

campus

Jürgen W. Goldfuß

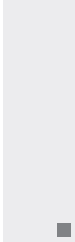
SOUVERÄN ALS CHEF

Schnelle Lösungen für brennende
Führungsprobleme



Souverän als Chef ■

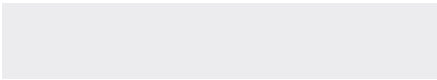
■ *Jürgen W. Goldfuß* ist Publizist, Unternehmensberater und selbstständiger Trainer für Führungskräfte (www.goldfuss.com). Er hält Seminare in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Bei Campus erschienen von ihm bereits *Endlich Cef – was nun?* und *Erfolg durch professionelles Delegieren*.



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

Inhalt

Geleitwort zur 2. Auflage	9
Vorwort	11
Karriereplanung	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- gabe an	23
4. Ich wurde bei einer Beförderung übergangen	26
5. Ich bin mir nicht sicher, ob ich die Firmenpolitik noch mit- tragen kann – sollte ich gehen?	29
Kommunikation	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

Selbstmanagement	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
Projektmanagement	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
Mitarbeiterführung	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 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 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- 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
Team	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 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, gruppensdynamische 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.

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 /	20xy –	20yy – –	20zz +	201x ++
Fähigkeit 1 (z. B. Projekte organisieren)					
Fähigkeit 2 (z. B. vor einer größeren Gruppe reden)					
Fähigkeit 3 (z. B. Konflikte lösen)					

ZEITRAUM	19xx /	20xy –	20yy – –	20zz +	201x ++
Fähigkeit 4 (z. B. Mitarbeiter motivieren)					
Fähigkeit 5 (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 Fachzeitingen, 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