

# campus

Jürgen W. Goldfuß

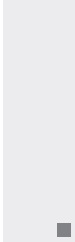
# SOUVERÄN ALS CHEF

Schnelle Lösungen für brennende  
Führungsprobleme



**Souverän als Chef ■**

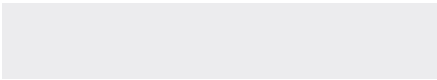
■ *Jürgen W. Goldfuß* ist Publizist, Unternehmensberater und selbstständiger Trainer für Führungskräfte ([www.goldfuss.com](http://www.goldfuss.com)). Er hält Seminare in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Bei Campus erschienen von ihm bereits *Endlich Cef – was nun?* und *Erfolg durch professionelles Delegieren*.



**Jürgen W. Goldfuß**

# **Souverän als Chef**

**Schnelle Lösungen  
für brennende Führungsprobleme**



**Campus Verlag  
Frankfurt/ New York**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.  
ISBN 978-3-593-38810-6

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage 2009

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Copyright © 2009 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.  
Umschlaggestaltung: R.M.E, Roland Eschlbeck und Rosemarie Kreuzer  
Umschlagmotiv: © getty-images  
Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main  
Druck und Bindung: Druck Partner Rübelmann GmbH, Hemsbach  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.  
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: [www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Geleitwort zur 2. Auflage .....                                                                          | 9  |
| Vorwort .....                                                                                            | 11 |
| <b>Karriereplanung</b> .....                                                                             | 15 |
| 1. Meine Arbeit macht mir nicht mehr so viel Freude wie früher .....                                     | 17 |
| 2. Ich fürchte, ich bin in der falschen Branche .....                                                    | 20 |
| 3. Mein Chef bietet mir eine spannende, aber riskante Auf-<br>gabe an .....                              | 23 |
| 4. Ich wurde bei einer Beförderung übergangen .....                                                      | 26 |
| 5. Ich bin mir nicht sicher, ob ich die Firmenpolitik noch mit-<br>tragen kann – sollte ich gehen? ..... | 29 |
| <b>Kommunikation</b> .....                                                                               | 33 |
| 6. Ich muss eine schlechte Nachricht verkaufen .....                                                     | 35 |
| 7. Mir fallen die richtigen Antworten oft erst hinterher ein .....                                       | 38 |
| 8. Ich muss eine Rede halten .....                                                                       | 41 |
| 9. Ich kann mich schriftlich schlecht ausdrücken .....                                                   | 45 |
| 10. Ich höre nicht richtig zu .....                                                                      | 48 |
| 11. Ich muss eine Toppräsentation machen .....                                                           | 52 |
| 12. Ich erhalte eine private Einladung von einem Mitarbeiter .....                                       | 55 |

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Selbstmanagement</b> .....                                                        | 57  |
| 13. Ich komme mit meiner Arbeitszeit nicht mehr aus .....                            | 59  |
| 14. Ich verliere manchmal den Überblick über meine verschiedenen Aufgaben .....      | 64  |
| 15. Ich habe zu viel Verantwortung (möchte meinen Status aber nicht verändern) ..... | 68  |
| 16. Ich will mehr delegieren – ohne Risiko .....                                     | 72  |
| 17. Manchmal habe ich meine Gefühle nicht im Griff .....                             | 75  |
| 18. Mein Gehalt wird gekürzt .....                                                   | 78  |
| 19. Ich fühle mich unwohl, wenn ich nichts zu tun habe .....                         | 81  |
| 20. Ich glaube, ich brauche einen Mentor oder einen Coach .....                      | 85  |
| 21. Ich will immer auf dem neuesten Stand der Dinge sein .....                       | 88  |
| 22. Ich leide unter starkem Stress .....                                             | 90  |
| <b>Projektmanagement</b> .....                                                       | 95  |
| 23. Ich muss alle Termine einhalten .....                                            | 97  |
| 24. Ich muss mehrere Projekte gleichzeitig überwachen .....                          | 100 |
| 25. Mir entgleitet die Kontrolle über ein Projekt .....                              | 102 |
| 26. Wir müssen unser Ziel erreichen .....                                            | 105 |
| 27. Das Projekt wird sabotiert .....                                                 | 108 |
| 28. Keiner ist an dem Projekt richtig interessiert .....                             | 111 |
| <b>Mitarbeiterführung</b> .....                                                      | 113 |
| 29. Ich brauche einen Stellvertreter .....                                           | 115 |
| 30. Ein Kollege kritisiert meinen Führungsstil .....                                 | 118 |
| 31. Ein Mitarbeiter fühlt sich von mir nicht verstanden .....                        | 121 |
| 32. Ich möchte ein Teammitglied besonders loben .....                                | 126 |
| 33. Multikulturelle Teams optimal führen .....                                       | 129 |
| 34. Ich möchte mehr über die Stimmung im Betrieb erfahren .....                      | 132 |

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 35. Mitarbeiter glaubwürdig ansprechen .....                                            | 135 |
| 36. Meine Mitarbeiter sind nicht stolz auf ihre Arbeit .....                            | 138 |
| 37. Ich kann keine Jobgarantie geben, erwarte aber vollen<br>Einsatz .....              | 141 |
| 38. Das Arbeitsklima ist nicht okay .....                                               | 144 |
| 39. Ich möchte die Mitarbeiter mehr begeistern .....                                    | 147 |
| 40. Ich möchte richtig loben können .....                                               | 150 |
| 41. Ich muss einen Mitarbeiter kritisieren, möchte ihn aber nicht<br>demotivieren ..... | 153 |
| 42. Der Umgang mit einem schwierigen Mitarbeiter .....                                  | 156 |
| 43. Ich stelle einen neuen Mitarbeiter ein .....                                        | 159 |
| 44. Ich muss einem Mitarbeiter kündigen .....                                           | 162 |
| 45. Ein Mitarbeiter hat ein »Kleidungsproblem« .....                                    | 165 |
| 46. Ein Mitarbeiter hat ein Alkoholproblem .....                                        | 168 |
| 47. Ein Mitarbeiter lügt mich an .....                                                  | 171 |
| 48. Ein Mitarbeiter lehnt alles Neue ab .....                                           | 174 |
| 49. Ein Mitarbeiter leistet weniger, als er könnte .....                                | 177 |
| 50. Ein Mitarbeiter stört mich dauernd .....                                            | 180 |
| 51. Ein Mitarbeiter erpresst mich: »Mehr Geld oder ich gehe« .....                      | 183 |
| 52. Meine Erwartungen an die Mitarbeiter werden nicht erfüllt .....                     | 185 |
| 53. Ich muss die richtigen Seminare für meine Mitarbeiter aus-<br>wählen .....          | 188 |
| 54. Ich möchte meine Mitarbeiter nach Leistung bezahlen .....                           | 191 |
| 55. Mein Team akzeptiert mich nicht als Vorgesetzten .....                              | 194 |
| 56. Ich muss ein Spitzenteam zusammenstellen .....                                      | 198 |
| 57. Ich muss ein Zeugnis schreiben .....                                                | 200 |
| <b>Team</b> .....                                                                       | 203 |
| 58. Ich muss ein neues Team aufbauen .....                                              | 205 |
| 59. Mein Team arbeitet (noch) nicht zusammen .....                                      | 208 |



|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 60. Die Stimmung im Team stimmt nicht . . . . .                          | 211 |
| 61. Unsere Meetings sind unproduktiv . . . . .                           | 214 |
| 62. Ich muss die Teilzeitkräfte im Team besser einbinden . . . . .       | 217 |
| 63. Die Arbeit unserer Abteilung muss qualitativ besser werden . . . . . | 219 |
| 64. Ein Mitarbeiter ist kein Teamplayer . . . . .                        | 222 |
| 65. Das Projektteam passt nicht zusammen . . . . .                       | 225 |
| 66. Ein Mitarbeiter hält alle im Team auf . . . . .                      | 228 |
| 67. Ich muss ein Mitarbeitergespräch führen . . . . .                    | 231 |

## **Umgang mit dem Chef . . . . . 235**

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 68. Mein Chef lehnt meine Ideen ab . . . . .           | 237 |
| 69. Mein Chef widerruft meine Entscheidungen . . . . . | 240 |
| 70. Ich habe einen chaotischen Chef . . . . .          | 243 |

## **Umgang mit Kollegen . . . . . 247**

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 71. Unser Unternehmen fusioniert – was bedeutet das für<br>meine Abteilung und für mich? . . . . . | 249 |
| 72. Ich habe das Gefühl, dass mich niemand richtig informiert . . . . .                            | 252 |
| 73. Ich erhalte zu viel Informationsmaterial . . . . .                                             | 254 |
| 74. Unsere Abteilungen arbeiten nicht optimal zusammen . . . . .                                   | 257 |
| 75. Ich bin der Spezialist – deshalb kommen alle zu mir . . . . .                                  | 260 |

## **Anhang . . . . . 263**

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| Weiterführende Literatur . . . . .     | 265 |
| Hilfreiche Internet-Adressen . . . . . | 268 |
| Seminare . . . . .                     | 269 |
| Register . . . . .                     | 270 |

## Geleitwort zur 2. Auflage

Vater werden ist nicht schwer, Vater sein dagegen sehr, sagte einst Wilhelm Busch. Mit dem Chef-Sein ist es ähnlich. Zwar ist schon Chef werden durchaus eine Herausforderung. Dann aber tagtäglich ein erfolgreicher, guter Vorgesetzter, Kollege und Mitarbeiter zu sein und immer wieder aufs Neue zwischen den jeweiligen verschiedenen Interessen und Motiven zu balancieren, ohne selbst abzustürzen – das ist eine Kunst. Vor allem, wenn Sie neu sind in einer Firma, wenn Sie selbst noch nicht so lange im Job sind oder wenn Sie nicht sicher sein können, wo in der Firma Freund oder Feind sitzen.

Dieses Buch will daher ein Coach sein und Ihnen helfen, selbst die Lösung zu finden. Es zeigt, an was Sie in welcher Situation alles denken und beim Abwägen der Fürs und Widers beachten sollten. Denn die Situationen wiederholen sich, nur sind jeweils andere Interessen und Besonderheiten zu berücksichtigen. Die wichtigste Lektion lautet dabei: Die zwischenmenschlichen Dinge, der Nasenfaktor, sind häufig entscheidender als streng sachliche Kriterien. Nur wollen sich die wenigsten im Berufsalltag eingestehen, dass sie und andere sich häufig doch von Soft Factors, vom Bauchgefühl oder ihrem Instinkt leiten lassen. Umso schwieriger wird das eigene Funktionieren, das Führen anderer und das Überleben im Job. Daher behandelt dieses Buch nicht nur Fragen zur eigenen Karriere, sondern auch Fragen der Mitarbeiterführung und des Projektmanagements. Sie bekommen einen Job angeboten, der riskant ist und den andere deshalb nicht erledigen wollen? Mit sieben entscheidenden Fragen, sieben Tipps zur Lage und einer kleinen Checkliste wird Ihnen rasch klar, ob – und wie – Sie lieber einem Himmelfahrtskommando aus dem Weg gehen sollten

oder ob es sich doch um eine interessante Position mit Potenzial handelt. Das zu erkennen und auch viele andere typische Job-Situationen richtig einzuschätzen, dazu liefert das Buch wertvolle Entscheidungshilfen.

Dieses Buch hilft, wenn Sie als Führungskraft bereit sind, sich den Spiegel vorzuhalten – und mehr als das. Es eröffnet Blickwinkel und gibt Entscheidungskriterien an die Hand, damit Sie schnell und selbst zu einer Lösung kommen. Patentrezepte gibt es nicht.

Denn: Wir haben überall mit Menschen zu tun. Und Menschen reagieren eben individuell, zuweilen unvorhersehbar, haben ihre Ecken und Kanten und wollen als Menschen respektiert und mit ihren Motiven angenommen werden.

Und wer das verstanden hat, auf den trifft der Titel des Buches zu: Souverän als Chef.

*Claudia Tödtmann*

*Management-Expertin beim Handelsblatt*

## Vorwort

Junge Führungskräfte haben es nicht leicht. Auf der einen Seite erwartet ihr direkter Vorgesetzter, dass der »Laden läuft«. Auf der anderen Seite wünschen sich die Mitarbeiter einen motivierenden Chef, der ihnen bei Fragen und Problemen zuverlässig weiterhelfen kann.

Die Routine der »alten Hasen« im Führungsgeschäft konnte sich aber in der kurzen Zeit noch nicht entwickeln. Und im Unternehmen fehlt meist der richtige Ansprechpartner, mit dem man sich austauschen und offen über »brisante« Themen sprechen könnte. Den eigenen Chef oder die Personalabteilung möchte man nicht unbedingt mit Problemen behelligen, von denen man glaubt, dass man sie ohnehin alleine lösen muss.

Da können dann schnell Zweifel über den »richtigen« Führungsstil aufkommen. Fragen tauchen auf:

- Wie sollte ich mich in einer bestimmten Situation verhalten?
- Welche Informationen muss ich mir beschaffen?
- Was muss ich alles bedenken?
- Wer könnte einem weiterhelfen?

Solche Kommentare von Seminarteilnehmern ließen den Gedanken reifen, einen »Trouble-Shooting-Guide« zu schreiben, kein komplexes Führungsbuch, sondern die »Checkliste für den Notfall«. Ein Buch für die Schublade, aus dem man sich Anregungen holt, wenn »der Fall der Fälle« eintritt, so wie ein Pilot bei unerwarteten Problemen Rat in seinen »Emergency-Instructions« sucht.

Ebenso wie schon der Bestseller *Endlich Chef – was nun?* aufgrund von Anregungen von Seminarbesuchern entstand, so haben Sie nun

das erste kompakte »Nachschlagewerk« für nicht alltägliche Führungsfragen ebenfalls der Wissbegier von Führungskräften zu verdanken.

Einige der Tipps in diesem Buch sind wahrscheinlich nicht neu für Sie, denn Sie haben sich bestimmt auf Ihre Karriere als Führungskraft vorbereitet. Aber viele Informationen gehen im Alltag wieder unter. Und die meisten der aufgeführten Fragen und Probleme tauchen nicht täglich auf, sondern vielleicht erst nach ein oder zwei Jahren. Deshalb möchte dieses Buch Informationen und Denkanstöße für nicht alltägliche Probleme liefern, um für die jeweilige Situation passende Lösungen erarbeiten zu können.

Natürlich gibt es Unterschiede zwischen dem Tagesablauf in einer Behörde und einem Industriebetrieb, zwischen einem Krankenhaus und einem Supermarkt. Aber es gibt im Führungsgeschäft viel mehr Gemeinsamkeiten, als man vielleicht glaubt. Denn in jedem Unternehmen kommen Menschen zusammen, um in immer kürzerer Zeit immer mehr Aufgaben zu bewältigen. Und in jedem Unternehmen gibt es Menschen, die dafür bezahlt werden, etwas zu tun, und andere, die dafür bezahlt werden, dass etwas getan wird. Ebenso gibt es in jedem Unternehmen Menschen, die anderen Menschen Anweisungen erteilen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Insofern unterscheiden sich Aufgabenbereiche und Problemkreise von Führungskräften kaum. Denn führen heißt immer: Menschen dazu zu bringen, dass sie das, was man von ihnen erwartet, gerne tun.

Dieses Buch ist kein Rezeptbuch. Deshalb finden Sie hier auch keine Patentrezepte, denn die gibt es weder für das Führen einer Ehe noch für das Führen einer Abteilung. Aber ich helfe Ihnen bei der Zusammenstellung Ihrer eigenen »Rezeptmischung«, damit Sie in jeder Situation in der Lage sind, die richtigen Fragen zu stellen – die Voraussetzung für die richtigen Antworten. Das Buch liefert Ihnen Tipps und Hilfen, die Sie darin verstärken, auch neue Ansätze zu wagen.

Vergessen Sie die bekannten Killerphrasen »Das wird bei uns nie funktionieren« oder »Das habe ich alles schon probiert«, sondern machen Sie sich Gedanken, welche der Anregungen Sie mit Kreativität einsetzen und realisieren können. »Den Wald vor lauter Bäumen nicht

sehen« – dieses Sprichwort zeigt, wie wichtig es manchmal ist, Abstand zu nehmen, den Blickwinkel zu ändern. Dazu will Ihnen dieses Buch verhelfen. Betrachten Sie die Checklisten als Anregungen, Ihre persönliche Checkliste zu dem Sie betreffenden Thema zu erstellen.

Ein Wort zum Gebrauch des Buches: Suchen Sie sich aus dem Inhaltsverzeichnis das Thema heraus, das Ihr Problem am ehesten beschreibt. Manchen Tipp werden Sie auch in einem anderen Kapitel wiederfinden. Der Vorteil für Sie: Sie müssen nicht das ganze Buch lesen, wenn Sie lediglich Tipps zu einer konkreten Situation suchen. Sie können natürlich auch das ganze Buch von Anfang bis Ende lesen, um zu wissen, was alles einmal auf Sie zukommen könnte.

Bei den aufgeführten Zitaten wurde auf die Quellenangabe verzichtet, da häufig dasselbe Zitat unterschiedlichen Quellen zugeordnet wird. Jeder »Erfinder« eines Zitats wird sich aber ohnehin freuen, wenn er mit seinen goldenen Worten anderen helfen konnte.

Übrigens: Bei einer Umfrage unter Personalchefs wurden als die größten Probleme einer neuen Führungskraft am häufigsten diese zwei Punkte genannt:

1. die fehlende Fähigkeit, gruppendedynamische Prozesse zu erkennen und zu deuten sowie
2. die fehlende Fähigkeit, beschlossene Entscheidungen konsequent durchzusetzen.

Die fachliche Qualifikation sorgt offenbar kaum für Schwierigkeiten. Es sind die Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich, die der jungen Führungskraft Probleme bereiten.

Damit Sie als Führungskraft sich, Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft führen, nutzen Sie dieses Buch. Lassen Sie auch mal Ihre Kollegen einen Blick hinein werfen.

Die Fragen in diesem Buch stammen aus dem Kreis von Seminarbesuchern. Wenn Sie weitere Anregungen, Fragen, eigene Tipps und Erfahrungen beitragen möchten, dann schicken Sie eine E-Mail an [feedback@goldfuss.com](mailto:feedback@goldfuss.com).



# Karriereplanung ■





# 1

## Meine Arbeit macht mir nicht mehr so viel Freude wie früher

Glücklich, wer mit den Verhältnissen zu brechen versteht, ehe sie ihn gebrochen haben.

### Das Problem

Eigentlich haben Sie sich bisher ganz wohl gefühlt auf Ihrer Stelle. Seit einiger Zeit jedoch merken Sie, dass Ihnen die Arbeit nicht mehr so viel Spaß macht wie früher, dass Sie sich manchmal langweilen und nicht mehr richtig herausgefordert fühlen. Nicht, dass Sie zu wenig zu tun hätten, nein, über Arbeit können Sie sich nicht beklagen. Aber irgendwie reizt Sie das alles nicht mehr. Der Gedanke, Jahre so weiterarbeiten zu sollen, erschreckt Sie.

### Fragen, die Sie sich stellen sollten

1. Seit wann spüren Sie die »Symptome«?
2. Was hat sich in Ihrem Bereich geändert?
3. Geht es Ihren Kollegen genauso?
4. Handelt es sich um ein vorübergehendes Tief oder glauben Sie, die Situation wird sich eher noch verschlechtern?

### Tipps zu den Fragen

1. Versuchen Sie möglichst genau herauszufinden, seit wann Sie dieses Gefühl haben. Prüfen Sie auch, ob Ereignisse in Ihrem privaten Umfeld Einfluss auf die Situation haben könnten.

2. Analysieren Sie Änderungen im Betriebsablauf, in der Verantwortung, auf der Chefetage, im Mitarbeiterkreis, in der Firmenpolitik – kurz gesagt überall dort, wo sich Gründe für Ihre derzeitige Situation finden könnten.
3. Wichtig ist es in solchen Situationen auch zu wissen, ob man alleine einen gewissen Standpunkt einnimmt oder ob andere das Thema genauso sehen. Es gibt Situationen, in denen man nicht unbedingt objektiv und neutral urteilt. Dann ist die Betrachtung aus einem anderen Blickwinkel heraus sehr hilfreich.
4. Nach Prüfung dieser Frage stellen Sie vielleicht fest, dass Sie aus Ihrer derzeitigen Verantwortung herausgewachsen sind, dass Ihre aktuelle Tätigkeit tatsächlich keine Herausforderung mehr darstellt, weil Sie besser, schneller, schlauer und effektiver geworden sind. Es ist wichtig für Ihre weitere Karriere, dass Sie diesen Punkt ganz klar erkennen, bevor Sie resignieren und »schlechter« werden. Vorwärts kommen heißt, das zurückzulassen, was einen nicht mehr interessiert.

### Zusammenfassung

Ziehen Sie Bilanz. Notieren Sie – am besten auf einer Zeitachse – die Punkte, in denen Sie in den vergangenen Jahren besser geworden sind. Erkennen Sie Schwerpunkte in Ihrer Entwicklung und konzentrieren Sie sich auf den weiteren Ausbau dieser Punkte, egal ob in Ihrem jetzigen Unternehmen oder an anderer Stelle.

### Meine persönliche Weiterentwicklung

| ZEITRAUM                                                      | 19xx<br>/ | 20xy<br>– | 20yy<br>– – | 20zz<br>+ | 201x<br>++ |
|---------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|------------|
| <b>Fähigkeit 1</b><br>(z. B. Projekte organisieren)           |           |           |             |           |            |
| <b>Fähigkeit 2</b><br>(z. B. vor einer größeren Gruppe reden) |           |           |             |           |            |
| <b>Fähigkeit 3</b><br>(z. B. Konflikte lösen)                 |           |           |             |           |            |

| ZEITRAUM                                              | 19xx<br>/ | 20xy<br>– | 20yy<br>– – | 20zz<br>+ | 201x<br>++ |
|-------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|------------|
| <b>Fähigkeit 4</b><br>(z. B. Mitarbeiter motivieren)  |           |           |             |           |            |
| <b>Fähigkeit 5</b><br>(z. B. Konzeptionen erarbeiten) |           |           |             |           |            |

## LEGENDE:

- ++ sehr stark ausgeprägt  
 + ausreichend vorhanden  
 – schlecht entwickelt  
 – – sehr schlecht entwickelt  
 / nicht vorhanden



## Checkliste

- ☐ Welche Punkte interessieren mich immer weniger?
- ☐ Warum?
- ☐ Auf welche Punkte will ich mich mehr konzentrieren?
- ☐ Warum?
- ☐ Welche Schwerpunkte werde ich setzen?

Nächster Kontrolltermin: .....

## 2

# Ich fürchte, ich bin in der falschen Branche

Wenn du feststellst, du reitest ein totes Pferd,  
dann steige sofort ab.

### Das Problem

Als Sie Ihren neuen Job antraten, waren Sie noch ganz sicher, sich richtig entschieden zu haben. Während Ihrer gesamten Ausbildungsphase haben Sie sich auf dieses Aufgabengebiet in dieser Branche vorbereitet. Voller Euphorie und Optimismus haben Sie Ihren Job angetreten – vor noch gar nicht allzu langer Zeit. Nun aber sind Sie eher verunsichert. Sie lesen Hiobsbotschaften in der Zeitung über Ihre Branche. Bei Vergleichen mit Kollegen aus anderen Bereichen des Wirtschaftslebens haben Sie manchmal das Gefühl, nicht in einer zukunftsorientierten Branche beschäftigt zu sein. Die Frage, wo Sie in fünf Jahren Ihr Geld verdienen werden, beschäftigt Sie immer öfter. Nichts ist schlimmer als dumpfe, beunruhigende Ängste. Werden Sie deshalb offensiv, verschaffen Sie sich Klarheit.

### Fragen, die Sie sich stellen sollten

1. Wie hat sich das Unternehmen in den vergangenen Jahren entwickelt?
2. Wie hat sich die Branche in den zurückliegenden Jahren entwickelt?
3. Wie beurteilt das Management die derzeitige Situation?
4. Könnten Sie Ihre Fähigkeiten woanders besser zum Einsatz bringen?
5. Welche Entwicklungen könnten die Situation ändern?

## Tipps zu den Fragen

1. Schauen Sie sich genau die Daten Ihres Unternehmens an: Wie haben sich Geschäftsfelder, Umsatzzahlen, Personalsituation, Gewinn- und Zukunftschancen entwickelt?
2. Ermitteln Sie diese Daten für die ganze Branche. Die Informationen können Sie sich zum Beispiel aus Fachzeitsungen, Branchenreports der Geldinstitute, Berufsverbänden, von statistischen Ämtern und aus dem Internet holen.
3. Beurteilt das derzeitige Management die momentane Situation realistisch oder hängt man möglicherweise Wunschträumen nach? Analysieren Sie die Aussagen und prüfen Sie, ob Sie zu denselben Schlussfolgerungen kommen.
4. Warum nutzen Sie nicht Ihre derzeitigen Zweifel, um sich Gedanken über eine neue Positionierung zu machen? Wenn absehbar ist, dass Ihre Zukunft nicht im derzeitigen Unternehmen oder in der derzeitigen Branche liegt, dann ist es besser, jetzt zu wechseln, zu einem Zeitpunkt, an dem der Arbeitsmarkt noch nicht von Ihren Kollegen mit bearbeitet wird.
5. Prüfen Sie auch, ob es in Ihrem Unternehmen in Zukunft Entwicklungen geben könnte, die die Situation verbessern. Wenn Sie sich heute noch nicht für eine Änderung entscheiden, dann behalten Sie zumindest diese Entwicklungen im Auge.

## Zusammenfassung

Es gab und es wird immer Geschäftszweige und Branchen geben, deren Ende näher ist, als die Beteiligten wahrhaben wollen. Lesen Sie ab und zu Berichte über Trends im Wirtschaftsleben und legen Sie Ihre berufsbedingten Scheuklappen ab. Tauschen Sie sich auch mit Kollegen aus Wettbewerbsfirmen aus, um zu prüfen, ob Ihre Vermutungen einer kritischen Betrachtung standhalten.



### Checkliste

- ☐ Welche Entwicklungen sprechen für die Zukunft meines Unternehmens beziehungsweise der Branche?
- ☐ Welche sprechen dagegen?
- ☐ Welche Alternativen/Entwicklungen sind absehbar?
- ☐ Wo könnte ich meine Fähigkeiten sinnvoll einbringen, wo könnte ich mein Know-how und meine Erfahrungen optimal verkaufen?

### 3

## Mein Chef bietet mir eine spannende, aber riskante Aufgabe an

Der Gedanke an Hindernisse belastet uns mehr als die Hindernisse selbst.

### Das Problem

In Ihrem Unternehmen wurde kürzlich umorganisiert. Im Rahmen dieser Umorganisation wurden einige Stühle verrückt. Einige Stühle fielen ganz weg, darunter auch Ihrer. Ihr Chef bietet Ihnen nun eine neue Stelle an. Aus »gut unterrichteten Kreisen« haben Sie allerdings erfahren, dass wohl niemand sich bisher bereit erklärt hat, diese Stelle zu übernehmen. Sie haben den Verdacht: Das ist ein Job, den keiner will. Was tun?

### Fragen, die Sie sich stellen sollten

1. Warum bietet man gerade Ihnen diesen Job an?
2. Was sind die Vorteile und die Nachteile der angebotenen Stelle?
3. Wurde die Stelle neu geschaffen oder wird sie nur neu besetzt?
4. Was passiert, wenn Sie die Stelle ablehnen?
5. Wie passt diese neue Stelle in Ihre Karriereplanung?
6. Welche persönlichen Chancen sehen Sie in dieser neuen Stelle?
7. Wer wird Ihr neuer Chef, und welche Mitarbeiter werden Ihnen zugeordnet?

### Tipps zu den Fragen

1. Sprechen Sie diese Frage ganz offen und ehrlich mit der Personalabteilung an. Stellen Sie fest, ob man Ihnen diesen Job nur anbietet, um Sie



nicht zu verlieren (oder um die Abfindungssumme zu sparen) oder ob man sich von Ihnen in dieser neuen Stelle positive Änderungen für das Unternehmen verspricht.

2. Nachdem Sie sich alle Informationen über die Stelle beschafft haben, werden Sie kreativ. Listen Sie alle bekannten sowie alle eventuell denkbaren Vor- und Nachteile der angebotenen Stelle auf. Entwickeln Sie ein eigenes Szenario, wie Sie die Stelle in Ihrem Sinne verändern und verbessern werden.
3. Wenn die Stelle neu geschaffen wurde, dann haben Sie noch alle Gestaltungsmöglichkeiten, um aus ihr eine interessante Position zu gestalten. Existierte die Stelle bereits, dann holen Sie sich alle verfügbaren Informationen über die Vergangenheit des Jobs. Machen Sie auch hier eine Auflistung mit den Vor- und Nachteilen der neuen Aufgabe. Fragen Sie auch Ihren Vorgänger, soweit dieser noch verfügbar ist, nach möglichen Besonderheiten.
4. Spielen Sie auch einmal durch, was passieren würde, wenn Sie die Stelle ablehnen. Welche Konsequenzen hätte das? Verschaffen Sie sich Klarheit, ob Sie mit den Folgen leben könnten.
5. Auch wenn Sie nicht starr und verbissen Ihre Karriereplanung verfolgen, überlegen Sie, inwieweit die angebotene Stelle in Ihre künftige Entwicklung hineinpasst. Sehen Sie keine Probleme, dann nehmen Sie an. Passt die Position überhaupt nicht in Ihre Planung, dann suchen Sie sich eine andere Aufgabe.
6. Wenn Sie Ihre Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile vorliegen haben, dann betrachten Sie gezielt alle Vorteile und überlegen Sie, wie Sie diese nutzen und Ihnen sowie dem Unternehmen auf dem Weg nach vorne helfen können.
7. Bevor Sie einwilligen, die neue Stelle anzutreten, prüfen Sie, wer »von oben« und »von unten« auf Sie einwirken wird. Können Sie Ihren neuen Chef akzeptieren? Glauben Sie, dass Sie mit den zugeordneten Mitarbeitern die derzeitigen und künftigen Aufgaben erfüllen können? Machen Sie gemeinsam mit Ihrem Chef in spe eine detaillierte Ressourcenplanung. Versuchen Sie, gerade in dieser Situation, mehr Sicherheitsfaktoren als vielleicht üblich einzubauen.

## Zusammenfassung

Häufig wurden schon aus vermeintlich uninteressanten Stellen dank der Kreativität des Stelleninhabers interessante und entwicklungsfähige Positionen geschaffen. Wenn man Sie in ein neues Aufgabengebiet hinein befördert, dann nutzen Sie all Ihre Kreativität und Ihren Ehrgeiz, um das Beste daraus zu machen. Wenn Sie annehmen, seien Sie überzeugt davon, Ihre eigene »Spielwiese« zu gestalten.



### Checkliste

- ☐ Was sind die negativen Punkte an dieser Stelle?
- ☐ Wo sehe ich positive Ansätze in diesem Aufgabengebiet?
- ☐ Wie kann ich die negativen Punkte reduzieren, vermeiden oder umgehen?
- ☐ Wen muss ich noch einschalten, um aus dieser Stelle eine Erfolgsposition zu machen?

## Literatur

- Sprenger, Reinhard K.: *Die Entscheidung liegt bei dir! Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit*. Frankfurt/New York, 2004. Campus.

## 4

# Ich wurde bei einer Beförderung übergangen

Bescheidenheit ist eine Eigenschaft, für die man Sie bewundern wird – falls man jemals von Ihnen hört.

### Das Problem

Sie hatten so fest damit gerechnet, und alle Ihre Kollegen waren der Meinung, dass Sie es werden. Aber dann kam es anders, die Beförderung ging an Ihnen vorbei. Eine verständliche Reaktion, dass Sie jetzt enttäuscht sind. Bevor Sie jetzt jedoch aus verletzter Eitelkeit heraus sofort mit der Suche nach einer neuen Stelle beginnen, sollten Sie sich einige Gedanken machen.

### Fragen, die Sie sich stellen sollten

1. Haben Sie Ihren Wunsch nach einer Beförderung klar und eindeutig kommuniziert?
2. Ist Ihnen das Anforderungsprofil der neuen Stelle bekannt?
3. Hätten Sie die Anforderungen erfüllen können?
4. Was waren die Gründe für die Einsetzung der anderen Person?
5. Wären Sie wirklich die Idealbesetzung für die Stelle gewesen?
6. Welche Alternativen ergeben sich jetzt für Sie?

### Tipps zu den Fragen

1. Häufig gehen Menschen davon aus, dass ihr Umfeld Gedanken lesen kann. Wenn Sie innerhalb des Unternehmens an der richtigen Stelle

nicht klar und eindeutig geäußert haben, dass Sie an dieser Position großes Interesse haben, dann dürfen Sie sich nicht wundern, wenn Sie jetzt übergangen wurden. Sie waren zu bescheiden.

2. Wenn Ihnen nicht ganz klar ist, was in der neuen Stelle gefordert wird, dann werden Sie immer der Meinung sein, die richtige Person für die Aufgabe gewesen zu sein.
3. Wenn Ihnen das Anforderungsprofil vorliegt, dann sollten Sie ganz selbstkritisch prüfen, ob Sie wirklich alle Punkte hätten erfüllen können. Bei der Selbstanalyse fällt Ihnen vielleicht das eine oder andere auf, an dem Sie in Zukunft noch ein wenig arbeiten müssen.
4. An dieser Stelle sollten Sie sich vor Mutmaßungen hüten. Gerade bei Personalentscheidungen entstehen oft die wildesten Gerüchte, die jeder Grundlage entbehren. Fragen Sie die verantwortliche Person offen und ehrlich, was die Gründe für die Bevorzugung eines Wettbewerbers waren. Akzeptieren Sie diese Gründe, machen Sie sich Gedanken über eine bessere Vermarktbarkeit Ihrer Person in Zukunft.
5. Nach Beantwortung der Fragen 1 bis 4 sollten Sie jetzt prüfen, ob Sie die Situation noch genau so sehen wie vorher. Vielleicht haben Sie jetzt selbst Zweifel, ob Sie die Idealbesetzung für die Rolle abgegeben hätten.
6. Hüten Sie sich nun davor, Rachegefühle austoben zu wollen. Man kann nicht immer gewinnen im Leben, und eine zweite Chance kommt oft schneller, als man glaubt. Arbeiten sie mit dem »Neuen« kooperativ und partnerschaftlich zusammen. Jede andere Vorgehensweise wäre kontraproduktiv. Können Sie allerdings aus vermeintlichen Gründen der Selbstachtung morgens nicht mehr mit gutem Gewissen zur Arbeit gehen, dann sollten Sie möglichst schnell einen Wechsel vornehmen. Ihr verletztes Ego nehmen Sie allerdings in die neue Position mit.

## **Zusammenfassung**

Nehmen Sie eine solche Situation zum Anlass, eine kritische Selbstbeurteilung vorzunehmen. Stellen Sie fest, welches Quäntchen Know-how, Führungsfähigkeit oder was immer Ihnen noch fehlte. Arbeiten Sie daran, diese Lücken zu füllen.