, weitsichtige Frauen kreuzten in den letzten Jahrzehnten meinen Weg. Häufig gewinne ich den Eindruck, je intelligenter und selbstbewußter eine Frau ist, umso weniger unzufrieden ist sie auch dann, wenn sie „nur“ eine Hausfrau mit Kind ist. Gegen ihren Willen muß keine Frau an den „Herd“, aber wenn Frauen mit den Schnellsten laufen wollen, sollen sie losrennen und wenn sie es dann, wie die meisten Männer ebenfalls, nicht schaffen, sollten sie das ohne großes Jammern und Schuldzuweisungen akzeptieren.

## **I. Verhaltensforschung**

Raub- und Beutetiere optimieren ihre Überlebenschancen durch Rudelbildung. Entsprechend den jeweils arttypischen Regeln entwickelt sich eine Rangordnung. Dem ermittelten Alphetier haben sich alle anderen bedingungslos unterzuordnen. In jedem Rudel gibt es einige ernsthafte Anwärter auf die Position des Alphetieres. Alphetiere sichern ihre Macht, indem sie sich mit rangniederen Tieren umgeben. Auf diese Weise gelingt es ihnen, selbst die Konkurrenten auf Abstand zu halten, die ihnen ansonsten berechtigt ihre Rolle streitig machen und sie ablösen könnten.

## **2. Manager**

Manager können auf unterschiedliche Art und Weise in Spitzenpositionen gelangen. Es gibt welche, die Kraft ihrer Geburt über die Voraussetzungen hierfür verfügen. Andere optimieren ihre Karriere über Netzwerke und Beziehungen - die meisten Managementpositionen werden auf der Basis einer überzeugenden Leistung besetzt.

## **3. Machterhalt im Management**

Nicht wenige, die Macht erhalten, umgeben sich mit treu ergebenden Claquieren. Wer seinen Chef stets mit leuchtenden Augen ansieht, outet sich hierdurch selbst. Kämpfe um Macht und Machterhalt werden möglichst über Anhänger ausgefochten. Diese werden gegeneinander ausgespielt und sofern zweckdienlich - auch geopfert.

## **4. Aufsichtsräte**

Überwiegend handelt es sich bei Aufsichtsräten um Manager anderer Unternehmen. Aufsichtsrat wird insbesondere derjenige, der einen hohen Nutzen verspricht. Dieser Nutzen orientiert sich nicht zuletzt an den Interessen des Benennenden.

## **5. Machterhalt im Aufsichtsrat**

Aufsichtsräte bekommen - wie auch angestellte Manager - Mandate auf Zeit. und sind somit auch immer von unterschiedlichen Interessengruppen abhängig. Verstossen Aufsichtsräte gegen deren Erwartungshaltung, verlieren sie ihren Job. Auch Aufsichtsräte vertreten somit vorrangig die Interessen derer, die sie berufen.

## 6. Aufsichtsrat und Management

Der Aufsichtsrat legt die Vergütung für die Geschäftsführer und Vorstände fest. Er entscheidet darüber, wer einen Vertrag erhält und ob dieser verlängert wird. Vorstände und Geschäftsführer sind somit von ihren Aufsichtsräten abhängig. Aufsichtsräte werden wiederum von Vorständen und Geschäftsführern aus anderen Unternehmen vorgeschlagen und häufig genug auch von diesen berufen. Beide Gruppen verfolgen identische Interessen und sind aufeinander angewiesen.

## 7. Karrierebeschleuniger

Es stimmt nicht, dass Fleißige die Voraussetzungen für eine Karriere nicht erfüllen. Wer allerdings so beschäftigt ist, dass er die Pflege seines Umfeldes vernachlässigt, wird niemals aufsteigen, denn ein Aufstieg ohne einen Förderer ist nicht möglich. Gerne und bevorzugt befördert wird, wer eine hohe Anpassungsfähigkeit beweist. Wer sich seinen Vorgesetzten gegenüber allzeit loyal verhält, gilt als ministrabel.

## 8. Karrierehindernisse

Unangepasste Menschen werden ungern und höchstens durch ein herausragendes Können sowie langfristig überzeugenden Erfolgen in eine höhere Position berufen. Aufsteigen kann zudem nur der, dessen Rang unter seinen Kollegen bereits hoch ist. Jemand der als „Weichei“ gesehen wird, kann niemals eine Alpha-Rolle einnehmen.

## 9. Karriereblocker

Teamarbeit ist ein hervorragendes Mittel, um aufmüpfige Mitarbeiter zu stoppen. In einer Teamarbeit hat sich der Einzelne der Kompetenz des Teams unterzuordnen. Durch die Teamarbeit werden selbst Könner auf das Vermögen des Teams reduziert. Das Team, und nicht der Klügste oder Erfahrenste, definiert das anzustrebende Ziel.

## 10. Status quo

Wer sein Karriereziel erreicht hat, tritt stets für eine gute Zusammenarbeit ein, denn nur eine solche sichert ihm dauerhaft die gerade erst neu gewonnene Macht. Potenzielle Konkurrenten werden zudem isoliert und als Ewiggestrige diffamiert.

## 11. Karriereknick

Eine langjährig erfolgreiche Ministerin aus Bayern hat überzeugend vorgeführt, wie man gegen ein gezielt und wohlüberlegt eingesetztes Mobbing verliert. Ihr Hauptfehler war, dass sie ihren Gegenangriff nur gegen die Vasallen richtete.

## 12. Mobbing

Manager können nicht gemobbt werden - schreiben zumindest all diejenigen, die das nicht besser wissen - denn hier befindet sich die Brutstätte allen Mobbing. Mobbing ist das Mittel der Wahl, um effizient von eigenem Versagen abzulenken.

## 13. Schuldige

Voraussetzungen bauen Schuldige frühzeitig auf und achten hierbei auf Beweisbarkeit. Jeder macht Fehler - das ist in komplexen Verantwortungsbereichen unvermeidbar. Wer Fakten sammelt, um diese dann zu einem stichhaltigen Ablauf zu verknüpfen, findet schnell Unterstützer unter denen, die ebenfalls „Dreck am Stecken“ haben.

## 14. Meute

Wird jemand zum „Abschuss“ freigegeben, beteiligen sich hauptsächlich jene, die selbst meist unfähig zum eigenständigen und verantwortlichen Handeln sind. Sie agieren solange feige aus dem Hintergrund, wie das Opfer wehrhaft erscheint.

## 15. Beute

Eine erfolgreiche Jagd setzt immer voraus, dass die ausgewählte Beute mitspielt. Durchbricht diese unfairerweise das Schema des erwarteten Rollenverhaltens, ist ein Misslingen, der ansonsten stets erfolgversprechenden Methoden, möglich.

## 16. Überlebensstrategie

Verfallen zum Abschuss freigegebene Manager in Panik, haben sie bereits verloren. Eine Chance besitzen sie nur mit einer wohlüberlegten Strategie des Überlebens. Eine Meute lässt sich erst instrumentalisieren, wenn das Opfer vermeintlich keine Chance hat - und deshalb gilt für dieses: „noch hast du eine Chance, nütze sie!“

## 17. Angriffsstrategie

Das Überleben ist gewährleistet, wenn es gelingt, den Drahtziehern aufzuzeigen, dass sie selbst bei einem Gelingen ihres Vorhabens erhebliche Nachteile erleiden. Keiner der heimlichen Strippenzieher möchte persönlich in die Schusslinie kommen. Drohen Angegriffene mit einer „Dreckschlacht“, könnten ja alle „schmutzig“ werden. Noch besser ist es, wenn sie tatsächlich nachteilige Konsequenzen aufzeigen können. Diese können auch darin bestehen, dass ihr „Abbau“ das Unternehmen teuer kommt, da erstens die Abfindung hoch ist und zweitens kein adäquater Nachfolger bereit steht.

## 18. Verteidigung

Wer sich erfolgreich verteidigen will, muss entweder den Entscheider für sich gewinnen, oder, wenn dies nicht möglich ist, diesen wissen lassen, dass er sich ebenso gefährdet. Inhaber kann man nicht demontieren, angestellte Manager sehr wohl und die wissen das. Es muss ihnen also bewußt gemacht werden, dass sie sich auf ein höchst gefährliches Vorhaben eingelassen haben und ein Einlenken deshalb auch für sie vorteilhaft wäre.

## 19. Inhaber

Auch Inhaber hängen häufig von dem Wohlwollen der Entscheider in Banken ab. Sie fürchten deshalb alles, was den Anschein ihrer Bonität gefährden könnte und zwangsweise entfernte Manager sind für die Banken nicht gerade positive Signale.

## 20. Misslingen

Der kluge Mann baut vor, der „Worst Case“ sollte deshalb immer mit bedacht werden. Jüngere und Manager mittleren Alters sollten vorrangig ein neues Engagement anstreben. Für ältere Führungskräfte könnte auch eine Maximierung ihrer Abfindung reizvoll sein.

**Fast alle lassen kämpfen,**  
niemand kämpft gerne selbst,  
die Welt besteht aus Feiglingen !  
Gerhard-Hermann Koch

## 1. Hire and Fire

Eine hochrangige Führungskraft wird für alle sehr überraschend, kurzfristig abgelöst. Jeder Manager kennt diese Situation vom Hörensagen oder sogar eigenem Erleben. Unternehmensleiter haben immer das Recht, Manager ohne Begründung zu entlassen. Dies ist solange in Ordnung, wie das in einer Form geschieht, die den „Geschassten“ nicht in seiner Persönlichkeit und in seiner weiteren beruflichen Laufbahn vernichtet.

## 2. Solidarität

Manager besitzen ein hohes Gefühl für Anstand und halten als Gruppe zusammen. Wie immer gibt es aber auch hierunter einige Ausnahmen, die rücksichtslos handeln. Es gibt für solche Führungskräfte nur ein Interesse das zählt, und das ist das ihrige. Wer ihnen tatsächlich oder auch scheinbar im Weg steht, wird skrupellos weggefegt. Ob das Unternehmen hierdurch Schaden nimmt, interessiert sie nicht im geringsten. Was zählt ist nur der eigene Vorteil, der Nachteil für andere wird in Kauf genommen.

## 3. Intrigen

Manager mit einer sozial unangepassten und nur auf sich bezogenen Persönlichkeitsstruktur agieren überwiegend feige, denn sie selbst dürfen nicht „beschädigt“ werden. Sie operieren deshalb über Intrigen, wobei ihnen hierbei fast jedes Mittel Recht ist. Sie lassen ihr „Opfer“ von anderen in die Enge treiben und von Dritten „abschiessen“. Die von ihnen instrumentalisierten „Jäger“ appellieren dann sogar an das Anstandsgefühl des „Opfers“ gegenüber den höher stehenden Interessen des Unternehmens.

## 4. Vertragsauflösung

Die meisten Unternehmen übertragen Abfindungsgespräche an ihre Fachleute und dies wird im Regelfall der Personalleiter sein, der ja meistens auch „unbelastet“ ist. Diejenigen, die die Auflösungsmodalitäten verhandeln müssen, sind überwiegend sehr sensible Menschen, die derartige Aufträge nur äußerst ungern übernehmen. Aber sie sind von der Unternehmensleitung abhängig und werden daran gemessen, wie erfolgreich, geräuschlos und wie schnell die Verhandlung abgeschlossen wird. Ihr Erfolg bemisst sich nicht zuletzt daran, wie hoch die Abfindungssumme ausfällt.

## 5. Verhandlungspartner

Als Manager in der Ebene Geschäftsleitung sollten Sie immer auf gleichrangige Gesprächspartner bestehen und diese befinden sich im Vorstand oder Aufsichtsrat. Bei diesen können Sie dann an deren „schlechtes Gewissen“ appellieren und das drückt sich meistens recht positiv in einer wesentlich höheren Abfindung aus.

## 6. Abfindungsstrategie

Verhält sich Ihr Unternehmen korrekt - und so verhalten sich die meisten Firmen, ergibt sich die Abfindungshöhe letztlich über ein faires „Geben“ und „Nehmen“. Die Abfindung wird somit den Interessen beider Vertragsparteien wirklich gerecht, und das bedeutet auch, dass beide in ihren Vorstellungen „Nachlassen“ müssen.

## 7. Abfindungstaktik

Trennt sich ein Unternehmen von einem Manager, darf dies nicht „zu teuer“ werden. Sie jedoch vertreten Ihre Interessen und diese verhalten sich hierzu meist konträr. Sind Sie bereits älter, finden Sie wahrscheinlich keine gleichwertige Anstellung mehr - Ihre Strategie kann es also nur sein, die maximal mögliche Abfindung zu erhalten. Möchten Sie sich definitiv selbstständig machen, ist Ihre Strategie hierzu identisch.

## 8. Goodwill

Wer seine Karriere fortsetzen möchte, ist auf sein jetziges Unternehmen angewiesen. Die Welt im Management ist klein, wie klein ist den meisten nicht einmal bewußt. Tatsache ist, dass sich die meisten Manager einer Branche untereinander kennen. Dieses Kennen bezieht sich nicht nur auf das Top-Management, sondern auch auf die darunter liegenden Ebenen und sogar den Bereich hochkarätiger Spezialisten. Unternehmen, die Manager neu einstellen, checken meist auch ihre „Beziehungen“ zu dem Unternehmen aus dem der zukünftige Mitarbeiter gegebenenfalls kommt. Ob und in welcher Form dann hinterfragt wird, wird in Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt - eine „vorsichtige“ Nachfrage ist jedoch immer möglich. Dieses „Hinterfragen“ kann Sie sogar bei einem weiteren Wechsel einholen, denn man erinnert sich stets an Menschen, die mit einem „Big Bang“ abschieden.

# Ausstiegsstrategie

4

5

## 9. Unternehmensinteressen

Ein Unternehmen wird immer größten Wert darauf legen, dass eine Vertragsauflösung absolut geräuschlos gegenüber Kunden, Konkurrenten und Lieferanten erfolgt. Kein Unternehmen wird es sich freiwillig leisten wollen, dass seitens des Beziehungskreises durch einen Vertrauensschaden Nachteile für das Unternehmen entstehen. Nichts freut Konkurrenten mehr, als wenn sie potenziellen Kunden erzählen können, dass der Mitbewerber Probleme in der Abwicklung, Qualität oder Service bekommt. Der Aufwand, um solch einen Vertrauensschaden wieder zu beheben, ist stets hoch. Er wird im Zweifel die Aufwände für eine „angemessene Abfindung“ weit übersteigen.

## 10. Interessen des Betroffenen

Fast jeder, der unfreiwillig ein Unternehmen verlassen muss, hat hierdurch Nachteile. Wie hoch seine Nachteile sind, bestimmt nicht zuletzt seine „Ausstiegsstrategie“. Wer seine Interessen angemessen vertritt, wird letztendlich immer besser dastehen. Auch hier schätzt man zwar „Weicheier“ sehr, bewundert diese aber keinesfalls. Wer „hart“ verhandelt stellt damit auch klar, dass er „wehrhaft“ ist und auch bleibt.

## 11. Verhandlungsführer

Hochrangige Manager sollten sich in solchen Gesprächen möglichst vertreten lassen. Sie haben hierdurch den Vorteil, dass Sie die Ergebnisse in Ruhe bewerten und auch nachverhandeln können - wer sich selbst vertritt, ist ja „Entscheidungskompetent“. Hinzu kommt, dass niemand an Ihr „Anstandsgefühl“ appellieren kann, um damit „Kosten“ zu sparen und gleichzeitig eine kurzfristige Vertragsauflösung zu erreichen. Berater lassen sich nicht als „Gutmenschen“ vereinnahmen und sie vertreten Ihre Interessen dem Unternehmen gegenüber ohne jegliche persönliche Verpflichtung.

## 12. Freistellung

Die unternehmensseitige Verhandlung beginnt damit, dass Sie durch die Freistellung ja erhebliche Vorteile bekommen - Sie können sich bewerben, Urlaub machen etc. Tatsache ist aber meist, dass die Freistellung für viele Betroffene eher nachteilig ist, da sie viel zu viel Zeit zum Grübeln und für zerstörerische Selbstzweifel haben.

## 13. Druckmittel

Manche Gesprächspartner versuchen den Betroffenen unter Druck zu setzen, „entweder Sie stimmen der Freistellung - mit Gegenrechnung - zu oder wir versetzen Sie in die „Walachei“ und auf eine entsprechend „demütigende“ Abstiegsposition“. Im Regelfall ziehen solche Argumente nicht, da die Vertragslage dies nicht hergibt. Aber selbst wenn dies vertraglich möglich wäre, ist es für die Unternehmen keine echte Option, denn eine Versetzung kostet zusätzlich Geld und bindet zudem Mittel. Clevere Strategen lächeln also zu solchen Vorschlägen allerhöchstens gelangweilt.

## 14. Personalimage

Entlässt ein Unternehmen einen Manager, freut dies naturgemäß stets einige Neider. Trotzdem beobachten alle was passiert, denn hierdurch dokumentiert sich Führungsstil. Ein entstandener Personalimageschaden wird sich langfristig immer nachteilig auswirken.

## 15. Medien

Niemand freut sich, wenn im „Manager Magazin“ oder in Fachzeitschriften steht, dass er das Unternehmens, aus welchen Gründen auch immer, verlassen muss. Andererseits wird somit die ganze „Headhunterbranche“ aktiviert und für Sie aktiv. Für Ihr Unternehmen wird eine solche Meldung noch sehr viel unangenehmer sein, denn hierdurch entsteht ein erheblicher Imageschaden unterschiedlichster Art. Durch solche Berichte werden zudem sowohl Banken als auch Börsianer unnötig zum Nachdenken animiert - und das ist dann doch wirklich nicht erstrebenswert.

## 16. Flankierende Maßnahmen

Als Betroffener sollten Sie sich Referenzen ehemaliger Kollegen und Chefs besorgen, die das Unternehmen bereits früher verlassen haben, Sie aber beurteilen können. Je nach Situation können und sollten Sie auch noch eine Kündigungsschutzklage einreichen, auch wenn diese aufgrund Ihres Status als Leitender kaum greifen wird. Setzt man Sie unter Druck, „munitionieren“ Sie alle, die Ihnen nützlich sein könnten. Das kann vom Sportverein über den Kirchenchor bis zum Lions Club gehen. Die Gegenseite wünscht Ruhe - also erfreuen Sie diese durch andauernde Unruhe.

## 1. Outplacement

Vor einigen Jahren informierte mich der Kaufmännische Leiter eines meiner Kunden, dass sie beschlossen hätten, den Leiter der Informationstechnologie zu entlassen. Sie würden dies über eine führende, renommierte Outplacementberatung realisieren. Die „renommierten Outplacers“ stülten die Mappe des IT-Chefs derartig überzogen, dass die Bewerbung von jedem Personaler wegen „übersteigerten Selbstbewußtseins“, umgehend und ohne den geringsten Selbstzweifel abschlägig beschieden worden wäre.

## 2. Outplacementberatungen

Jede Outplacementberatung ist stets nur so gut wie der Mitarbeiter, der Sie betreut. In den letzten Jahren ist dieser Zweig des Beratermarktes außerordentlich gewachsen. Es gibt Beratungen die inzwischen viele hundert Berater in ihren Diensten haben. Eine hohe Qualität aller Berater kann somit sicherlich nicht gewährleistet werden.

## 3. Karriereberater

Karriereberater arbeiten nicht für ein Unternehmen sondern für die Ratsuchenden. Es ist in Deutschland ein relativ junger Zweig, der sich im Umfeld von Personalberatungen etabliert hat und meist nur für das gehobene Management tätig wird.

## 4. Newplacement

Ein Newplacement geht über ein Outplacement oder die Karriereberatung hinaus. Professionelles Newplacement bedeutet „Full-Service“ und beinhaltet somit alle Aktivitäten für den Kandidaten bis hin zur Vertragsgestaltung und -unterschrift. Ein echtes Newplacement ist somit sehr aufwändig und deshalb auch „teuer“.

## 5. Honorar

Outplacementberater verlangen von den Unternehmen zwischen 20 und 23% des Jahreseinkommens eines Managers - mindestens aber € 18.000 plus MwSt.. Hinzu kommen Aufwände für Inserate und andere direkt zuordenbare Kosten. Karriereberater rechnen vorwiegend über Stunden- oder Tageshonorare ab. Hochkarätige Berater verlangen bis zu € 300 für eine Beratungsstunde.

# Newplacement

4

Zum Unternehmen

5

## 6. Abfindung

Die früher gewährten Steuerfreibeträge für Abfindungen entfielen ab dem Jahre 2006. Gekündigte Arbeitnehmer sollten deshalb verstärkt auf eine Outplacementberatung setzen, da die Kosten hierfür durch den Arbeitgeber übernommen werden können.

## 7. Nutzen für das Unternehmen

Die Trennung von einer Führungskraft sollte immer „fair“ und „geräuschlos“ erfolgen. Durch die Einschaltung eines Beraters können Störungen meist vermieden werden. Zudem kann häufig eine frühzeitigere Auflösung eines Vertrages erreicht werden, da der Betroffene durch die Unterstützung eines Beraters schneller eine Stelle findet. Ferner leidet das Personalimage nicht, da das Unternehmen sich „anständig“ verhält.

## 8. Nutzen für den Kandidaten

Ein Berater ist in der Lage, Stimmungstiefs erst gar nicht hochkommen zu lassen, da er den Betroffenen so engmaschig betreut, beschäftigt und diesen auch aufbaut, dass dieser zeitlich erst gar nicht dazu kommt, sein „Selbstwertgefühl“ zu verlieren. Hinzu kommt, dass viele Menschen in „eigener Angelegenheit“ häufig hilflos sind - dies trifft auch auf viele Personalmanager zu, die selbst als Profis überfordert wirken.

## 9. Auswahl des Beraters

Der Berater muss ein wirklicher Profi sein, der den Personalmarkt langjährig in der Tiefe aus eigener Arbeit kennt und er sollte zudem über Führungserfahrung verfügen.

## 10. Zielfindung

Die Suche nach einem neuen Engagement beginnt mit einer Analyse der Person. Diese beinhaltet das Fachwissen, die persönliche Eignung mit Stärken und Schwächen und vor allem auch alle Aspekte der angestrebten Tätigkeit beziehungsweise Funktion.

## 11. Familiäres

In einer Umfeldanalyse sollte grundsätzlich auch die Familie mit einbezogen werden. Ein Engagement wird nur dann erfolgreich werden, wenn sich die Familie wohlfühlt.

## **12. Entwicklungsmaßnahmen**

Manager werden freigestellt - und beginnen sich mit Selbstzweifeln „aufzureiben“. Deshalb ist es wichtig, dass eine sinnvolle Beschäftigung für ihre Auslastung sorgt. Je nachdem welche Fachkenntnisse - auch in verwandten Disziplinen - noch fehlen, sollte deshalb ein anspruchvolles, formelles Weiterbildungsprogramm erstellt werden.

## **13. Suchwege**

Erst wenn das berufliche Ziel wirklich klar ist, werden die Suchwege festgelegt. Die klassischen Wege wie Bewerbung auf Inserate, Stellenbörsen oder auch ein Eigeninserat werden um die Wege in den verdeckten Arbeitsmarkt erweitert.

## **14. Bewerbungsmappe**

Mit dem Kandidaten wird eine für ihn und sein Berufsziel passende Mappe erstellt. Hierzu gehört das Anschreiben, der Lebenslauf, das Lichtbild und die Zeugnisse inklusive der Ermittlung dessen, was ansonsten noch in welcher Form beizufügen ist.

## **15. Vertraulicher Bericht**

Personalberater erstellen für ihre Klienten zu den Kandidaten „Vertrauliche Berichte“. Diese dienen als Entscheidungsgrundlage darüber, ob ein Kandidat eingeladen wird. Ein „Vertraulicher Bericht“ geht informativ über eine normale Bewerbung hinaus, da er eine Beurteilung zur Persönlichkeit, dem Potenzial und der Motivation enthält.

## **16. Zielfirmenermittlung**

Kandidaten haben eine Vorstellung darüber, in welchen Firmen sie arbeiten möchten. Diese Aussage gilt natürlich auch für den von der Familie angestrebten Lebensraum. Der Berater sollte den Kandidaten bei der Erstellung der Zielfirmenliste unterstützen.

## **17. Eigeninserate**

Damit Eigeninserate nicht verpuffen, müssen die Grundsätze zur Zielgruppenfindung, dem Aufbau und der Auswahl der richtigen Schlüsselworte sorgfältig beachtet werden.

## **18. Stellenanzeigen / Stellenbörsen / Firmenwebseite / Initiativbewerbung**

Ein Berater unterstützt seinen Kandidaten in all diesen Suchwegen umfassend. Dies setzt jedoch voraus, dass er selbst die notwendigen Instrumentarien beherrscht und somit in der Lage ist, diese für seinen Kandidaten wirklich optimal zu nutzen.

## **19. Leitfaden für Telefoninterviews**

Firmen führen oft vor einem persönlichen Interview ein Telefoninterview durch. Wer einem solchen Interview entsprechen will, benötigt hierfür einen Leitfaden, der die Daten seines Lebenslaufes beinhaltet und die Vorgehensweise definiert.

## **20. Interviewtraining**

Sprachen lernt man indem man sie spricht - diese Aussage gilt auch für Interviews. Besser als alle Tipps ist ein Interview mit einem Personalprofi und anschließend eine konkrete Manöverkritik über alle Phasen, die gut oder schlecht gelaufen sind.

## **21. Referenzen**

Endet ein Anstellungsverhältnis oder eine Berufung als Geschäftsführer bzw. als Vorstand aufgrund einer Veranlassung des Arbeitsgebers, sind Referenzen wichtig. Diese können in Form eines Empfehlungsschreibens der Bewerbung beigelegt oder im Rahmen der Präsentation - dann eher auf Nachfrage - genannt werden.

## **22. Vertragsverhandlung**

In eigener Sache zu verhandeln ist meist nicht einfach, vor allem dann, wenn man die aktuellen Gepflogenheiten nicht aus einer eigenen Praxis heraus gut kennt. Professionelle Berater verfügen über langjährige Erfahrung und unterstützen somit auch ihre Kandidaten hierin professionell inklusive der angemessenen Gehaltsfindung.

## **23. Nachbetreuung**

Wer eine neue Stelle antritt, verfügt noch über keine Gesprächspartner denen er vertrauen kann - deshalb unterstützt ihn der Berater durch weiteres Coaching.

## **1. Reisende soll man nicht aufhalten**

Ein Spruch, der leider in zu vielen Unternehmen fällt, wenn ein Mitarbeiter kündigt. Warum leider? Es kündigen meist die Mitarbeiter, die geistig besonders beweglich sind. Von Ausnahmen abgesehen, also diejenigen, die jedes Unternehmen dringend benötigt. Warum kündigen Mitarbeiter? Sofern es nicht im privaten Bereich veranlasst wurde, basieren Kündigungen vorwiegend auf Unzufriedenheit und lange angestauter Frustration. Ein sehr hoher Anteil an Frustration geht hierbei auf eine ungerechte Vergütung zurück. Verdienen vergleichbare Mitarbeiter gesamtheitlich erheblich zu wenig, wird das eher akzeptiert, als wenn sich ein Mitarbeiter gegenüber seinen Kollegen benachteiligt fühlt.

## **2. Warum verdienen manche zu wenig?**

Jeder rückt nur ungern Geld heraus, auch wenn es das Geld seines Unternehmens ist. Vorgesetzte fühlen sich häufig unter Druck gesetzt, wenn ein Mitarbeiter ein höheres und somit marktentsprechendes Gehalt fordert. Aus den unterschiedlichsten Gründen lassen sich neue Mitarbeiter bereits zum Teil erheblich unter dem Marktwert „einkaufen“. Die Anpassungen erfolgen dann oft viel zu langsam und somit auch erst über viele Jahre.

## **3. Leistung sollte angemessen honoriert werden**

Wer vom Nachwuchs am lautesten schreit oder piepst wird auch am meisten gefüttert. Ein Gesetz, das für alles gilt, was da kreucht und fleucht. Und somit auch für Menschen. Nicht jedem liegt es, sich lauthals bemerkbar zu machen. Feinsinnigen schon gar nicht. Gerade die wirklichen Leistungsträger kämpfen ja oft am wenigsten für ihr Einkommen. Sie sind der Ansicht, dass ihr Vorgesetzter ihre Leistung erkennen und honorieren wird. Erfolgt dies nicht, erbitten sie keine Gehaltserhöhung, sie orientieren sich lieber neu. Einige kann man bei der Kündigung wieder „einfangen“. Das sind nicht immer die Besten.

## **4. Menschen scheuen Niederlagen**

Eine Gehaltsverhandlung betrachten die meisten Mitarbeiter unter dem Gesichtspunkt: Sieg oder Niederlage. Hier geht es aber nicht darum zu siegen oder gar zu verlieren. Verhandlungsgegenstand ist Ihre „angemessene“, sprich leistungsgerechte Vergütung. Wer verhandelt strebt ja meistens ein Ergebnis an, das beiden Parteien nützen soll. Sie fordern keine Almosen, denn Sie bieten eine entsprechende Gegenleistung an.

## 5. Der Vorgesetzte ist der Chef

Über Jahrmillionen wurde auch unsere Spezies dadurch geprägt, dass es eine Rangordnung gibt und diese bestimmt, wer das Sagen hat und wer sich unterwerfen muss. Das ist ein taktischer Nachteil für Sie. Hinzu kommt, dass Ihre Gehaltsverhandlung in einem der Stellung Ihres Chefs entsprechenden Büro stattfindet. Das schüchtert Sie wahrscheinlich nochmals ein. Ferner befinden Sie sich auf unvertrautem Terrain. Kein Heimspiel, keine Übung im cleveren Verhandeln und dann auch noch Bittsteller, das kann einem sensiblen Menschen schon vorab jegliche Zuversicht auf Erfolg kosten. Abermillionen von Gehaltsverhandlungen fanden nicht statt, da sich die Betroffenen das „Nein“ ihres Vorgesetzten schon vorab bildlich vorstellten und den Mut verloren.

## 6. Ihr Nutzen sollte höher als Ihre Kosten sein

Bewerber werden eingestellt, wenn Unternehmen sich hiervon einen Nutzen erwarten, der höher ist als die Aufwände und die Kosten des Mitarbeiters für das Unternehmen. Niemand wird also wegen seiner blauen Augen, oder weil er Geld benötigt, eingestellt. Ihr Nutzen wird erst nach einiger Zeit den durch Sie verursachten Kosten entsprechen. Das ist dann eine Vorleistung durch das Unternehmen, eine Investition in die Zukunft.

## 7. Wie könnte Ihr Chef denken?

Versetzen Sie sich doch einmal in die voraussichtliche Gedankenwelt Ihres Chefs. Eigentlich hätte ich ja gerade jetzt Wichtigeres zu tun als über sein Gehalt zu reden. Wie sieht denn sein Gehalt im Verhältnis zu vergleichbaren Kollegen tatsächlich aus? Liegt er vergleichbar oder gar höher, vertröste ich ihn auf die nächste Gehaltsrunde. Ist er unterbezahlt, argumentiere ich, dass wir uns in der aktuellen Situation für ihn kein höheres Gehalt leisten können. Was aber wenn er sich dann was anderes sucht? Hat er vor Ort denn überhaupt eine Chance sich zu verändern? Aha, er hat ein Haus, das verbessert meine Verhandlungsposition. Ist er mobil? Dann könnte er leichter gehen. Welches Know-how ginge mir verloren? Welche Kunden / Lieferanten vergrätze ich? Wie reagieren seine Kollegen, wenn ich ihn lediglich wegen ein paar Euros gehen lasse? Was kostet mich die Einstellung des Nachfolgers voraussichtlich an Arbeitszeit und Geld? Welche potenziellen Risiken bergen eine Neubesetzung für mich und das Unternehmen? Was denkt sich mein Chef über meine Führungsqualitäten, sofern er kündigen sollte?

# Gehaltsverhandlung

4 |-----| 5

## 8. Bewährte Abwehrstrategien der Vorgesetzten

Im Moment stehe ich sehr unter Stress, ich möchte Ihre Gehaltssituation aber sorgfältig und ausführlich mit Ihnen diskutieren. Können wir den Termin etwas hinausschieben? Wie Sie wissen, ist die wirtschaftliche Situation des Unternehmens äußerst angespannt. Wir sollten über Ihr Gehalt sprechen, wenn sich die Situation wieder verbessert hat. Sie wissen, wir führen unsere Gehaltsüberprüfung immer zu einem Jahrestermin durch. Ausnahmen hiervon sind mir leider nicht möglich, ich bitte Sie hierfür um Verständnis.

## 9. So schießen Sie ein Eigentor

Meine Frau hat das dritte Kind bekommen, ich benötige deshalb ein höheres Gehalt. Ich habe mich unter meinen Kollegen umgehört und die verdienen alle mehr als ich. Ein anderes Unternehmen bot mir ein bedeutend höheres Gehalt plus Firmenwagen. Die Liste lässt sich fortsetzen. Argumentieren Sie mit einem höheren Gehaltsangebot, fühlt sich Ihr Vorgesetzter von Ihnen unter Druck gesetzt und oftmals sogar erpresst. Einer Erpressung wird er jedoch niemals nachkommen. Da verlöre er „sein Gesicht“.

## 10. Wenig nützliche Empfehlungen

In Ratgebern können Sie nachlesen, dass Sie Ihre Leistungen zusammenstellen sollen und auf Basis dieser Leistungen argumentieren. Am besten sei es, wenn Sie Ihrem Vorgesetzten gleich aufzeigen würden, was Sie bei einem höheren Gehalt noch alles mehr leisten könnten. Solches wird einen erfahrenen Vorgesetzten kaum beeindrucken. Chefs sind nicht dumm und schätzen solche Bekundungen als Lippenbekenntnisse ein. Ihr Vorgesetzter kann Ihre Leistung beurteilen und Ihr weiteres Potenzial einschätzen.

## 11. Verhandeln Sie mit dem Zuständigen

Übergehen Sie Ihren Chef, da der ja doch nicht kompetent ist, fühlt er sich missachtet. Er entzieht Ihnen dann für Ihre Gehaltsverhandlung sein Wohlwollen und Unterstützung. Gerade er kann ja Ihren Wert und Nutzen für das Unternehmen kompetent beurteilen. Bitten Sie ihn lieber, dass er sich für Sie einsetzt und einen Termin für Sie vereinbart. Er wird, obwohl er nicht der Entscheider ist, bei dem Termin meist anwesend sein. Und, er wird vor dem Termin von dem nächsthöheren Vorgesetzten gefragt werden, ob Ihr Wunsch nach einer Gehaltserhöhung auch durch Ihre Leistung berechtigt ist.

## 12. Der Zeitpunkt kann entscheidend sein

Wenn Sie wissen, dass in bestimmten Zeiträumen ein erheblicher Druck besteht, sollte Ihr Gehaltsgespräch nicht gerade in solchen stressreichen Zeiten stattfinden. Ebenso haben Sie die besseren „Karten“, wenn Sie aktuell positiv aufgefallen sind. Zum Beispiel durch ein durch Sie erfolgreich abgeschlossenes bedeutendes Projekt. Günstig ist es auch, wenn es Ihrer Branche und speziell Ihrem Unternehmen gut geht. Ein schlechter Zeitpunkt ist immer gegeben, wenn es dem Unternehmen schlecht geht. Das gilt auch, wenn sich die allgemeinen konjunkturellen Aussichten rapide eintrüben.

## 13. Ihre Gesprächseinstimmung

Treffen Sie einen wichtigen Geschäftspartner, kleiden Sie sich stets entsprechend. Sie bereiten sich auf wichtige Termine mental und in der Sache immer sorgfältig vor. Ein Gehaltsgespräch entspricht einem besonders wichtigen Geschäftstermin für Sie. Also gehen Sie in ein solches Gespräch selbst ausgeruht und hervorragend vorbereitet. Sieger strahlen aus, dass sie den Lorbeerkranz erhalten werden. Sie wirken überzeugend. Bittsteller hingegen signalisieren Schwäche. Sie „bitten“ und verhandeln deshalb nicht. Sie hingegen verhandeln, denn Sie sind kein Bittsteller sondern Ihr Gehalt mehr als wert.

## 14. Definieren Sie einen Zielkorridor

In Verhandlungen ist es unzweckmäßig sich verbindlich auf die Forderungshöhe festzulegen. Definieren Sie vorab für sich eine wünschenswerte und eine unterste Größenordnung. Orientieren Sie sich dabei an Vergleichswerten. Am besten eignen sich die Marktgehälter. Meistens ist es ja allen bekannt, ob die Vergütung in einem Unternehmen eher über oder unterhalb des allgemein üblichen Marktniveaus liegt. Beziehen Sie dieses mit ein.

## 15. Ihre Leistungen

Phantastisch ist es, wenn Sie Ihrem Chef etwas Außergewöhnliches zu bieten haben. Das könnte beispielsweise ein absolvierter Lehrgang sein, der in Ihrer Freizeit stattfand. Hiermit belegen Sie Ihre höhere Qualifikation, besonderen Ehrgeiz und Leistungswillen. Falsch ist es, zu betonen, dass Sie bei einem höheren Gehalt auch mehr arbeiten würden. Ebenso nimmt Ihnen keiner ab, dass Sie zukünftig besser und sorgfältiger arbeiten werden. Solche Versprechen wirken hilflos und sind mangels besserer Argumente kontraproduktiv.

## 16. Wer spricht, führt

Starten Sie nicht unmittelbar mit Ihrem Gehaltswunsch, führen Sie lieber einige gemeinsame Projekte an und betonen Sie den herausragenden Anteil Ihres Chefs. Ihr Chef ist nicht gegen Lob resistent, vor allem, wenn sein Vorgesetzter anwesend ist. Fragen Sie nach der Einstimmungsphase Ihren Chef nicht, was er vorschlagen würde. Er wird sich sofort seiner Verantwortung für das Ganze bewusst sein und deshalb mit dem Geld seines Unternehmens sehr sparsam umgehen wollen. Also kontraproduktiv. Am effektivsten argumentieren Sie vom Marktgehalt her, falls Ihnen dieses bekannt ist. Jedes Unternehmen möchte ja mit dem Markt mithalten und nicht schwächer dastehen. Sprechen Sie hierbei noch nicht konkret an, was Sie verdienen möchten. Lassen Sie Ihre Argumentation hinsichtlich marktüblicher Vergütung erst einmal in aller Ruhe wirken. Stimmt Ihr Vorgesetzter Ihren Ausführungen zu, sind Sie bereits auf dem richtigen Weg, denn nunmehr lässt sich feststellen, ob und wenn ja, wie viel Sie zu wenig verdienen. Den „Schwarzen Peter“ hat nun gegebenenfalls Ihr Vorgesetzter, falls er Ihre Forderung als zu hoch ansieht, denn nun muss er stichhaltig begründen, warum diese zu hoch ist.

## 17. Ihr Vorgesetzter vertagt

Ist Ihrem Vorgesetzten bewusst, dass Sie unter dem Marktwert vergütet werden, wird ihn dieses Thema kaum mehr loslassen, auch wenn er zunächst einmal ablehnt. Unter dem Marktwert birgt ja das Risiko, dass Sie und weitere wechseln könnten. Sofern er ablehnt, sollten Sie vereinbaren, wann das nächste Gespräch stattfindet. Macht er hierfür keinen zeitlich angemessenen Vorschlag, wissen Sie woran Sie sind. Er legt dann offensichtlich keinen besonders hohen Wert auf Ihre weitere Mitarbeit.

## 18. Aufforderung zur Besserleistung

Es könnte natürlich auch passieren, dass Ihr Vorgesetzter vor einer Gehaltserhöhung bestimmte Forderungen ausspricht. Also, Sie sollten das und jenes mit übernehmen, oder Ihre Leistungen in diesem oder jenem Aufgabenbereich noch um einiges steigern. Die meisten Vorgesetzten neigen dazu, solche Forderungen sehr unpräzise aufzustellen. In solchen Fällen ist es dem Mitarbeiter kaum möglich die Erfüllung auch nachzuweisen. Ihre Taktik sollte es also sein, dass die Anforderungen an Sie möglichst konkret sind. Das und jenes ist „konkret“ bis zum „Datum“ durch Sie zu erfüllen und nachzuweisen.

## 19. Frauen verhandeln anders

Eine Top-Managerin verkündete sendungsbewusst, dass noch nie eine Mitarbeiterin bei ihr wegen einer Gehaltserhöhung vorstellig geworden wäre - jedoch viele Männer. Das mag viele Gründe haben, die zu untersuchen hier sicherlich den Rahmen sprengt. Tatsache ist, dass Frauen früher oft recht unsicher in Gehaltsverhandlungen wirkten. Das hat sich mit dem steigenden Selbstbewusstsein der Frauen aber sehr gewandelt. Frauen sind zudem noch stärker der Auffassung, dass ihr Vorgesetzter ihre Leistung erkennt und dann auch entsprechend würdigen sollte. Das ist öfters ein Trugschluss. Frauen argumentieren lieber in konjunktiver Form und signalisieren hierüber ihrem Gesprächspartner nicht gerade die Nachhaltigkeit ihres Wunsches auf Gehaltserhöhung. Frau sollte sich also ihres Wertes und ihrer Leistung für das Unternehmen bewusst sein und selbstsicher ohne „vielleicht“ oder „könnte sein“ in eine Gehaltsverhandlung gehen.

## 20. Erfolg durch Unterstützung

In den meisten Unternehmen ist der Betriebsrat ein angesehener, kompetenter Partner. Im höheren Bereich ist die Hinzuziehung des Betriebsrates zu Gehaltsverhandlungen aber nicht zu empfehlen, da letztlich in der Auswirkung wahrscheinlich eher kontraproduktiv. Die Betriebsräte entfalten ihre positive Wirkung in Fragen der betrieblichen Einstufung sowie in Themen die Leistungszulagen oder die Beurteilung von Mitarbeitern betreffen. Bei einer Gehaltsverhandlung werden sie von Unternehmen eher als störend empfunden.

## 21. Förderung und Aufstieg

Gehaltsverhandlungen finden ja auch oft unter dem Aspekt statt, ob und wieviel weiteres Potenzial sowohl auf Seiten des Unternehmens als auch des Mitarbeiters vorhanden ist. Hier geht es dann um die zukünftige Entwicklung im Unternehmen. Und natürlich originär auch darum, welche Förderung seitens des Unternehmens hierfür nötig und möglich ist. Was muss der Mitarbeiter selbst hierzu beitragen? Fragen also, die längerfristig unter Umständen viel wichtiger sind als eine kurzfristig interessante Gehaltserhöhung. Eine intensive Förderung auf eine Aufstiegsposition kann und wird im Regelfall weitaus mehr wert sein als eine überschaubare Anpassung. Strategen legen auf diesen Teil einer Gehaltsverhandlung ihr besonderes Augenmerk. Ein optimales Ergebnis erzielt der, der Wege eröffnet bekommt und mehr Gehalt erhält.

## 1. Was ist Stress?

Stressoren lösen Stress aus. Objektive Stressoren sind Verletzungen, Operationen, schwere Erkrankungen, Lärm, Isolation sowie Überforderung oder Unterforderung, Durst, Hitze und Kälte. Subjektive Stressoren basieren vorwiegend auf negativen Denkmustern, in die sich die Betroffenen hineinsteigern sowie Ärger, Ungeduld, Angst, Schwarzsehen oder selbst erzeugtem, permanenten Leistungsdruck sowie Schlafentzug. Weitere Stressoren liegen im Bereich von Entscheidungskonflikten oder Zukunftsunsicherheit.

## 2. Welche Funktion hat Stress?

Eine Stressreaktion wird über Sinneseindrücke im limbischen System des Gehirns ausgelöst. Beim Angriff eines Raubtieres benötigen potenzielle Beutetiere absolute Höchstleistung. Um diese Höchstleistung zu erzielen, musste alle verfügbare Energie mobilisiert werden. Nur die Beutetiere überlebten, die sich in solchen Extremsituationen behaupten konnten. Diese Aussage gilt identisch für die Raubtiere, die die Beute zum Überleben benötigen. Diese natürliche Auslese ergab eine optimale Anpassung im Sinne erfolgreicher Evolution, denn nur das Tier mit der besten Anpassung von Herz- und Kreislaufsystem überlebte. Walter Cannon (1871-1945) prägte den Begriff „Fight-or-flight-Response“ als Reaktion von Tieren auf Bedrohungen durch ihre Fressfeinde oder auch durch ihre Artgenossen.

## 3. Stress entsteht im Kopf

Hoch entwickelte Lebewesen können aufgrund negativer sozialer Faktoren erkranken. Jeder empfindet den Grad der Belastung durch bestimmte Situationen unterschiedlich. Unbekannte Situationen stressen mehr als vertraute - am besten ist es, wenn man sich erst gar nicht überfordert und sich gut vorbereitet in belastende Situationen begibt. Stress findet im Kopf statt - und was im Gehirn passiert, können wir bedingt steuern. Jeder kann sich selbst unter Stress setzen, indem er sich eine belastende Situation immer wieder in sein Gedächtnis ruft und so diese in der Rückwirkung mehrfach durchlebt. Ebenso können wir uns stressen, wenn wir uns vorstellen, dass ein Vorhaben schief gehen könnte und wir uns dann auch noch unser Versagen in allen Einzelheiten ausmalen und möglichst hierbei noch die nachfolgenden Konsequenzen beleuchten. Rücken Sie Sachverhalte stets in die richtige Perspektive. Was würde denn passieren, wenn es zum „worst case“ käme? Würde hierdurch wirklich Ihre Existenz vernichtet?

## 4. Unser Gehirn verhält sich wie eine Festplatte

Eine Festplatte können wir beschreiben. Das können sowohl positive Erlebnisse sein als auch negative Erfahrungen. Negatives nistet sich so in unser Unterbewusstes ein. Alles, was wir gespeichert haben, bestimmt unsere zukünftigen Denkweisen und ebenso unsere Emotionen und Verhaltensweisen. In unserem Erwachsenenalter sind bestimmte Persönlichkeitseigenschaften festgeschrieben und nur noch sehr bedingt veränderbar. Aber selbst gemachte negative Erfahrungen können ins Positive verändert werden. Mit der richtigen Einsicht lassen sich Bewertungen und Überzeugungen neu bilden. Aus einem introvertierten Menschen lässt sich allerdings kein extravertierter formen, der von nun an überaus kontaktfreudig und gesellig auf seine Mitmenschen zugeht. Was man nicht ändern kann, sollte jeder für sich akzeptieren, anstatt dagegen anzukämpfen.

## 5. Welche Folgen hat Stress

Bei einer Kampf- oder Fluchtreaktion schüttet das Nebennierenmark die Hormone Adrenalin und Noradrenalin sowie die Nebennierenrinde Cortisol (Cortison) aus. Cortisol erhöht den Blutzuckerspiegel und Adrenalin und Noradrenalin Puls und Blutdruck. Bei einer Stressreaktion stellt der Körper eine erhöhte Energie durch Blutzucker bereit. Zudem wird das Herz-, Kreislaufsystem sowie die Atmung leistungssteigernd erhöht. Da sich durch Stress auch die kognitive Leistungsfähigkeit ganz erheblich erhöht, setzen sich manche Menschen bewusst unter Stress, um diesen Effekt zu erzielen. Die Ausschüttung von Stresshormonen ist nach oben hin nicht begrenzt, so dass es im Extremfall stressbedingt sogar zu einem Herzinfarkt kommen kann. Werden Blutzucker und Stresshormone durch eine erhöhte Aktivität nicht abgebaut, kann dies zu erhöhten Blutzuckerwerten führen, das Immunsystem wird beeinträchtigt und Herz und Kreislauf werden dauerhaft überlastet, wobei Magen und Darm durch ständige Unterversorgung mit Sodbrennen bis hin zu Magengeschwüren reagieren. Menschen, die dauernd unter Stress stehen, drohen Schlafstörungen sowie Depressionen. Kurzzeitfolgen sind Kopfschmerzen, Herzrasen sowie ein Druck auf Magen und Darm. Langfristiger Stress schädigt die Muskeln, erhöht den Blutdruck und führt zu einem Absterben von Nervenzellen durch aggressive Stoffwechselprodukte, mit der Folge, dass der Körper schneller altert und eventuell sogar Krebs ausgelöst wird. Ebenso kann eine chronische Müdigkeit durch lang anhaltenden Stress ausgelöst werden.

## 6. Wie erkennen Sie Stress

Lange bevor der Körper „auszubrennen“ droht meldet er dies mit vielen Warnsignalen. Es können sich plötzlich Konzentrationsstörungen bemerkbar machen, Denkblockaden oder Vergesslichkeiten nehmen zu und der Betroffene ist rastlos, unruhig und nervös. Es ist für ihn kein Schlaf mehr möglich, da er an Einschlaf- und Durchschlafstörungen leidet und deshalb meist morgens nicht erholt sondern wie „gerädert“ aufwacht. Viele reagieren mit Antriebsmangel, sie fühlen sich gelähmt, unlustig und kapseln sich ab. Andere reagieren sofort gereizt, reagieren über, sind unausgeglichen und schnell verstimmt. Unzufriedenheit mit der eigenen Leistung, Unfähigkeit, sich zu freuen und das Gefühl von Hilflosigkeit bestimmen den von Mühsal und Arbeitsunlust geprägten Tagesablauf. Angstgefühle, das Gefühl nicht mehr abschalten zu können, Grübeleien und quälende Sorgen belasten zunehmend das funktionale Zusammenleben mit anderen Menschen. Zigaretten, Alkohol, Schmerzmittel, Beruhigungstabletten werden vermehrt benötigt. Körperliche Symptome äußern sich in Schwindelanfällen, Ohrensausen, Schleier vor den Augen oder Kopfschmerzen und Muskelzittern, inklusive sexueller Funktionsstörungen.

## 7. Sie sind Burnout gefährdet, wenn

- Sie sich zunehmend fragen, ob Sie Ihre Arbeit noch im Griff haben
- Sie in Ihrer Arbeit neue Ideen immer häufiger ungeprüft ablehnen
- Sie sich dabei ertappen, dass Sie selbst keine Störungen mehr zulassen
- Sie keine Freude mehr an Ihrer Arbeit haben
- Sie selbst merken, dass Ihre Leistungsfähigkeit nachlässt
- Sie sich immer häufiger in depressiven Phasen befinden
- Sie einen Heißhunger auf Süßigkeiten entwickeln
- Sie nicht mehr durchschlafen können
- Sie morgens zerschlagen aufwachen
- Sie abends Ihre innere Unruhe nur noch mit Alkohol betäuben können
- Sie sich ständig leer und ausgelaugt fühlen und Ihnen alles zu viel wird
- Sie Aufputzmittel benötigen, um zum alten Schwung zu finden
- Sie immer häufiger unter Rückenbeschwerden leiden
- Sie immer weniger Wert auf Ihr Äußeres und Ihre Umgangsformen legen
- Sie Ihre Familie und Ihre Hobbys vernachlässigen

## 8. Wie vermeiden Sie Stress

Das richtige Arbeitsverhalten reduziert Stress oder kann ihn sogar vermeiden. Das beginnt bei Reduzierung der ständigen Erreichbarkeit durch Handy oder E-Mail. Und das beinhaltet ebenso eine richtige Arbeitsorganisation. Denn nur durch eine strukturierte Gestaltung des Tagesablaufes vermeiden Sie Stress durch Terminnot. Setzen Sie Prioritäten - und delegieren Sie alle Vorgänge, die Sie delegieren können. Andere werden das nie so gut können wie Sie, wenn Sie es ihnen nicht anvertrauen. Vertrauen, dem anderen etwas zutrauen, damit beginnt Ihre eigene Stressfreiheit. Sie sind besonders unersetzlich, wenn Sie sich nicht mit Routinearbeiten auslasten. Und betrachten Sie Ihre Arbeit nicht als Last, sondern als tägliche Herausforderung. Sollte Ihre Aufgabe nur Last bedeuten, sollten Sie sich selbst schnellstens verändern.

## 9. Stressfaktoren, die in Ihrer Freizeit liegen

Reduzieren Sie die Reizüberflutung. Manche Menschen ertragen die Stille nicht mehr. Für viele ist die tägliche Hetze „überlebensnotwendig“. In die Urlaubszeiten packen sie alles, was sie das Jahr über scheinbar versäumt haben. Stress ist somit programmiert. Das beginnt bei eingepackten Fachbüchern oder auch Belletristik, die zu lesen sind. Und das beinhaltet ebenso den unentbehrlichen Fotoapparat, wo es schon bei der Bedienung der Elektronik mächtig hapert und es dann zu innerlichen Wutanfällen kommt.

## 10. Wie reagieren Sie als Vorgesetzter

Als Vorgesetzter sollten Sie darauf achten, dass Ihre besten Mitarbeiter nicht ausbrennen. Ihren Mitarbeitern ist meist bereits geholfen, wenn sie registrieren, dass ihr Chef ihre Problemsituation wahrnimmt und bestrebt ist, diese nicht als Dauerzustand zu etablieren. Ein ausdrückliches Lob ihres Vorgesetzten kann bei gestressten Menschen viel bewirken. Arbeitsplätze können oft mit geringem Aufwand so umgestaltet werden, dass sich der Mitarbeiter wohler und damit stressfreier fühlt. Beispielsweise durch Sichtschutz. Wer keinerlei Einfluss auf die Art seiner Arbeit und deren Ausführung hat, ermüdet. Wer in den Aktivitäten, die er gerade ausübt, mehr Wahlmöglichkeiten hat, bleibt fit. Letztendlich basiert Stress häufig auf Anpassungsdruck, den jeder Mensch und ebenso jedes Tier permanent durch seine Umwelt erfährt. Zum Problem wird der Anpassungsdruck erst dann, wenn wir uns buchstäblich körperlich oder geistig herunterarbeiten.

# Referenzanfrage

4

5

## Referenzanfrage

für

von

Funktion / Unternehmen

Telefon

am

---

---

---

---

---

### I. Eigenschaften, die einen Einsatz ausschließen:

Jede zu besetzende Funktion hat ganz spezielle Anforderungen, deshalb sind vorab sorgfältig mögliche KO-Kriterien zu definieren. Diese können im Bereich persönlicher Eigenschaften und auch im Bereich zwingend notwendiger Kompetenzen gegeben sein.

Welche persönlichen Eigenschaften sind zwingend erforderlich?

Welche besonderen Fachkenntnisse sind zwingend erforderlich?

Welche Führungserfahrung ist zwingend erforderlich?

Welche Faktoren würde eine Einstellung definitiv ausschließen?

### 2. Beurteilungszeitraum

Für welchen Zeitraum und Funktion können Sie eine Beurteilung abgeben?

## 3. Fachkompetenz

Welche besonderen Stärken konnten Sie erkennen?

Hat sie / er sich bemüht erkannte Schwächen abzustellen?

Wie effizient war ihre / seine interne Kommunikation?

Genügte ihr / sein externes Auftreten den Anforderungen?

Entsprach ihre / seine schriftliche Ausdrucksweise Ihren Anforderungen?

## 4. Managementfähigkeiten

Wurden die gesetzten Ziele zeitlich und kostenmäßig erreicht?

Wenn nein, waren ihre / seine Begründungen nachvollziehbar?

Wie beurteilen Sie ihr / sein Delegationsverhalten?

War sie / er bereit Verantwortung zu übernehmen?

Wie ging sie / er mit Misserfolgen um?

## 5. Arbeitsmethodik

Entsprach ihr / sein Arbeitsstil zeitgerechten Anforderungen?

Wie bewerten Sie ihre / seine analytische Befähigung?

Wie ausdauernd verfolgt sie / er vereinbarte Ziele?

# Referenzanfrage

4

Retur Inhaltsverzeichnis

5

## 6. Sozialkompetenz und Führungsstil

In welche Unternehmenskultur passt sie / er am ehesten?

Wie war ihr / sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten?

Wie beurteilen Sie ihre / seine Teamfähigkeit?

Kann sie / er Mitarbeiter motivieren?

Verfügt sie / er über eine ausgeglichene und ausgleichende Wesensart?

## 7. Potenzial

Für welche Position besaß sie / er das erforderliche Potenzial?

War eine weiterführende Förderung / Beförderung kurz-/mittelfristig vorgesehen?

Welche Förderungsmaßnahmen wären hierfür notwendig gewesen?

Welche Position strebt sie / er selbst Ihrer Ansicht nach mittelfristig an?

## 8. Abschließende Fragen

Weshalb und wie verließ sie / er das Unternehmen?

Würden Sie ihr/ ihm die bei uns vorgesehene Position anvertrauen?

Gibt es weitere Sachverhalte, die wir für unsere Beurteilung kennen sollten?

Datum, Unterschrift

# Referenzanfrage

4 |  Zum Unternehmen | 5

## Referenz

für                               Herrn Wolfgang Mustermann  
gegeben von                   Herrn Dr. Klaus Gutmensch  
Funktion                       Geschäftsführer Weitsicht GmbH  
Telefon                         0711 / 78 78 (0) 110

Herr Dr. Gutmensch bestätigt, dass Herr Mustermann ihm von 1988 bis 1995 direkt unterstellt war und er sehr eng mit ihm zusammengearbeitet hat. Herr Mustermann war in dieser Zeit verantwortlich für den Produktbereich Elektronik.

Herr Mustermann war zuständig für 5 Abteilungen mit insgesamt knapp 100 Mitarbeitern. Er hat den Bereich in einem etwas desolaten Zustand übernommen, da dieser längere Zeit führungslos war. Es ist ihm in kurzer Zeit gelungen, eine funktionsfähige Einheit herzustellen.

Herr Mustermann ist ein ausgezeichneter Fachmann im Bereich der elektronischen Steuerungen. Er besitzt auch in den unmittelbar tangierten Fachbereichen technisch viel Grundlagewissen und konnte deshalb mit seinen Kollegen fachlich kompetent zusammenarbeiten.

In der Zeit seiner Verantwortung für diesen Bereich haben sich die Patentanmeldungen verdoppelt. Dies ging vorwiegend darauf zurück, dass er seine Mitarbeiter intensiv gefördert und ermuntert hat, auch neue Wege zu gehen. Seine Mitarbeiter führte er ausgezeichnet.

Herr Mustermann ging auf die Kunden seines Produktbereiches aktiv zu und intensivierte die Betreuungsarbeit erheblich. Insbesondere baute er eine effiziente Servicefunktion auf. Alle Kunden lobten stets seinen engen persönlichen Einsatz bei allen Fragestellungen.

Sein Produktbereich wird als Profitcenter geführt. Die Ergebnisse des Herrn Mustermann waren im erzielten Profit immer über dem vorgegeben Plan. Dies erreichte er sowohl durch eine erhebliche Ausweitung des Umsatzes als auch durch Verbesserung der Abläufe.

Mit ihm sowie dem Kaufmännischen Geschäftsführer habe Herr Mustermann stets ausgezeichnet, offen und kooperativ zusammengearbeitet. Im Rahmen seiner Kollegen hatte er eine wichtige und koordinierende Funktion ohne sich in den Vordergrund zu spielen.

Er hätte das Unternehmen verlassen um eine weiterführende Aufgabe in der Geschäftsleitung eines anderen Unternehmens zu übernehmen. Er bedauere den Austritt sehr und würde Herrn Mustermann gerne wieder beschäftigen.

Gerhard-Hermann Koch

Auenwald, 11. März 2005

## 1. Produkte, uns selbst, alles müssen wir verkaufen

Wir leben vom Verkauf. Wer seine Produkte nicht verkauft, verliert seine Substanz, kann keine Gehälter bezahlen, keine neuen Produkte entwickeln und geht Konkurs. Für Ihre Karriere gelten die Regeln des Verkaufs. Sie können die nachfolgenden Tipps als wichtige Erfolgsfaktoren auf Ihre eigene Karriere übertragen. Sie sind das Produkt, das es zu vermarkten gilt. Nur wer sich erfolgreich „verkauft“ macht auch Karriere.

## 2. Kennen Sie Ihre Zielgruppe?

Die Zeit läuft mir davon. Das gilt selbst für Menschen, die genügend Zeit besitzen. Wir sind nur bereit, Zeit in etwas zu investieren, das uns offensichtlich auch nützt. Nicht alle benötigen Ihr Produkt. Die einen, weil es ihnen keinen Vorteil bringt, andere wiederum, weil sie es sich finanziell weder leisten können noch wollen. Wer entspricht Ihrer Zielgruppe regional, intellektuell und von der Kaufkraft her? Erst wenn Sie wissen, was die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe sind, können Sie diese persönlich überzeugend ansprechen. Was haben die für Fragen? Mit welchem Sprachstil erreiche ich meine Zielgruppe am wirkungsvollsten?

## 3. Ihre Werbebroschüren als Ihr kompetenter Botschafter

Höchst schludrig gestaltete Werbebroschüren vermitteln einen negativen Eindruck zu Ihrem Unternehmen und ebenso zu den von Ihnen hierin vorgestellten Produkten. Strukturiert und anspruchsvoll gestaltete Broschüren vermitteln ebenso einen Wert. In diesem Fall präsentieren Sie Ihr Unternehmen als exzellent geführte Organisation. Werbebroschüren, die angefordert, oder auf Messeständen mitgenommen wurden, werden beachtet und auch gelesen wenn sie den Leser ansprechen und interessieren.

## 4. Wie gestalten Sie Ihre Werbebroschüre?

Das Deckblatt entscheidet bereits, ob Ihre Werbebroschüre beachtet werden wird. Am besten wecken Sie hier mit nur wenigen Worten die Neugierde auf den Inhalt. Auf dem Deckblatt zählt noch stärker als im Inhalt der Nutzen für den Verbraucher. Was habe ich davon? Was nützt mir das? Um wie viel macht es mich begehrenswerter? Die Schönen und Erfolgreichen auf vielen Covern sollen uns ja vermitteln, dass wir ebenso schön und erfolgreich sind, wenn wir das Produkt xyz kaufen und benutzen.

## 5. Ein Handschuh für ein Unternehmen

Jeder pflegt seinen eigenen Stil. Lasst uns authentisch sein, verkünden alle Gurus. Ein „genormter“ Behördenstil ist das Schrecklichste, was sich ein Unternehmen selbst antun kann. Es darf aber auch nicht sein, dass lauter Individualisten ihrem Stil frönen und deshalb das Unternehmen dahinter nicht mehr zu erkennen ist. Unternehmen unterscheiden sich ja voneinander nicht nur durch Logos, Design oder Unternehmensfarben, auch der Sprachstil ist meistens recht unterschiedlich. Der Daimler spricht anders als der Porsche. Und BMW hört sich wieder anders an. Angebote, Briefe, Broschüren, die Website, ja die ganze Kommunikation sollte und muss aus einem Guss sein. Dieser Guss muss immer das Unternehmen optisch und sprachlich erkennbar machen. Und zwar, ohne dass wir bewusst hierüber nachdenken.

## 6. Schreiben Sie, wie Sie sprechen

Stellen Sie sich den Käufer Ihres Produktes bildlich vor. Als Stütze können Sie sich auch das Foto eines typischen Nutzers im Blickfeld auf Ihren Schreibtisch stellen. Sprechen Sie zu ihm in seinem Sprachniveau. Übersetzen Sie das in möglichst bildhafte Formulierungen. Kurz und knackig. Vermeiden Sie Substantive und Schachtelsätze. Gliedern Sie mit kurzen Überschriften, die Ihr Anliegen bereits auf den Punkt bringen. Lassen Sie im Text Unwichtiges weg. Hierzu zählen vor allem technische Feinheiten. Entsprechen Sie in Ihrem Schreibstil der Corporate Language Ihres Unternehmens.

## 7. Gefühlsbetont oder eher nüchtern?

Jedes Unternehmen hat einen „Unternehmensstil“. Der kann von sehr vornehm bis zu ziemlich direkt gehen. Auch Ihre Werbebroschüre muss zu dem Stil passen. Wenn Sie hehre Werte anpreisen, können Sie einen gefühlsbetonten Stil wählen. Bei Produkten für das Baugewerbe würde solches wohl eher abschreckend wirken. Das gilt natürlich auch für die optische Gestaltung Ihrer Broschüre. Warmherzig, oder eher sachlich kühl. Unser Outfit wirkt ja besonders im emotionalen Bereich. Das gilt für Ihre Kleidung ebenso wie für die Aufmachung Ihrer Werbebroschüre. Achten Sie auch darauf, wie sich Ihre Beschwerdeabteilung mit Kundenreklamationen auseinandersetzt. Mit der Reklamationsbearbeitung verliert man langjährige Kunden ziemlich schnell, wenn diese sich hölzern abgewiesen und „zurechtgestutzt“ fühlen.

## 8. Ihre Nutzenversprechen müssen konkret sein

Kennen Sie die Fragen, die seitens der Kunden auch an Ihre Kollegen gestellt wurden? Sie sollten sich auch diese Fragen besorgen. Formulieren Sie hieraus Ihre Antworten. Kurz, verständlich, erkennbar den Kunden ernstnehmend und zudem überzeugend. Vermeiden Sie plumpe Werbung. Werbung wirkt oft nur wenig vertrauenserweckend. Einem Menschen vertrauen wir, dafür muss der Mensch aber auch selbst sichtbar sein. Der Leser sollte Ihnen vertrauen. Vertrauen können Sie aufbauen, wenn Sie seine Nöte und Unsicherheiten ernst nehmen, ohne ihn im belehrenden Ton aufzuklären. Stoßen Sie den Leser nicht mit Fremdwörtern, die er nicht versteht, vor den Kopf. Der Kunde denkt nicht wie Sie, im fehlt Ihre langjährige Kenntnis des Produktnutzens. Sie müssen ihm den Nutzen also schon verdeutlichen. Das bedeutet für Sie ... , somit vermeiden Sie ... damit verbessern Sie ... , das unterstützt Sie effizient ... usw.

## 9. Schlagworte gehören in einen Textbaukasten

Jedes Unternehmen verwendet Begriffe, mit denen es beschrieben werden möchte. Stark, kraftvoll, langlebig. Und Worte die kontraproduktiv sind: Modisch, kurzlebig. Sammeln Sie solche zielführenden Worte ebenso, wie die zu vermeidenden Begriffe. Dieser Leitfaden sollte über das Intranet allen Ihren Mitarbeitern zugänglich sein.

## 10. Vermeiden Sie Selbstbeweihräucherung

Sie wissen, dass Sie der Größte sind. Aber interessiert das auch Ihren Kunden? Wer sich klein macht, hat nicht nur im Verkauf die oft weitaus besseren Erfolge. Ihr Produkt ist einzigartig. Ihr Unternehmen in seiner Branche absolut führend und Sie sind ein Spitzenverkäufer, das sollte man zwar ahnen - aber nicht hören.

## 11. Aufzeigen, nicht nur behaupten

Sie kennen die Probleme, die Kunden mit Ihrem Produkt erfolgreich gelöst haben. Zeigen Sie solche Beispiele auf. Natürlich wiederum kurz, prägnant, überzeugend. Für Kunden zählt ja nicht nur die kurzfristige Problemlösung sondern darüber hinaus auch besonders der gebotene Service. Eine Hotline, die nie erreichbar ist? Oder der Preis, den Ihr Unternehmen für hervorragenden Service erhalten hat?

# Karriere macht, wer (sich) verkaufen kann

4 |  Zum Unternehmen | 5

## 12. Bilder und Gefühle beeinflussen uns gleichermaßen

Erzeugen Sie Bilder im Kopf, abstrakte Darstellungen sind nur schwer nachvollziehbar. Ziehen Sie Vergleiche zu Dingen, die wir kennen, die wir uns bildhaft vorstellen können. Fühle ich mich besser, wenn ich dieses Produkt erwerbe? Kann ich mein Leben damit erfolgreicher, gesünder, schöner, angenehmer gestalten? Sind andere auf mich neidisch? Wer diese Gefühle befördert, kommt zum Erfolg. Wer den anderen bedrängt, verliert.

## 13. Wann wird Ihre Broschüre aufgehoben?

Die Überlebenszeit für Produktwerbung ist kurz. Zu kurz, wenn man die teuren Werbebroschüren als Maßstab nimmt. Medienwerbung wirkt allerdings noch kürzer. Ihre Broschüre sollte aufgehoben werden? Nur „Produkte“ wird hierfür kaum reichen. Es hängt natürlich vom Produkt ab. Aber bei manchen Produkten bietet es sich an, Testberichte zu dieser Produktart mit aufzunehmen, das führt zu längerem Nutzen. Optimal ist es natürlich, das Produkt im Kontext mit Wertvollem zu präsentieren.

## 14. Karrierehandbuch.de - Exzellente Arbeitgeber plus Know-how

Aufgehoben wird, was wir als hochwertig und für uns als besonders nützlich ansehen. Unsere Website Karrierehandbuch.de plus mehrere kostenlose E-Books stellen für aufstiegsorientierte, veränderungsoffene Menschen einen besonders hohen Nutzen dar. Die hierzu präsentierten „Exzellenten Arbeitgeber“ erhöhen diesen Nutzen nochmals. Zudem sind die Arbeitgeber über das umfassendste, professionelle und kostenlose Know-how dauerhaft im Fokus des gesamten hochqualifizierten Bewerbermarktes. Auch für Ihr Produkt gibt es einen sinnvollen Kontext, der es aufbewahrens wert macht.

## 15. Die fehlende Anschrift kann Ihre Mühe vernichten

Anstatt die attraktiven Möbel, die uns besonders gefallen haben, besichtigen zu können, suchen wir oft ratlos im Prospekt die Anschrift und Kontaktdaten des Möbelhauses. Wer lediglich Produkte anpreist, ohne dem Leser zu sagen, wie er jetzt handeln sollte, lässt diesen doch nur ratlos zurück. Ich freue mich auf Ihren Anruf 07191 / 23 00 05. Besuchen Sie uns in der Birkenstraße 6 in 71549 Auenwald. Fordern Sie bitte weitere, kostenlose Informationen an. Wir beraten Sie gerne persönlich bei Ihnen Zuhause.

## **I. Was wirklich bleibt**

Frustrierend, das scheinbar sinnlose „Gewusel“ tausender Ameisen zu beobachten. Was bleibt wirklich bestehen von dem, dem wir heute so unnachgiebig nachjagen, als wären es für die Ewigkeit bestimmte Werte? In Interviews mit wechselwilligen Führungskräften konnte ich viel von dem erfahren, was diese sich einst erträumten. Bei sehr vielen „funktionierte“ die Karriere, aus ihren Träumen wurde Wirklichkeit. Andere scheiterten an ihren Vorgesetzten, Kollegen und häufig genug an sich selbst. Gescheitert sind auch all diejenigen, die auf ihrem Weg ihre Werte verloren haben.

## **2. Der ständige Termindruck bringt mich um**

Gewissenhafte Menschen können sich unter einen enormen Leistungsdruck setzen. Nur sie können Aufgaben so lösen, daß die Ergebnisse ihrem Anspruch entsprechen. Perfektion selbst dort, wo die Aufgabe es keinesfalls erfordert. Höchstleistung der Höchstleistung wegen, auch dann, wenn diese objektiv gesehen bedeutungslos ist. Auf die Frage, warum sie auf hohe Berge steigen, antworten Bergsteiger ja meistens, weil sie da sind. Viele von denen, die immer die Allerbesten sein müssen sind oft nur wenig selbstsicher. Sie müssen sich ihren „Wert“ immer wieder aufs Neue beweisen. Manche nehmen den Druck sportlich, sie benötigen ihn, um zu Höchstleistungen zu gelangen, anderen nimmt der permanente Überdruck die Luft zum freien Atmen.

## **3. Führungsebenen funktionieren wie Pflanzen**

Die Wurzeln spüren es nur wenig, wenn der Sturm über das ungeschützte Feld fegt. Sie befinden sich geschützt vor den Unbilden der Natur tief unter der Erdoberfläche. Die Dolden peitscht der Wind. Sie wirbeln im Kreis und kämpfen ums Überleben. Die schwerste Last tragen jedoch die Stengel. Festverbunden mit den Wurzeln und belastet von der Dolde, sind sie den wütenden Elementen stets hilflos ausgesetzt. Die Dolden entsprechen dem Top-Management. Es trägt die Gesamtverantwortung. Das Mittelmanagement muss die Vorgaben des Top-Managements umsetzen. Sie werden immer daran gemessen, ob und wie gut ihnen die Umsetzung gelingt. Den Druck von „oben“ können sie nicht ungefiltert nach „unten“ weitergeben, dafür sorgen, außer der eigenen Einsicht, auch Betriebsräte und Gewerkschaften. Am stärksten belastet ist der Stengel - und das gilt ebenso für das Mittelmanagement.

## 4. Niemand kann es allen recht machen

Das Top-Management gibt die Ziele vor, die das Mittelmanagement erreichen soll. Die Mitarbeiter sind weitgehend willig, zumal wenn schlechte Zeiten es erfordern. Ihr Leben besteht auch noch aus Freizeit, der sie nicht alles unterordnen wollen. Der Betriebsrat vertritt nur die Belegschaft und deren „berechtigte“ Interessen. Manager sind ja stark. Sie können ihre Interessen deshalb auch selbst vertreten. Wer aufbegehrt, wenn der Druck übermächtig wird, erkennt seine Ohnmacht. Die Interessen der mittleren Manager werden von niemanden effizient vertreten. Führungskräfte müssen ihre Lasten selbst tragen. Aber das tun sie ja „freiwillig“.

## 5. Mittlere Führungskräfte sind schutzlos

Das Top-Management ist überwiegend durch langjährige Verträge und Abfindungsklauseln abgesichert. Die meisten der oberen Führungskräfte, wie Bereichsleiter und Hauptabteilungsleiter, besitzen ebenfalls häufig mehrjährige Anstellungsverträge. Ungenügend abgesichert ist vorwiegend der Manager im mittleren Führungsbereich. Deren Interessen werden von keinem Interessenvertreter nachhaltig wahrgenommen. Sie sind Anfeindungen von oben und von unten gleichermaßen schutzlos ausgeliefert.

## 6. Die Gewissenhaften

Macht der Mitarbeiter einen Fehler, trägt die Verantwortung stets der Vorgesetzte. Er hat ihn mit der falschen Aufgabe betraut, er hat ihn nicht richtig eingearbeitet, er hat ihn überfordert, er hat dessen Arbeitsergebnisse nicht ausreichend kontrolliert. Schuldig ist nicht derjenige, der den Fehler verursachte. Schuldig ist die Führungskraft.

## 7. Die Unternehmerkinder

Die dritte Generation ruiniert das ererbte Unternehmen, ist oft zu lesen. Da ist sicherlich etwas dran, denn diese Kinder wuchsen selbst im Luxus auf. Sie sind es gewohnt, dass alles bestens so funktioniert, wie sie es sich wünschen. Aber es gibt auch die anderen - und die sind glücklicherweise in der Mehrzahl, nämlich diejenigen, die in ihre Aufgabe hineinwachsen und ihr gerecht werden. Die Tradition gilt es fortzusetzen, das Erbe für die Nachkommen zu bewahren. Man findet diese pflichtbewussten Familienunternehmer vorwiegend im Mittelstand.

## 8. Unser Dasein ist Sorge

Wir sorgen uns von morgens bis abends. Und unsere Sorgen machen uns ärgerlich. Ständig widerfahren uns Dinge, die sich so nicht hätten ereignen dürfen, die Folgen tragen immer nur wir, obwohl wir doch etwas weitaus Besseres verdient hätten. Unsere Kinder machen uns besorgt, werden sie auch ein so sorgenvolles Leben haben? Wir sorgen uns stets um unsere eigene Existenz und darum, wie es im Alter wird. Runter kommen sie immer. Ein Spruch für Fallschirmspringer und Flugzeugführer. Nur, sie sollten halt heil runterkommen. Alle haben es besser als wir, davon sind wir zumindest überzeugt, wenn wir nur oberflächlich über die Welt nachdenken. 99 Prozent der Menschheit geht es schlechter als den Menschen, die in Wohlstandsländern wie Deutschland leben. Wer dieses hier liest, gehört ziemlich sicher zu dem einen Promille an Menschen, denen es auf dieser Welt am allerbesten geht. Trotzdem jammern wir jeden Tag und machen uns wegen allem und jedem Sorgen.

## 9. Die Gefrusteten

Wer etwas anstrebt ist neudeutsch formuliert gefrustet, wenn er es nicht erreicht. Wenn wir als Kinder etwas versuchten, und es dann nicht klappte, wussten wir, dass wir uns noch mehr anstrengen müssen. Wir empfanden keinen Frust, sondern wir entwickelten noch mehr Ehrgeiz. Relativieren wir unseren Frust, verfallen wir auch nicht in eine gedrückte Stimmung. Wir bleiben wohlgenut und hoffnungsfroh. Laut Medienberichten haben ja die allermeisten der Mitarbeiter innerlich gekündigt. Ich halte derartige Aussagen für ein Gerücht, das sich halt gut als Aufmacher eignet. Das Sommerloch gilt es zu füllen und irgendeine Unternehmensberatung möchte sich gerade auch mal wieder, natürlich höchst uneigennützig, ins Gespräch bringen. Mitarbeiter, die ihre Aufgaben langjährig wahrnehmen, klagen oft über die Routine. Nur, wer in einem Unternehmen ernsthaft versucht, Mitarbeiter zu bewegen ein anderartiges Aufgabengebiet zu übernehmen, erleidet hiermit häufig Schiffbruch. Langeweile und Routine sind das eine, sich einzuarbeiten in Neues, das andere. Es gibt nur wenige, die wirklich bereit sind, entstehende Unbequemlichkeiten auf sich zu nehmen, um wieder eine herausfordernde Aufgaben zu bekommen. Klagen fällt stets leichter als die unbefriedigende Situation mühevoll zu ändern. Und dies vor allem denjenigen, die am wenigsten bereit sind, Leistung zu erbringen.

## 10. Mir rennt die Zeit davon

Wer über seinen Grundwehrdienst nachdenkt, erinnert sich doch auch an die vielen Leerlaufzeiten. Die Zeit blieb stehen. Bewacht wurde höchstens das Nichts. Wer eine langweilige, unbefriedigende Tätigkeit ausübt, empfindet das Gleiche. Wer tausend Dinge nicht nur zu erledigen hat, sondern diese auch erledigen will, klagt hingegen, dass alles zu lange dauern würde, dass er nicht genügend Zeit hat, dass ihm die Zeit davonläuft. Unsere Arbeitszeit ist ebenso begrenzt wie unsere Lebenszeit. Wer auf sein Leben zurückblickt erkennt oft, wie verschwenderisch er seine Zeit mit dem verbrachte, was letztlich für ihn total bedeutungslos war. Viele Manager hetzen doch von Termin zu Termin. Ohne sie geht gar nichts. Und wenn der Herzinfarkt sie dann flachlegt, erkennen sie, dass alles weiterläuft. So wichtig waren sie nicht. Und die Welt ging durch ihr Fehlen auch nicht unter. Wir müssen relativieren. Und wir müssen loslassen. Gehetzt oder strukturiert? Zeitökonomie ohne Zeitplantechnik? Zeitplansystem, das hört sich doch gut an. Doch für diejenigen, die wirklich unter Strom stehen, kostet auch solches Zeit. Wer sich zur Ruhe zwingt, setzt sich selbst unter Streß, das beinhaltet ja schon das Wort „zwingen“. Relativieren, darf die Strategie nur heißen. Was ist wirklich so wichtig, dass ich es selbst erledigen muss? Was ist wirklich so bedeutsam, dass ich die Ergebnisse selbst kontrollieren muß? Wer niemals vertraut riskiert, dass seine Mitarbeiter immer nachlässiger arbeiten, denn die wissen ja, es wird durch den Chef nochmals auf das sorgfältigste überprüft und somit kontrolliert.

## 11. Erwartungshaltungen steuern uns

Der beste aller Menschen. Der Erste unter seinesgleichen, derjenige auf den man sich wirklich verlassen kann. Der herzallerliebste Pappi, der seine nicht vorhandene Freizeit seinen Kindern „opfert“. Der gute Clubkamerad, der sich rührend allzeit um die Belange seiner Clubverpflichtungen bei den Lions oder Rotariern kümmert. Da sein für andere, damit unser immer makellooses Selbstbild keine Risse bekommt. Irgendwann erkennen dann viele, dass sie von anderen höchstens ausgenutzt werden. Sie wurden gebraucht und sie rannten für Belange, die niemals ihre eigenen waren. Gedanken zu sich, über sich, über das was man denn da treibt, niemals Zeit hierfür. Ausgebrannt, wenn der Urlaub kommt, krank, todmüde, ohne jeglichen Antrieb.

## **12. Auch Mäuse rennen im Hamsterrad**

Längst ist es wissenschaftlich bewiesen, die Mäusebosse rennen nicht im Hamsterrad, es sind die rangniedereren, die jedoch keinen Sport treiben, sondern auf der Flucht sind. Fleiß ersetzt doch sehr häufig Können. Wer als Führungskraft der ihm anvertrauten Verantwortung entspricht und somit dieser auch gerecht wird, führt seine Mitarbeiter durch alle Unbilden und Risiken die im betrieblichen Alltag zwangsläufig auftreten. Seine Souveränität wirkt sich auch auf seine Mitarbeiter aus. Sie arbeiten selbstsicher und gelassen, da sie wissen, daß ihr Vorgesetzter sie auch bei Fehlern nicht niedermacht. Unfähige Vorgesetzte hingegen werden ihrer Verantwortung niemals gerecht werden. Sie können weder planen noch verstehen sie es Abläufe störungsfrei zu organisieren. Wie im Hamsterrad rennen sie hektisch und verunsichern hierdurch ihre Mitarbeiter.

## **13. Schuldig sein für alles, was schief läuft**

Das hat sie nun davon, schimpfte der kleine Junge, dass ich frieren muss. Der Anlass hierfür war, dass die gestresste Mutter ihm versehentlich keine Handschuhe anzog. Schuld war also nicht seine Nachlässigkeit, sondern die Vergesslichkeit der Mutter. Und die Mutter wird sich schuldig fühlen, wenn der Kleine mit rotgefrorenen Fingern nach Hause kommt. So funktioniert das bei den Kleinen und ebenso bei den Großen. Immer schuldig und solange schuldig sein, bis wir unter dem Druck zusammenbrechen. Gelebte Realität für viele Menschen, die Verantwortung übernehmen und das nicht nur, wie viele unsere Politiker, als reines Lippenbekenntnis glorifiziert vor sich hertragen. Es gibt Manager in verantwortlichen Positionen, die sich unentwegt schuldig fühlen. Sie selbst begehen zwar nur wenige Fehler, aber sie tragen Verantwortung für andere. Wer sich immer nur für andere schuldig fühlt, vernichtet seine eigene Lebensfreude.

## **14. Ausgebrannt, innerlich leer, erschöpft**

Ich habe es ja oft genug an mir selbst und an vielen anderen Menschen beobachtet, wie wir Leistungsträger uns fertig machen. Die Ärmsten der Armen erschienen mir häufig als die wesentlich Klügeren. Sie werden von den Leistungsträgern unterhalten und genießen die Freuden eines weitgehend unbeschwerten Lebens. Ihr „Gehalt“ kommt, wie auch bei Beamten, stets pünktlich. Für alle Erfordernisse ihres Lebens kümmert sich der treusorgende Staat. Ein beneidenswert unbeschwertes Leben.

## 15. Die Sinnlosigkeit des Seins

Für so manchen, scheint das Leben ohne Alkohol unerträglich. Darum wird auch im Management so häufig Alkohol getrunken. Unter Politikern ist der Alkoholmißbrauch ja vielfach obligatorisch. Wir essen zu viel und wir trinken zu viel, wenn wir unter fortgesetztem Streß stehen, wenn wir keine Kraft mehr haben, uns anders zu belohnen. Wer leergebrannt nach einem langen, harten Arbeitstag nach Hause kommt, bringt nicht mehr die Energie zum Sport oder zum Spaziergehen auf. Er setzt sich hin, isst und trinkt noch einige Gläser Rot- oder Weißwein. Menschen benötigen einen Ausgleich zum Streß des beruflichen Alltags und dieser Ausgleich kann nur im privaten Lebensbereich und somit in der Familie stattfinden.

## 16. Alles sträubt sich in mir

Wer mit höchstem Widerwillen morgens in sein Unternehmen fährt, harrt aus. Er arbeitet dort längst nicht mehr fröhlichen Herzens, er ist ein Gebrochener. Viele bleiben, weil sie keine andere Alternative für sich sehen. Weil sie ihrer Familie keinen Umzug zumuten möchten, jetzt da die Kinder ja noch in der Schule sind. Andere, weil sie hoch verschuldet sind. Weil sie gerade ein Haus gebaut haben. Bei manchen wird die Ortsgebundenheit auch von der Ehefrau veranlasst, da ihre Familie am Ort wohnt und sie deshalb nicht bereit ist, weit wegzuziehen. Alte Eltern sind zu betreuen, der Sport-, Gesangs- oder Tennisverein hält einen. Es gibt viele Gründe, die einen zwingen, wider besseres Wissen auszuharren.

## 17. Minderwertigkeitskomplexe können kompensiert werden

Von einem afrikanischen Stamm wurde berichtet, dass diese selbst Kleinwüchsigen gerne ihren größer gewachsenen Feinden die Füße oberhalb deren Knöchel abhaken. So kompensierten sie offensichtlich Minderwertigkeitskomplexe. Die anderen sind ja jetzt auch nicht mehr größer. Man spricht nun auf gleicher „Augenhöhe“. Auch unter den Top-Managern gibt es welche, die sich vergleichbar verhalten. Sie verletzen absichtlich ihre Mitarbeiter und besonders unterstellte Führungskräfte. Sind diese erst mal kleingemacht, kann sich das eigene Ego doch viel besser entfalten. Wer widerspricht, sich widersetzt wird bekämpft und gemobbt. Es geht nicht um die Sache, es geht nur um die Frage, wer ist der allergrößte Hecht im Karpfenteich.

## 18. Von Machthabern und Angsthassen

Von Mitarbeitern werden sie oft verachtet, da sie scheinbarer Vorteile willen vor Hochgestellten „buckeln“. Glitschige Schleimspuren hinterlassen ja viele auf ihrem Weg nach oben. Letztlich scheitern solche aber meist an sich selbst. Sie opferten ihre eigenen Werte. Es bleibt von ihnen eine leere Hülle zurück. Sie werden zu „Ja-Sagern“, sie widersprechen niemals, sie äußern keine Kritik. Sie passen sich an. Sie passen nach einigen Jahren in jede Spalte und sei diese noch so winzig. Die Erfolgreichen verachten solche. Aber sie benützen diese, da sie ihnen aufgrund ihres krankhaften Ehrgeizes uneingeschränkt dienen.

## 19. Karriere in einem kranken System

Es gibt in den Führungsetagen der Wirtschaft und auch der Politik Menschen, die sich bis zu ihrer eigenen Unkenntlichkeit an das System angepasst haben. Das sind bewährte, loyale Mitarbeiter, diejenigen, auf die man bauen kann. Nur, es baut ein anderer auf deren Schultern, denn sie sind nur ein Mittel zum Zweck für diejenigen, die selbst auf der Karriereleiter nach oben kamen. Wer in Öl badet, wird schmutzig, er wird es häufig genug nicht lange überleben, denn ein zu ausgiebiges Bad im Öl ist nicht ganz ungefährlich für uns Menschen. Wer in einem „kranken“ Umfeld lange mit den Wölfen heult, denkt irgendwann wie diese. Er nimmt das Wolfsgeheul als das Normale wahr. Er wird zum Wolf.

## 20. Entscheidungen verlangen, dass wir uns entscheiden

Es gibt viele, die entscheiden vorwiegend aus dem Bauch heraus. Forscher haben festgestellt, dass Bauchentscheidungen bei komplexen Fragestellungen oft zutreffender sind als sehr sorgsam zusammengestellte und gewichtete Einzelpunkte es je sein können. Es gibt Entscheidungen, die man besser aus dem Bauch heraus trifft. Jahrmilliarden Evolution wirken sich sehr wohl im Unbewussten, in unserem Unterbewußtsein aus. Wichtige Entscheidungen sollte man jedoch niemals nur aus dem Bauch heraus treffen. Am Besten ist es, wenn eine Entscheidung fundiert auf einer sorgsamem Analyse beruht und unser „Bauch“ ohne heftiges Grummeln hierzu sein uneingeschränktes OK gibt. Wer Entscheidungsfakten sammelt, obwohl die Entscheidung längst getroffen wurde, verunsichert seine Mitarbeiter, da auf ihn und seine Entscheidungen niemals Verlass ist.

## 21. Angriffe basieren selten auf betrieblichen Notwendigkeiten

Manager sollten zu ihren Anweisungen stehen. Es gibt aber auch Feiglinge. Jede bereichsübergreifende Entscheidung tangiert auch Interessen anderer, die sich hierdurch benachteiligt sehen und sie deshalb zu verhindern suchen. Manche Führungskraft interessiert der Nutzen für das Unternehmen wenig. Ihr Streben gilt dem eigenen Nutzen, keiner soll und darf sie überrunden. Konkurrenten, die nach vorne drängen, werden ausgetrickst, es werden ihnen Knüppel zwischen die Beine geworfen, damit sie keinen Vorsprung gewinnen. Selbst Sachentscheidungen sind oft Entscheidungen gegen Interessen anderer. Selten werden selbst unumgängliche Sachentscheidungen einstimmig getroffen. Einen Bedenkenträger gibt es immer. Wird eine Entscheidung dann erzwungen, fühlen sich stets diejenigen düpiert, die gegen diese Entscheidung votiert hatten. Der für die Entscheidung verantwortliche Manager gewinnt so leicht Gegner. Diese streben bei passender Gelegenheit nach der längst überfälligen Revanche.

## 22. Erfolg oder Niederlage

Der Sieg hat tausend Väter. Um den Unterlegenen trauert höchstens eine Mutter. Erfolg zieht den Erfolg an. Ich glaube nicht, dass das so einfach ist. Erfolg ist immer nur das, was ich für mich als Erfolg bewerte. Die Meßlatten sind unterschiedlich hoch. Zwischen denen, die sich als Sieger fühlen, und denen, die sich als gescheitert sehen, besteht oft kein, oder nur ein geringer Abstand. Unseren Erfolg definieren wir selbst. Objektiv gesehen kann das viel oder auch nur wenig sein. Egal, auf welchem Weg wir den Erfolg suchen, verlieren wir uns hierbei selbst, waren wir niemals erfolgreich.

## 23. Resümee

Wer Führungskräfte und hochqualifizierte Spezialisten sucht, trifft ja auf Menschen, die die Konsequenz daraus ziehen wollen, dass sie unzufrieden mit ihrer Situation sind. Das gilt natürlich auch für Aufsteiger. Könnten die im eigenen Unternehmen aufsteigen, müssten sie nicht wechseln. Nach tausenden von Gesprächen komme ich schon zur Erkenntnis, dass nicht alles optimal in den Unternehmen läuft. Es sollte niemals passieren, dass ein wichtiger Mitarbeiter geht, weil er sich vernachlässigt, schlecht behandelt oder ungerecht bezahlt sieht. Das kostet die Unternehmen ein Vermögen.

## Gewinner oder Verlierer ?

### **1. Wer die Spielregeln der Selbstdarstellung nicht befolgt, verliert !**

Offenkundiges gewinnt. Wer stets zu bescheiden ist, um sein Können aufzuzeigen, verliert. Menschen sind bequem. Wir nehmen lieber wahr was leicht ist. Schweres wird gemieden. Die inneren Werte zu erkennen kostet Mühe. Aufgezeigtes Können erkennen wir mühelos. Gewinnen wird nur wer positiv auffällt. Erforderlich ist beides: „**positiv**“ und „**auffallen**“.

### **2. Wer die Spielregeln der Bewerbung nicht einhält, verliert !**

Menschen sind bequem. Das prächtige Rad eines Pfaus beeindruckt uns ohne eigene Mühe. Das Lesen eines zu umfangreichen Anschreibens kostet Zeit und Kraft, es ist mühevoll. Ein Lebenslauf, der bedeutsame Fragen nicht beantwortet, muss aufwändig hinterfragt werden. Ein Lebenslauf, der Unnützes beinhaltet beweist, dass der Verfasser nicht zielgerichtet handelt. Wer anderen überflüssige Mühe bereitet, wird hiermit seine zukünftigen Vorgesetzten nerven.

### **3. Wer die Spielregeln beim Interview nicht beachtet, verliert !**

Interviewer sind Menschen und als solche erwarten sie Antworten, die sie mühelos begreifen. Wer schwafelt verliert automatisch. Wer sich unverständlich ausdrückt, verliert aber ebenso. Interviewer wünschen präzise Antworten. Die sollten weder zu umfassend, noch zu kurz sein. Mitdenken ist verlangt, was will der Interviewer wirklich wissen? Was ist seine nächste Frage? Ihre Antworten beweisen, ob Sie zweckgerichtet handeln. Das ist oft wichtiger als Fachwissen.

### **4. Wer die Spielregeln des Aufstiegs nicht beherrscht, verliert !**

Wir spüren es. Das ist ein Sieger. Gewinner wollen gestalten und nicht nur bewegt werden. Gewinner überzeugen, da sie sich ihres Könnens bewusst und von sich selbst überzeugt sind. Warum sollen wir jemanden einstellen oder befördern, der nicht einmal an sich selbst glaubt?

**Lernen Sie die Spielregeln der Gewinner kennen !**

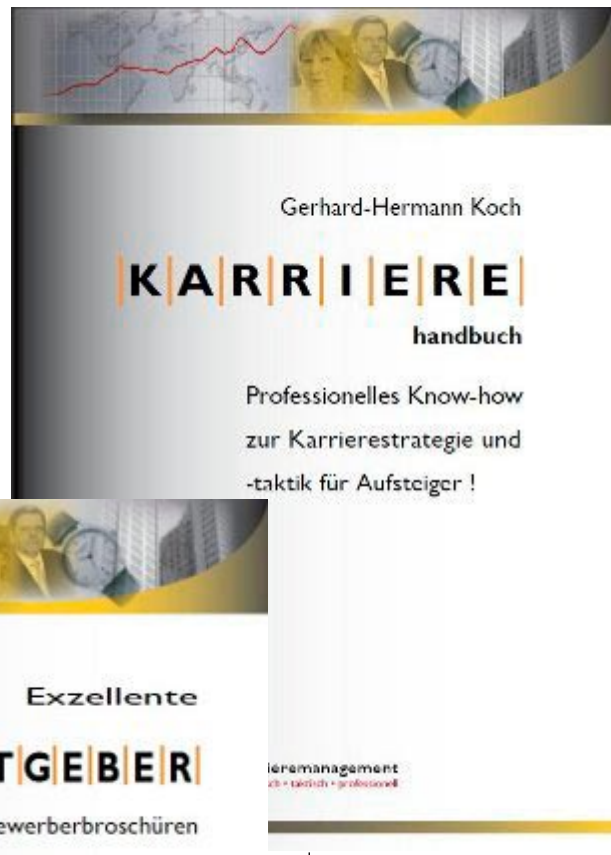
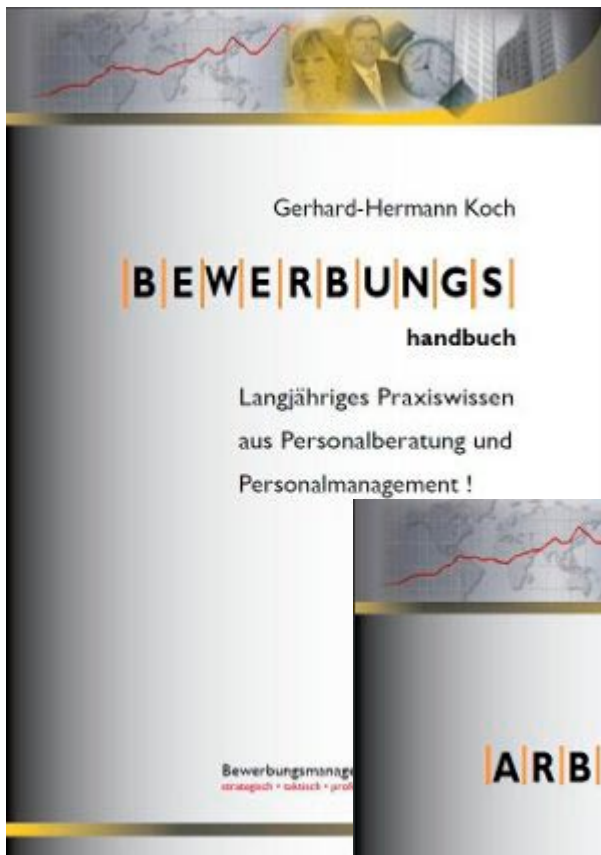
# Karrierehandbuch.de

professionell • umfassend • kostenlos

4

Retur Inhaltsverzeichnis

5



Vier der fünf E-Books sind als gedruckte Sachbücher bei uns bestellbar !

### **Aufgrund dieser Erfahrungen gebe ich Ihnen Tipps**

Vor meinem BWL-Studium in Nürnberg absolvierte ich eine kaufmännische Lehre. Die Lehrlinge, die einen guten Eindruck vermittelten, durften einige Monate in das Hauptwerk von Strunk (heute Bosch) nach Köln und wohnten dort beim Personalleiter. Dieser Mann hat mich derart mit seiner Lebensart und Einstellung beeindruckt, dass ich beschloss, mich im Studium soweit als möglich, auf Personalwirtschaft zu fokussieren. In diesem Themenbereich schrieb ich auch meine Diplomarbeit. Aufgewachsen in einem Forsthaus lernte ich schon früh mit Tieren umzugehen. Oftmals nahm mich mein Vater mit auf die Jagd oder zum eher geruhsamen Fischen. Das Verhalten von Tieren faszinierte mich schon in recht jungen Jahren. Deshalb auch mein Faible für die Verhaltenskunde. Bei der MTU (Tognum) in Friedrichshafen war ich nach abgeschlossenem Studium für die Kaufmännische Ausbildung verantwortlich. In dieser Daimlertochter waren mit dem Standort München 12.000 Mitarbeiter tätig. 1972 wuchs die Nixdorf Computer AG in Paderborn mit 6.000 Mitarbeitern stürmisch. Hohe Priorität hatte die Führungskräfteentwicklung, die ich konzipierte und realisierte. Die NCAG investierte jährlich mehrere Millionen DM in diesen bedeutenden Bereich. Nach drei Jahren wurde mir zusätzlich das Personalreferat Vertriebszentrale mit rund 400 hochqualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften in der Zentrale übertragen. Bei der Schubert & Salzer AG verantwortete ich ab 1976 als Personalleiter Angestellte und stellvertretender Gesamtpersonalleiter die Personalarbeit für etwa 5.500 Mitarbeiter. 1980 war Weru Fenster + Türen in Rudersberg im Kunststofffensterbau weltweit führend. Als Mitglied der Geschäftsleitung verantwortete ich zunächst den Personalbereich. In zeitlich kurzer Folge übertrug mir der Geschäftsführende Gesellschafter zusätzlich die Fachbereiche Informationstechnologie, Materialwirtschaft, Recht und Versicherungen. Ende 1988 startete ich als geschäftsführender Partner bei Dr. Welsch • Koch • Partner. Die Sozietät hatte sich ausschließlich auf den exklusiven Executive Search spezialisiert. Ab 2000 führen wir unsere Unternehmensberatung unter *Koch Management Consulting*. Anfang 2004 begann ich mit der Entwicklung der Karrierewebsite [Karrierehandbuch.de](http://Karrierehandbuch.de). Meine Ehefrau Elvira-Maria unterstützte mich hierbei nicht nur mit klugen Gedanken. Ihr Verzicht ermöglichte es mir, dieses Projekt in „Tag und Nachtarbeit“ zu realisieren. Mein Sohn Markus-Hermann konzipierte und realisierte das Webdesign mit höchstem Fleiß und Können. Ohne beider Unterstützung hätte ich es ganz sicher nicht geschafft.



**Exzellenter**

**|A|R|B|E|I|T|G|E|B|E|R|**

**Bewerberbroschüre**

**ILLIG Maschinenbau**

**GmbH & Co. KG**

**stellt sich Ihnen vor !**

**Exzellente Arbeitgeber**  
für aufstiegsorientierte Menschen

# ILLIG MASCHINENBAU

## Bewerberbroschüre

4 | [Retur Inhaltsverzeichnis](#) | 5

### Das Unternehmen

Die ILLIG Maschinenbau GmbH & Co. KG zählt heute zu den führenden Anbietern von Maschinen und Werkzeugen für die Thermoformung und Verpackungstechnik. Bei der Firmengründung im Jahre 1946 und dem Bau der ersten Vakuumformmaschine im Jahre 1956 war nicht erkennbar, dass die Verformung von thermoplastischen Kunststoffen in nahezu allen Industriezweigen Verwendung finden wird.

Orientiert an den Kundenwünschen entstehen technisch anspruchsvolle und wirtschaftliche Produktionssysteme, die zu 70% außerhalb Deutschlands zum Einsatz kommen. Die konsequente Anwendung der Thermoformung und die Erweiterung ihrer Einsatzbereiche stehen bei allen Entwicklungen im Vordergrund.

Aufbau und Pflege langfristiger Kundenbeziehungen durch eine zukunftsorientierte, berechenbare Firmenpolitik bestimmen das Handeln der ersten und zweiten Familiengeneration und sichern die Arbeitsplätze erfahrener Mitarbeiter.

Bewahrung traditioneller Strukturen und weitsichtige Anpassung an Veränderungen bilden, im Interesse von Kunden und Mitarbeitern, die Grundlage für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens.

Der Name ILLIG steht für bahnbrechende Erfindungen, Innovationen und Patente. Durch intensive Grundlagenforschung auf dem Gebiet der Thermoformung sowie die enge Zusammenarbeit mit Kunden entwickelten sich aus ursprünglich manuell beschickten Maschinen zukunftsorientierte, äußerst wirtschaftlich arbeitende Hochleistungsanlagen, die erst den qualitativ hochwertigen industriellen Einsatz ermöglichten.

Hochleistungsanlagen verlangen Service und die jahrelange Sicherstellung mit Ersatzteilen. Mit geschultem Servicepersonal gewährleistet ILLIG die jahrzehntelange, reibungslose Nutzung der Produktionssysteme.

Weltweit kommen heute ILLIG-Anlagen zum Einsatz. Weltweit werden somit auch Kunden und deren Mitarbeiter geschult. Permanenter technologischer Fortschritt und eine exzellente Kundenbetreuung sind herausragende Merkmale des Unternehmens.

**K**arriereseite ILLIG Maschinenbau

# ILLIG - die Spezialisten für Thermoformen

Mit ILLIG-Thermoformmaschinen sind zukunftsorientierte Fertigungsverfahren in der Vakuum-Tiefziehtechnik realisierbar. Mit Einzelplatzmaschinen oder vollautomatischen Lösungen werden Rollen- oder Plattenmaterial verarbeitet. Mit Rollenautomaten kann im Höchstleistungsbereich geformt und in einem weiteren Arbeitsschritt gestanzt werden. Hierbei lassen sich alle thermoformbaren Materialien auf ILLIG-Maschinen problemlos verarbeiten.

Mit Skin- und Blisterpackmaschinen werden hochwertige Markenprodukte auf ILLIG-Maschinen repräsentativ verpackt. Hierbei können unterschiedlichste Formflächen realisiert werden.

Mit Form-, Füll- und Verschleißanlagen werden Lebensmittel wie Molkereiprodukte und technische Produkte sowohl hochwertig verpackt als auch soweit erforderlich, sterilisiert.

## Ausbildung bei ILLIG

ILLIG wurde zum Ausbildungsbetrieb des Jahres 2000 und mit dem IG Metall Preis für hohe Qualität und Ausbildungsquote ausgezeichnet. Zweimal in Folge wurde der Maybach-Preis an Auszubildende des Hauses ILLIG verliehen.

## Studieren bei ILLIG

Zukünftige Nachwuchskräfte werden bei ILLIG gezielt gefördert. Hierzu bietet ILLIG ein kooperatives Studienmodell in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Heilbronn und der IHK Heilbronn. Sie erreichen eine technische Berufsausbildung und ein abgeschlossenes Hochschulstudium als Bachelor of Engineering.

In Zusammenarbeit mit der Berufsakademie Mosbach bilden wir Sie zum/r Diplomingenieur/in (BA) in der Fachrichtung Maschinenbau aus.

## Praktika bei ILLIG

Grundpraktika, 1. und 2. Praxissemester für technische Studiengänge an Fachhochschulen.

**Stellen auf Stellenbörsen/-märkten ILLIG Maschinenbau**

# Das Käthchen von Heilbronn

4 | [Retur Inhaltsverzeichnis](#) | 5

Ist sicher nicht das Bedeutendste was Heilbronn zu bieten hat, aber hiermit machte der Dichter Heinrich von Kleist (1777 - 1811) die Stadt weltweit bekannt.

Heilbronn liegt im Weinanbaugebiet, das spricht für ein mildes, sonniges Klima und in einem solchen fühlen sich ja bekanntlich nicht nur die Weinreben wohl.

Eine sehr zentral gelegene Einkaufsstadt mit Autobahnanschluss zu den Großstädten Stuttgart und Karlsruhe. Fast überall hin kommt man aus Heilbronn sehr schnell. Aber auch Heilbronn selbst bietet vielfach den Flair einer großen Stadt. Mal extravagant, exklusiv, dann wieder urig und heimelig. Hier findet jeder den von ihm bevorzugten Stil zum Wohlfühlen.

In der Umgebung kann man sehr naturnah wunderschön wohnen. Aber auch wer in der Stadt selbst wohnen möchte, findet genügend attraktiven Wohnraum zu akzeptablen Preisen.

Kulturell und schulisch bietet Heilbronn alle Möglichkeiten.



**ILLIG Maschinenbau GmbH & Co. KG**

Robert-Bosch-Strasse 10

74081 Heilbronn / Germany