

KLEINER WEGWEISER FÜR DEN START INS BERUFSLEBEN

Stadtwerke sichern die Versorgung mit Energie, Wasser und vielen Dienstleistungen vor Ort – und damit die Basis für einen funktionierenden Alltag. Für ein Gelingen dieser anspruchsvollen Aufgabe sind immer wieder junge Talente mit Begeisterung und neuen Ideen gefragt. Gleichzeitig erleben Studienabgänger oft Überraschungen, wenn sie aus der perfekten Welt der Managementtheorien im beruflichen Alltag mit ganz normalen Kollegen und Vorgesetzten landen. Die Stadtwerke Heidelberg geben mit ihrem Buch Anregungen, um sich in der Realität der Arbeitswelt gut zurechtzufinden, und zeigen an Beispielen, wie der hundertprozentig kommunale Energieversorger eine Unternehmenskultur für ein gutes Miteinander unterstützt.

Ein Buch der Stadtwerke Heidelberg.

SPIELREGELN FÜR BEWERBUNG UND BERUF

PROF. DR. RUDOLF IRMSCHER

PROF. DR. RUDOLF IRMSCHER

SPIELREGELN FÜR BEWERBUNG UND BERUF



PRAXISCODE FÜR YOUNG PROFESSIONALS

STADTWERKE HEIDELBERG



Prof. Dr. Rudolf Irscher hat Physik, Mathematik und Ingenieurwissenschaften in Aachen und Köln studiert. Nach seinem Studium arbeitete er im Forschungszentrum Jülich und wechselte danach in die Energie- und Wasserwirtschaft. Er hat über 25 Jahre Führungserfahrung aus seinen Tätigkeiten bei den Stadtwerken Düsseldorf, der RheinEnergie in Köln und seit über zehn Jahren als Geschäftsführer der Stadtwerke Heidelberg.

Seit 2011 ist er Lehrbeauftragter der SRH Hochschule Heidelberg im Bereich Unternehmensführung und Management und machte von 2013 bis 2015 eine Ausbildung zum Management-Coach. 2017 wurde er zum Honorarprofessor ernannt.

PROF. DR. RUDOLF IRMSCHER

**SPIELREGELN
FÜR BEWERBUNG
UND BERUF**

PRAXISCODE FÜR YOUNG PROFESSIONALS

Impressum

1. Auflage Januar 2020

© Stadtwerke Heidelberg 2020

Zeichnungen: Clara Lutz, Stadtwerke Heidelberg

Vervielfältigung des Buches oder Nutzung von Auszügen unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht.

Infos und Download: www.swhd.de/praxiscode

INHALT

Vorworte	7
Einleitung	11

Teil 1: Der Rahmen

1.1 Das Unternehmen zwischen gestern und morgen	15
Das alte System ist überfordert	15
Die Potenziale der Mitarbeiter entfalten	17
Die neue Welt wird zum attraktiven Zukunftsbild.....	18
1.2 Wo Menschen aufeinandertreffen	19
Dem limbischen System ausgeliefert – nicht ganz, aber beinahe	21
Konsequenzen für den Unternehmensalltag.....	26
1.3 Das Glückskleeblatt.....	28
Aufstieg bis zum Absturz	30
Die Alternative: Aufstieg und persönliche Erfüllung.....	32
Der Karriere einen Sinn geben	33

Teil 2: Überlebenstraining

2.1 Erfolgreich bewerben.....	34
Eine Bewerbung ist kein Gag.....	34
Hinterlassen Sie keine verbrannte Erde.....	41
Achten Sie auf die Fünf-Jahre-Regel	46
Dem Chef gefallen: Sympathie und Haltung entscheiden.....	48
2.2 Überleben im Unternehmensalltag	55
Die ersten 100 Tage: Zeigen Sie Respekt und Demut	56
Von der Kunst, den Chef zu kritisieren.....	58
Wenn die innere Stimme widerspricht.....	65
2.3 Die Unternehmenskrise: Chance oder Absturz?	68
Unterstützen statt opponieren	69
Am Abgrund	77

Teil 3: Erfüllung im Beruf

3.1 Den richtigen Einstieg finden.....	83
Sich selbst kennenlernen	84
Die Grundrichtung festlegen.....	86
Die Suche nach der Idealposition aufnehmen.....	88
3.2 Den eigenen Weg gehen	90
Baustein 1: Feedback einholen.....	91
Baustein 2: Regelmäßige Standortbestimmung.....	94
Baustein 3: Der persönliche Ratgeber	98
Baustein 4: Mensch und Funktion im Einklang	101
Haben Sie den Mut!	104
 Quellen und Literatur	 106



VORWORT JÜRGEN HEISS

Aus langjähriger Erfahrung als Vorgesetzter weiß ich, wie schwierig sich der Übergang von Schule und Studium in den Beruf gestalten kann. Denn junge Menschen erleben nichts weniger als einen Weltenwechsel, wenn sie in das Berufsleben einsteigen. Anleitungen und Tipps von Praktikern sind daher eine wertvolle Unterstützung. Professor Dr. Rudolf Irmischer schildert in seinem Buch die Welt, wie sie wirklich ist, und räumt dabei mit vielen Vorstellungen über das idealtypische Berufsleben auf. Und das in einer sehr erfrischenden Art.

Aber es gibt noch einen anderen Aspekt, warum ich mich über das Buch freue – und über die Gelegenheit, dieses Vorwort zu schreiben: Die Stadtwerke Heidelberg sind für die Stadt Heidelberg ein wichtiger Partner, der eine hohe Verlässlichkeit bei der Versorgung, der zukunftsfähigen Entwicklung des Energiesystems sowie bei der Finanzierung öffentlicher Aufgaben sicherstellt. Das war nicht immer so. Vielmehr ist diese Rolle das Ergebnis eines Kulturwandels während des letzten Jahrzehnts in diesem Unternehmen. Mit dem vorliegenden Buch zeigen die Stadtwerke Heidelberg nun: Sie sind ein guter Arbeitgeber, der seinen Mitarbeitern viel Unterstützung bietet – und eine Arbeitswelt, der ein kluger Blick auf das menschliche Miteinander zugrunde liegt. Ich wünsche den Stadtwerken Heidelberg, dass sie damit engagierte Berufseinsteiger für die vielen spannenden und zukunftsorientierten Aufgaben in ihrem Berufsalltag begeistern können. Aber lesen Sie selbst. Viel Freude dabei.

JÜRGEN HEISS

Bürgermeister der Stadt Heidelberg

VORWORT MICHAEL MERGENTHALER

Die Stadtwerke Heidelberg haben in den vergangenen Jahren einen deutlichen Kulturwandel erlebt. Mehr Effizienz, mehr Digitalisierung, mehr Wettbewerb ... diesen Themen müssen sich alle Unternehmen stellen. Was den Wandel bei unseren Stadtwerken Heidelberg jedoch ausgezeichnet hat: Wir haben immer einen starken Fokus auf das menschliche Miteinander gelegt. Das ist uns als Betriebsrat wichtig. Nicht nur, weil wir damit die Arbeitsqualität sichern, sondern auch, weil eine gute Zusammenarbeit einen unmittelbaren Einfluss auf die Sicherung unserer Arbeitsplätze hat. Wir sind umso erfolgreicher, je besser wir zusammenarbeiten.

Deshalb begrüßen wir dieses Buch der Stadtwerke Heidelberg, geschrieben von unserem Geschäftsführer Professor Dr. Rudolf Irmscher, sehr. Es bietet unseren jungen, neuen Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit, die ungeschriebenen Gesetze in der Berufswelt früh kennenzulernen und sicher in die Arbeitswelt zu starten. Wir erleben immer wieder, dass manche, die frisch von der Schule oder Hochschule kommen, sich damit schwertun. Die „Spielregeln für Bewerbung und Beruf“ werden ihnen gute Dienste leisten. Was Menschen bei der Arbeit antreibt, was Vorgesetzte erwarten und brauchen und was bei der Gestaltung des eigenen Berufsweges zu beachten ist – all das ist in diesem Buch humorvoll auf den Punkt gebracht. Wir freuen uns, wenn es einen großen Kreis an Lesern findet.

MICHAEL MERGENTHALER

Betriebsratsvorsitzender der Stadtwerke Heidelberg

VORWORT CAROLIN SUTTER

Mit den Stadtwerken Heidelberg verbindet uns eine langjährige Zusammenarbeit: Der regionale Energieversorger ist unser verlässlicher Praxispartner bei Projekten von Studierenden. Unterstützt durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens können sie sich an konkreten Aufgaben im Unternehmen erproben. Das hilft ihnen, sich optimal auf ihr späteres Berufsleben vorzubereiten. Und für uns als SRH Hochschule Heidelberg ist diese Kooperation eine wichtige Stütze unseres praxisnahen Lernumfelds.

Ergänzend dazu bietet Professor Dr. Rudolf Irmscher seit vielen Jahren wöchentliche Lehrveranstaltungen zu Unternehmensführung und Management bei uns an und gestaltet diese interaktiv unter Einbeziehung der Studierenden – eine ausgesprochen beliebte, lebendige und bestens besuchte Veranstaltung. Junge Menschen haben ein großes Interesse daran zu erfahren, wie Unternehmen tatsächlich funktionieren. Dies hat den Ausschlag für dieses Buch gegeben – so berichtete mir Professor Irmscher in einem unserer Gespräche. Nun liegt es vor, und ich freue mich, dass unsere Zusammenarbeit und insbesondere der Austausch zwischen dem erfahrenen Praktiker und den jungen Studierenden der Anlass dafür war. Das Buch füllt eine Lücke, und es setzt einen anregenden Kontrapunkt zu der bestehenden Management-Literatur. Mir hat es viel Spaß gemacht, das Buch zu lesen. Ich wünsche ihm viele Leser – junge Löwen, die sich auf den Weg in das Berufsleben machen.

PROF. DR. CAROLIN SUTTER

Prorektorin der SRH Hochschule Heidelberg

EINLEITUNG

Wir waren zu viert, vier Führungskräfte bei einem Führungstraining für Geschäftsführer. Die Trainerin zeigte uns eine Auswahl von gut 50 Bildkarten mit unterschiedlichen Motiven: ein Löwe, ein Affe, ein Adler, ein Baum, eine Blumenwiese... Bildkarten sind ein klassisches Instrument aus dem Werkzeugkasten eines Coachs. Man wählt spontan ein Bild aus und überlegt dann, welche Assoziationen damit verbunden sind. Die Methode hilft, unbewusste Ressourcen zu mobilisieren, sich über seine Motivationen klar zu werden und die richtigen Ziele zu setzen.

Ich wählte den Löwen. Wir listeten dessen Eigenschaften auf, und ich fand: Das Bild mit dem Löwen ist für mich gar nicht so verkehrt. Der Löwe liegt ruhig da, beobachtet, passt auf, hat alles unter Kontrolle – und nur im Notfall springt er auf und beißt. Ich konnte darin meine Rolle durchaus wiedererkennen: die Rolle eines Geschäftsführers, der das Unternehmen gemeinsam mit den Mitarbeitern nach vorne bringt, in die Zukunft führt und hierzu auch die geeigneten Nachwuchskräfte braucht. Als das Gespräch mit der Trainerin darauf kam, was ich später einmal im Ruhestand machen sollte, welche Aufgabe sie mir da empfehlen würde, sagte sie spontan: junge Löwen trainieren!

Damit hatte sie ins Schwarze getroffen. Wenn ich seit einigen Jahren an der SRH Hochschule Heidelberg Vorlesungen zum Thema Unternehmensführung halte, möchte ich nicht nur für die Stadtwerke Heidelberg werben, sondern mich treibt auch genau dieses Motiv: junge Löwinnen und Löwen trainieren. Ich möchte Studentinnen und Studenten, Berufseinsteiger und angehende Führungskräfte auf das vorbereiten, was sie in der Unternehmenswelt erwartet. Ihnen die Augen öffnen, was „draußen so läuft“, was sich da wirklich abspielt.

Das fängt bei Alltäglichkeiten an, mit denen jede Führungskraft konfrontiert wird – mit Fehlverhalten von Mitarbeitern, ausbleibenden Entscheidungen des Chefs, aber auch Dingen wie Alkohol am Arbeitsplatz,

Diebstahl oder Korruption. Man bekommt es mit Menschen zu tun, die sich selbstlos einsetzen, mit Menschen, denen es allein um ihre Karriere geht, mit Menschen, die einfach nur einen guten Job machen wollen, oder mit Mitarbeitern, die richtig klasse sind, die man gerne befördern möchte, die das aber ablehnen, weil sie keine Personalverantwortung übernehmen wollen. Was „da draußen so läuft“, das sind aber auch extreme Situationen, die früher oder später auf jede Führungskraft und jeden Mitarbeiter zukommen: die Schließung von Geschäftsbereichen, harte Kostenschnitte, Krisen, die auch den eigenen Arbeitsplatz betreffen.

Alles in allem erwartet Sie als Berufseinsteiger eine breite Palette an Herausforderungen, die beim Studium an den Hochschulen kaum thematisiert werden. Hierauf möchte dieses Buch eingehen und Hilfestellungen geben. Die meisten Themen habe ich selbst erlebt – zunächst als junge Führungskraft, später als Hauptabteilungsleiter bei den Stadtwerken Düsseldorf und bei der RheinEnergie in Köln, seit 2009 als Geschäftsführer der Stadtwerke Heidelberg.

Für die Kultur eines Unternehmens spielen die Überzeugungen, Werte und Motive des Geschäftsführers eine prägende Rolle. In meinem Fall lege ich Wert darauf, in einem Umfeld tätig zu sein, in dem die Menschen einen guten Kontakt pflegen und offen und fair miteinander umgehen. Unwohl und unsicher fühle ich mich in Kreisen, in denen ich bei jedem Wort darauf achten muss, welche Interessen mein Gegenüber verfolgt. Im Gegensatz dazu freue ich mich darauf, wenn ich mich zum Beispiel mit unserem Betriebsrat treffe. Da stimmt die Atmosphäre. Wir können offen und fair miteinander sprechen. Der Umgang ist freundschaftlich, wir respektieren einander. Das fühlt sich nicht nur gut an, sondern hat auch ermöglicht, in den zurückliegenden Jahren schwierige Unternehmensentscheidungen erfolgreich umzusetzen.

Eine Unternehmenskultur, in der man so miteinander umgehen kann, finde ich sehr attraktiv und erstrebenswert. Das vorliegende Buch wendet sich an Berufseinsteiger und junge Führungskräfte, die ähnlich empfinden und denen es ein Anliegen ist, später einmal etwas zu bewegen und ihr Umfeld im Sinne einer Kultur des Miteinanders zu gestalten.

Fühlen Sie sich angesprochen? Als Stadtwerke Heidelberg sind wir auf der Suche nach Nachwuchskräften, die sich schon früh und ernsthaft mit diesen Themen auseinandersetzen. Unser „Praxiscode für Young Professionals“ möchte zu einem erfolgreichen Berufseinstieg beitragen und Sie auf dem Weg in ein erfüllendes Berufsleben unterstützen.

Der erste Teil setzt hierzu den Rahmen. Er skizziert in groben Zügen die Strukturen, auf die Berufseinsteiger treffen und mit denen sie sich auseinandersetzen sollten, um ihren Berufsweg finden und erfolgreich gehen zu können. Im zweiten Teil geht es zur Sache: Die jungen Löwinnen und Löwen werden darin trainiert, im Hier und Jetzt zu überleben. Das fängt bei der Bewerbung an, geht weiter über alltägliche Situationen und ungeschriebene Gesetze in den Unternehmen und reicht bis zum Verhalten in Krisensituationen. Der dritte Teil beschreibt konkrete Erfolgsfaktoren, auf die es für ein gelungenes Berufsleben ankommt. Dabei lasse ich mich vor allem von einer Überzeugung leiten: Ein beruflicher Weg kann nur dann wirklich gelingen, wenn er im Einklang mit den eigenen Motiven und der persönlichen Entwicklung steht.

Heidelberg, im Dezember 2019

PROF. DR. RUDOLF IRMSCHER

*Geschäftsführer der Stadtwerke Heidelberg,
Honorarprofessor SRH Hochschule Heidelberg*

TEIL 1: DER RAHMEN

1.1 DAS UNTERNEHMEN ZWISCHEN GESTERN UND MORGEN

Die Unternehmenswelt durchlebt derzeit einen tiefgreifenden Wandel. Wenn Sie bei einem Arbeitgeber eine Stelle antreten, dürfte sich Ihr Unternehmen in einer Übergangssituation zwischen zwei Polen befinden. Auf der einen Seite steht das Bild einer Organisation, die sich wie eine Maschine steuern lässt. Der Mensch hat zu funktionieren wie ein Rad im Getriebe. Arbeitsanweisungen und Vorschriften bestimmen das Geschehen. Ein informeller Austausch jenseits der offiziellen hierarchischen Wege gilt eher als Störgröße. Es herrscht die Arbeitsauffassung: „Ich mache meinen Job bis zur Schnittstelle und nicht weiter.“

Den Gegenpol bildet die Vorstellung von einem Unternehmen, das ein lebendes, vom Menschen und seinen Emotionen geprägtes Gebilde darstellt. Es funktioniert vor allem über Netzwerke, die über Hierarchiestufen und Unternehmensbereiche hinausreichen. Diese Netzwerke sind nur bedingt steuerbar, lassen dafür aber viel Raum für Kreativität. Die Arbeitsauffassung lautet hier: „Ich möchte meine Organisation und mich weiterentwickeln.“

Das alte System ist überfordert

In der alten, nach dem Vorbild einer Maschine konstruierten Unternehmenswelt sind die Abläufe klar definiert und die Arbeitsbereiche exakt abgegrenzt. Alles ist vorgedacht. Jeder Mitarbeiter hat seine Aufgabe, die festgelegt ist und von ihm auch nicht in Frage gestellt wird. Im Kern macht jeder sein ihm zugewiesenes Ding.

Das System hat seine Stärken und sich in der Vergangenheit durchaus bewährt. Jeder weiß hier, was er zu tun hat. Die einzelnen Rädchen greifen ineinander und schaffen eine hohe Verlässlichkeit in den Abläufen.

Die Kehrseite liegt darin, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter nur zu einem kleinen Teil genutzt werden – eben nur für das, was die betreffende Funktion vorsieht. Spielraum für Kreativität und Innovationskraft gibt es nicht.

Solange sich ein Unternehmen in eher statischen Märkten bewegt, in denen sich wenig ändert und nur geringer Anpassungsbedarf besteht, funktioniert das alte System gut. Es genügt, wenn die Mitarbeiter ihre vorgegebene Tätigkeit vollziehen; ihre Kreativität wird nicht gebraucht. Je schneller sich jedoch das Umfeld ändert, desto mehr gerät eine nach mechanistischem Weltbild konstruierte Organisation in die Defensive. Die starren Strukturen erweisen sich dem Veränderungsdruck nicht mehr gewachsen, der von Globalisierung, Digitalisierung oder dem demographischen Wandel ausgeht.

Auch gesellschaftlich gerät das System unter Druck. Von einem Unternehmen wird erwartet, dass es Nachhaltigkeitsberichte vorlegt, über sein Handeln Rechenschaft ablegt oder das Siegel „ökologisch vorbildlich“ vorweisen kann. Im Wettbewerb um Arbeitskräfte bevorzugen die Bewerber Arbeitgeber, die modern aufgestellt sind und Freiräume für die eigene Entwicklung bieten; sie bewerten ein Unternehmen nicht nur danach, wie es sich präsentiert, sondern auch welche Werte es vertritt.

Die Dynamik der Veränderungen überfordert die herkömmliche, am Prinzip einer Maschine orientierte Organisationsform. Um im Wettbewerb bestehen zu können, erscheint das Bild vom „lebenden System“ erfolversprechender: Eine nachhaltige Entwicklung erfordert eine agile Kultur im Unternehmen, die neue Anforderungen des Umfelds aufnimmt, auf einen Austausch auf Augenhöhe setzt und Freude am Ausprobieren fördert. Erst in einer solchen Kultur des Miteinanders kann die Kreativität gedeihen, auf die ein Unternehmen heute mehr denn je angewiesen ist.

Die Potenziale der Mitarbeiter entfalten

Die alte Welt wird oft mit dem Begriff „Effizienz“ in Verbindung gebracht. Dahinter steht die Vorstellung vom Unternehmen als einer Maschine, in der die Rädchen reibungslos ineinandergreifen. Die Metapher von der Maschine verleitet dazu, an die jederzeitige Reparierbarkeit des Systems zu glauben. Die Folge sind schnell aufeinanderfolgende Restrukturierungsprogramme, von denen man sich erhofft, verlorengegangene Effizienz wiederherzustellen. Allzu oft gelingt das nicht oder nur für kurze Zeit. So jagt ein Programm das nächste und treibt die Mitarbeiter immer mehr in die Erschöpfung.

Natürlich ist es richtig, die Prozesse effizient zu gestalten. Doch das alleine greift zu kurz. Inzwischen sind wir an einem Punkt angekommen, an dem wir feststellen: Effizienz hat nicht nur mit Ablaufbeschreibungen zu tun, sondern auch sehr viel damit, wie die Menschen im Unternehmen miteinander umgehen. Immer öfter müssen komplexe Aufgaben gelöst werden, die einen Austausch über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg erfordern. Solche Aufgaben lassen sich effizient nur lösen, wenn die Menschen im Unternehmen einander respektvoll und wohlwollend begegnen und in der Lage sind, ihr jeweiliges Wissen einzubringen.

Der Hirnforscher Gerald Hüther fordert dazu auf, von einer bloßen Ressourcennutzung Abschied zu nehmen und stattdessen zu einer „Kultur der Potenzialentfaltung“ zu kommen. In einem Vortrag bei den Stadtwerken Heidelberg plädierte er für eine Führungs- und Beziehungskultur, die dazu geeignet ist, Kreativität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu wecken. Der entscheidende Gedanke aus Sicht des Hirnforschers: In einem Unternehmen gilt es die Schätze zu heben, die in der Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter, ihren ganz unterschiedlichen Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten verborgen liegen. Ich denke, das trifft den Punkt.

Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, den Rahmen für eine solche neue Führungs- und Beziehungskultur bereitzustellen. Dazu zählen zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, das Angebot von Homeoffice-Plätzen, ein deutlich erhöhtes Fortbildungsbudget, Aufstiegschancen, der Dialog mit Führungskräften und Mitarbeitern – und viele andere Zutaten, die zu einer wertschätzenden Kultur beitragen. Vor allem aber kommt es darauf an, die Mitarbeiter nicht mehr als Rädchen im Getriebe zu sehen, sondern als Menschen mit ihren Stärken und Schwächen. Im Idealfall gelingt es so, das häufig anzutreffende Gegeneinander im Unternehmen durch einen Teamgeist zu ersetzen, bei dem die Mitarbeiter ihre unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen zusammenführen.

Die neue Welt wird zum attraktiven Zukunftsbild

Eine Unternehmenswelt, die das Miteinander in den Vordergrund stellt und dafür sorgt, dass die Mitarbeiter ihre Potenziale entfalten können – so lässt sich der Gegenpol zur alten Welt formulieren. Ein attraktives Zukunftsbild! Die Hoffnung ist berechtigt, dass die Entwicklung insgesamt in diese Richtung geht. Dazu trägt zum einen der ökonomische Druck bei, der die Unternehmen dazu zwingt, Kreativität und Fähigkeiten der Mitarbeiter besser als bislang auszuschöpfen. Dafür spricht aber auch, dass wir Menschen prinzipiell in der Lage sind, umzulernen. „Der Mensch ist nicht von Natur aus egoistisch. Er hat nur gelernt, dass es für ihn von Vorteil ist, egoistisch zu sein“, so formulierte es der Autor und Journalist Frank Schirrmacher in seinem Buch *Ego – Das Spiel des Lebens*.

Was lässt sich folgern? Der Mensch ist nicht aufgrund seiner Genetik egoistisch veranlagt, sondern nimmt diese Eigenschaft im Zuge seiner sozialen Entwicklung erst noch an. Das erklärt das Verhalten vieler Menschen im vom Konkurrenzdenken bestimmten Unternehmensalltag – stimmt aber auch zuversichtlich: Erscheint ein anderes Verhalten vorteilhafter, ist der Mensch in der Lage, sich neu zu orientieren. Umlernen ist möglich. Es lohnt sich also, einen Veränderungsprozess im Unterneh-

men voranzutreiben, auch wenn sich die Erfolge nur langsam einstellen. Und es ist sinnvoll und richtig, immer wieder mit großer Beharrlichkeit zu kommunizieren und deutlich zu machen: Die alte, von Egoismen geprägte Welt hat sich überholt, der Trend geht zum Miteinander – zum Vorteil aller Beteiligten.

Die meisten Unternehmen sind vom Idealbild der „Organisation als lebendem System“ noch ziemlich weit entfernt. Als Berufseinsteiger finden Sie häufig noch eine Organisation vor, die sich eher an der Funktionsweise einer Maschine orientiert. Auch treffen Sie auf Menschen, die ohne Internet aufgewachsen sind, in den alten Strukturen sozialisiert wurden und heute einflussreiche Positionen bekleiden. Deshalb hilft es nichts: Als Neuankömmling müssen Sie sich bis zu einem gewissen Grad auf das Bestehende einlassen und sich mit den Verhältnissen arrangieren. Möglicherweise so lange, bis Sie selbst in der Position sind, die Dinge zu ändern.

1.2 WO MENSCHEN AUF EINANDERTREFFEN ...

Wenn es darum geht, den Homo oeconomicus ins Reich der Legende zu schicken, genügt ein einfaches Spiel. Sie sitzen mit zwei Freunden, A und B, beisammen, legen zehn Euro auf den Tisch und sagen: „A schlägt vor, wie die 10 Euro aufgeteilt werden. Nimmt B den Vorschlag an, dann wird das Geld so aufgeteilt und ihr könnt es behalten. Lehnt B den Vorschlag ab, nehme ich das Geld wieder zu mir und ihr geht beide leer aus.“

Wenn A nun vorschlägt, jeder erhält die Hälfte, wird B sofort einverstanden sein. Doch was geschieht, wenn A für sich acht Euro reklamiert und B nur zwei Euro erhalten soll? Rational betrachtet müsste B zustimmen. Zwar erhält A erheblich mehr, doch für B geht es um zwei Euro oder nichts. Möglicherweise reagiert B aber auch ganz anders, etwa in dem Tenor: „Bevor dieser Kerl acht Euro bekommt, verzichte ich auf meine zwei!“ Und schon ist es vorbei mit der ökonomischen Rationalität.

In meinen Vorlesungen mache ich dieses Spiel gerne mit meinen Studenten, um ihnen zu demonstrieren, wie schnell das ökonomische „Gesetz“ der Gewinnmaximierung versagt. Die Ergebnisse gleichen sich jedes Mal: Ab etwa einem Verhältnis von 7 zu 3 kippt die Situation. Wenn der andere sieben, man selbst aber nur drei Euro erhalten soll, verweigern die ersten Teilnehmer ihre Zustimmung. Bei einem Verhältnis von 8 zu 2 oder 9 zu 1 kommt der Deal nur noch selten zustande.

Das Spiel ist unter dem Namen „Ultimatum-Spiel“ bekannt. Es wurde weltweit in vielen Kulturen gespielt, mit kleinen und großen Beträgen. Und immer hat sich gezeigt: Es gibt diesen Kippunkt, ab dem Gefühle wie Gerechtigkeit und Fairness, aber auch Neid und Missgunst den Ausschlag geben. Man verzichtet lieber auf seinen Teil, als dem anderen das Neunfache zu gönnen.

Das Ultimatum-Spiel widerlegt die klassische ökonomische Lehre, wonach sich Menschen rational verhalten und stets ihren Gewinn maximieren. Selbst bei einer Aufteilung von 9,99 Euro und einem Cent müsste das Ergebnis eindeutig sein, wenn sich der Mensch ökonomisch rational verhielte. „Ich maximiere meinen Gewinn“, müsste seine Argumentation lauten, „und unter den gegebenen Voraussetzungen ist ein Cent das, was ich maximal erreichen kann. Also nehme ich den einen Cent.“

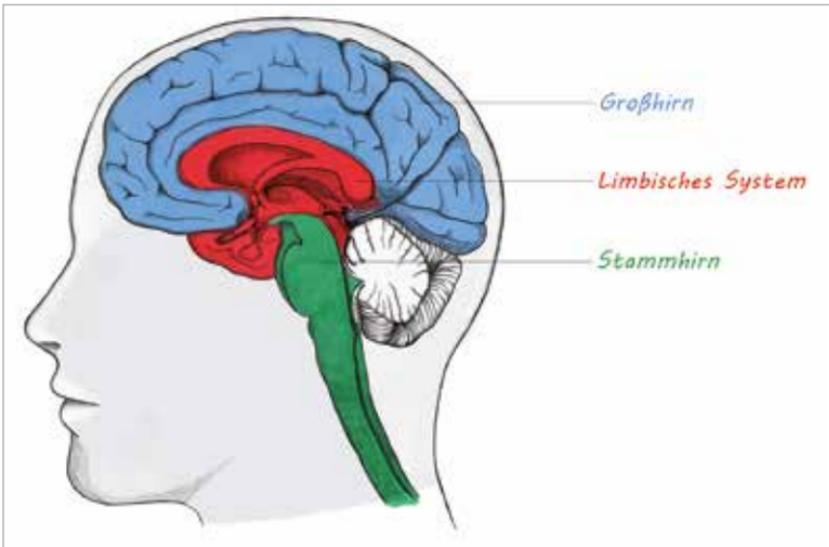
Tatsächlich entscheiden wir Menschen nicht nur ökonomisch rational, sondern werden durch vielfältige Gefühle beeinflusst. „Ist das gerecht?“, fragen wir uns. Vielleicht treibt uns auch Angst, Neid oder Ehrgeiz, vielleicht der Wunsch, etwas beweisen zu wollen. Das Modell des Homo oeconomicus, des rational entscheidenden Menschen, mag zwar zweckmäßig sein, um makroökonomische Modelle zu erstellen. Doch um zu verstehen, was geschieht, wenn Menschen im Unternehmen aufeinandertreffen, ist es offensichtlich ungeeignet.

Wesentlich hilfreicher sind hier die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung, die klar belegen: Im Umgang mit Menschen haben wir es vor allem mit Gefühlen und sozialen Prägungen zu tun. Das gilt ganz besonders für den Unternehmensalltag, in dem die unterschiedlichsten Menschen aufeinandertreffen und dann auch noch produktiv zusammen-

arbeiten sollen. Um sich in dieser Welt der Irrationalitäten und Emotionen zurechtzufinden, um hier richtig zu reagieren und agieren – dafür ist es sehr nützlich, zumindest in Grundzügen zu verstehen, wie das Gehirn funktioniert.

Dem limbischen System ausgeliefert – nicht ganz, aber beinahe

Wie wir uns heute verhalten, ist das Ergebnis einer mehrere Millionen Jahre langen Geschichte, in der sich unser Gehirn entwickelt hat. Auffällig ist zunächst, dass es in dieser Zeit größer geworden ist. Eine Entwicklung, die immer nur ein Ziel hatte: unser Überleben sichern. Hierauf ist unser Gehirn angelegt, und nicht, wie viele meinen, um uns glücklich zu machen. Deshalb sind manche Menschen unglücklich, aber überleben. Sieht man sich das Gehirn näher an, lassen sich grob zwei Teile unterscheiden: das limbische System und das Großhirn (einschließlich des



Das limbische System ist der Bereich, in dem unsere Gefühle abgespeichert sind.

präfrontalen Kortexes). Das limbische System ist der Bereich, in dem unsere Gefühle abgespeichert sind – Wut, Trauer, Glück, Angst, Lust, Unlust, Unsicherheit, Gereiztheit, Sympathie, Zufriedenheit. Bestandteil des limbischen Systems ist auch der stammesgeschichtlich älteste Bereich, das Stammhirn, von dem Notfallreaktionen wie Angriff, Flucht und ohnmächtige Erstarrung ausgehen.

Neben dem limbischen System gibt es den vorderen jüngeren Teil des Gehirns, den präfrontalen Kortex. Er erlaubt uns, Dinge zu tun, die uns von den Tieren unterscheiden: komplexe Handlungen zu planen, kreativ zu sein, uns in andere Menschen hineinzusetzen. Das Großhirn ist auch in der Lage, Frustration auszuhalten und die Impulse, die aus dem limbischen System herauskommen, unter Kontrolle zu bringen. Im Vergleich zum limbischen System arbeitet der präfrontale Kortex langsam und verbraucht viel Energie.

Das Gehirn nimmt Reize aus der Außenwelt ebenso wie aus dem Inneren des Menschen wahr, bewertet sie und reagiert darauf. Gesteuert werden diese Reaktionen über das limbische System, das damit quasi das Machtzentrum des Gehirns darstellt. Nicht der vernünftige präfrontale Kortex trifft in unserem Kopf die allermeisten Entscheidungen, sondern das entwicklungsgeschichtlich weit ältere limbische System. Wir glauben zwar, rational zu handeln, doch fast immer irren wir: Weniger als zehn Prozent der Entscheidungen sind rational.

Während das limbische System die Entscheidungen trifft, kommt dem Großhirn die Aufgabe zu, diese Entscheidungen anschließend rational zu begründen. Das geschieht meistens unbewusst, doch manchmal ist diese Rollenverteilung auch offensichtlich. Zum Beispiel dann, wenn ein Mensch einen Sportwagen kauft. Oder wenn er über 1000 Euro für eine Markentasche ausgibt, manchmal nichts weiter als ein simples Gebilde aus braunem Plastik mit Ledergriff. Oder 400 Euro für einen Designer-Schal. Hier hat das limbische System entschieden – und das Großhirn muss die Argumente für den Kauf nachliefern. Der Kommunikationsexperte René Borbonus hat in einem Vortrag vor Mitarbeitern der Stadtwerke Heidelberg eine schöne Metapher verwendet: Das limbische

System ist der Vorstand, der die Entscheidungen trifft, und das Großhirn seine Marketingabteilung, die diese Entscheidungen begründen und verkaufen muss.

Muster bestimmen unser Verhalten

Das Verhalten eines Menschen – und damit auch eines Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeiters – wird in hohem Maße durch Prägungen bestimmt, die im limbischen System abgespeichert sind. Es handelt sich hier um Muster, die schon sehr früh entstanden sind. Bereits in der Kindheit und in den ersten Jugendjahren übernehmen wir von unseren Eltern und anderen Menschen, die uns nahestehen, Verhaltensweisen, Lösungen, Haltungen und Überzeugungen, die von da an tief im Gehirn verankert sind.

Diese frühen Prägungen können im späteren Leben unerwünschte Verhaltensweisen auslösen, die sich kaum steuern lassen – eben weil sie aus unserem limbischen System kommen. Das kann zum Beispiel Menschen betreffen, die in ihrer Familie wenig Bindung erfahren haben, oder Menschen, die wenig Spielräume hatten, um ihre Kreativität entfalten zu können. Schon der häufige Fall, dass ein Junge vorwiegend von seiner Mutter erzogen wird, weil der Vater kaum zu Hause ist, kann sich auf das spätere Leben auswirken. Wenn etwa ein kleiner Junge mit der Mutter spazieren geht und einen Stein nach einem Schwan wirft – wie reagiert die Mutter? Wahrscheinlich neigt sie dazu, zu sagen: „Das darfst du nicht!“ Und der Vater? Möglicherweise sagt er: „Hast nicht getroffen!“ So gibt es viele Beispiele, aus denen sich schließen lässt, wie sich männliche und weibliche Verhaltensmuster voneinander unterscheiden.

Die gute Nachricht lautet nun: Grundsätzlich ist es möglich, unerwünschte Prägungen „wegzutrainieren“. Was das menschliche Gehirn auszeichnet, so erklärt der Hirnforscher Gerald Hüther in seinem Buch Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn ist „die zeitlebens vorhandene Fähigkeit, einmal im Hirn entstandene Verschaltungen und damit die von ihnen bestimmten Denk- und Verhaltensmuster, selbst

scheinbar unverrückbare Grundüberzeugungen und Gefühlsstrukturen, wieder zu lockern, zu überformen und umzugestalten“. Das Gehirn ist also in der Lage, einmal entstandene Programme wieder aufzulösen oder zu überschreiben – was allerdings eine mühsame und langwierige Angelegenheit ist. Um im Gehirn neue Bahnungen und Verschaltungen zu schaffen, benötigen wir vor allem auch einen starken emotionalen Antrieb. Wir müssen es, wie es Gerald Hüther ausdrückt, „mit Begeisterung tun“.

Trotz der Möglichkeit, störende Muster zu überschreiben, bleibt am Ende doch die Erkenntnis: Wir alle werden ständig und überall mit den Prägungen konfrontiert, die wir seit unserer Kindheit mit uns herumtragen. Der eine ist als Einzelkind aufgewachsen, der andere in einer Gemeinschaft, der dritte mit schlechten Nachbarn, der vierte an einer lauten Straße – all das hat Spuren hinterlassen. „Bevor Sie heiraten“, so rate ich gerne meinen Studentinnen, „sollten Sie sich ansehen, wie der Vater Ihres Friends mit seiner Frau umgegangen ist. Wenn er die Türen zugeschlagen hat, wird das sein Sohn von der Tendenz her auch tun.“ Ebenso umgekehrt, an die Studenten gewandt: „Schauen Sie sich als Mann an, wie die Mutter Ihrer Freundin mit ihrem Mann umgegangen ist. Wahrscheinlich wird Ihre Freundin sich später einmal Ihnen gegenüber ganz ähnlich verhalten.“

Auch im Unternehmensalltag müssen wir uns ständig mit störenden Verhaltensmustern auseinandersetzen. Kürzlich erzählte mir eine junge Projektleiterin, wie sich zwei Mitglieder ihres Teams, beides Führungskräfte, in die Haare bekamen. Sie saßen keine zwei Minuten am Tisch, da fauchte der eine den anderen an, der daraufhin aufsprang und den Raum verließ. Die Projektleiterin hatte keine Ahnung, wie ihr geschah. Klar war jedoch: Hier hatte das limbische System das Kommando übernommen! Offensichtlich gab es zwischen den beiden Führungskräften einen ungelösten Konflikt, mit dem sie aufgrund früherer Lebens- und Berufserfahrungen nur in dieser Form umgehen konnten.

Drei bestimmende Emotionen

Wenn 90 Prozent unserer Entscheidungen im limbischen System fallen, drängt sich die Frage auf: Was ist eigentlich in diesem System los? Welche Kräfte treiben es an? Folgen wir dem Psychologen und Neuromarketing-Experten Hans-Georg Häusel („Think Limbic“), gibt es drei zentrale Emotionen, die tief im limbischen System verankert sind und das menschliche Verhalten prägen – nämlich Dominanz, Balance und Stimulanz.

Auf eine ausgeprägte Dominanz kommt es an, wenn Tatkraft und Durchsetzungskraft gefragt sind – etwa in der Rolle eines Geschäftsführers. Dominanz ist getrieben von der Kraft des Egoismus, vom Wunsch, sich durchzusetzen, konsequent Ziele zu verfolgen und gegen seine Konkurrenz zu gewinnen. Ein dominanter Typ legt Wert auf Macht, Status und Autonomie. Fährt er auf der Landstraße, nervt ihn das Auto vor ihm. Er überholt, auch wenn der Zeitgewinn gleich null ist. Hauptsache er hat den anderen nicht mehr vor sich.

Demgegenüber stellt die Balance unser Sicherheitssystem dar. Sie zeigt sich im Wunsch nach Sicherheit, im Bedürfnis nach Stabilität und Konstanz. Menschen mit einer starken Balance-Ausprägung neigen dazu, alles abzusichern. Wenn etwas zu risikoreich erscheint, lassen sie es eher bleiben. Oder schließen eine Versicherung ab. Airbag und Sicherheitsgurt sind für sie wichtig – und auf der Landstraße halten sie sich brav hinter dem vorausfahrenden Auto, anstatt ein Überholmanöver zu riskieren.

Stimulanz schließlich äußert sich in der Neugier, im Wunsch, aus dem Gewohnten auszubrechen. Menschen mit starker Stimulanz-Ausprägung möchten die Umwelt entdecken, suchen nach neuen Reizen und sind auch bereit, hierfür Risiken einzugehen.

In jedem Menschen existieren alle drei Antriebskräfte, wenn auch unterschiedlich stark ausgeprägt. Beim durchsetzungsstarken Geschäftsführer ist die Dominanz vorherrschend, beim sorgfältigen Controller die Balance. Und beim Vertriebler, der sich mit Freude auf neue Kunden und Marktsegmente stürzt, dominiert die Stimulanz.

Konsequenzen für den Unternehmensalltag

Warum sollten wir die Mechanismen im Gehirn zumindest in groben Zügen kennen? Zum einen hilft es, das eigene Verhalten zu verstehen und bis zu einem gewissen Grad zu steuern. Das Großhirn lässt sich darauf trainieren, bestimmte Situationen, in denen sich das limbische System meldet, zu erkennen und im letzten Moment in den Griff zu bekommen. Als dominanter Typ kann ich mir zum Beispiel bewusst machen: „Der Mann, der da im Auto vor mir fährt, ist keine Gefahr für mich. Vielmehr ist es meine Dominanz, die mich jetzt dazu drängt, an ihm vorbeizufahren. Es ist aber völlig sinnlos, ihn zu überholen, denn bei der nächsten Ampel steht er wieder hinter mir und ich habe keine Minute gewonnen.“

Ebenso helfen die Erkenntnisse der Hirnforscher, die Reaktionen anderer Menschen besser einschätzen und zahlreiche Situationen im Unternehmensalltag besser managen zu können. Wie reagieren Sie zum Beispiel, wenn in einer Besprechung die Debatte immer hitziger wird? Die meisten Sitzungsleiter intervenieren und drängen darauf, das Thema „doch jetzt bitte vernünftig zu Ende zu diskutieren“. Wer um die Funktionsweise des Gehirns weiß, handelt anders: Dem Sitzungsleiter ist klar, dass die Situation jetzt vom Verstand ins limbische System abzurutschen droht. Um diesen Prozess zu stoppen, unterbricht er die Sitzung und verordnet eine Pause. Meist genügen zehn Minuten, bis sich in den Köpfen das System abgekühlt hat und die Menschen wieder vernünftig miteinander umgehen.

Wer im Unternehmen Verantwortung trägt, sollte diese Zusammenhänge kennen. Er sollte sich einerseits fragen, was ihn selbst antreibt: Warum will ich Abteilungsleiter werden? Will ich es werden, weil ich die Welt verbessern und gestalten möchte? Oder eher aus Machtinteresse, Ehrgeiz, Geld? Andererseits sollte ihm klar sein, dass auch Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kollegen emotional reagieren und entscheiden. Das eigentliche Steuerungs- und Machtzentrum des Menschen liegt nun einmal im limbischen System, das sich nur schwer beeinflussen lässt. Manche scheinbar sachliche Debatte erscheint in einem anderen Licht, wenn einem klar ist,

dass es hier allzu oft weniger um sachliche Entscheidungen als um Status-erhalt, egoistische Selbstdarstellungen oder Rechtfertigungen geht.

Es lohnt sich, das Wissen um die limbischen Emotionen für den Unternehmensalltag zu nutzen. Im Verhältnis nach oben stellt sich die Frage, wie Sie mit den limbischen Emotionen Ihres Chefs umgehen sollen. Ist seine Dominanz stark ausgeprägt, empfiehlt es sich, ihm emotional ein Stückweit entgegenzukommen und immer wieder einmal zu signalisieren: „Ja, du bist hier die Nummer eins!“

Auch im Verhältnis nach unten, zu den Mitarbeitern, kann es sehr hilfreich sein, die emotionalen Antriebskräfte zu berücksichtigen. Da ist zum Beispiel der Vertriebsleiter mit hoher Stimulanz-Ausprägung: Als Vorgesetzter sollten Sie sich ihm gegenüber bewusst zurücknehmen und darauf achten, dass er seinem Bedürfnis, Neues zu kreieren, nachkommen kann. Auch wenn Sie selbst ein dominanter Typ sind und gerne eingreifen würden: Lassen Sie ihn die neue Werbekampagne eigenständig entwickeln!

Ein anderer Mitarbeiter macht einen ausgezeichneten Job, steht aber ständig auf der Matte, erklärt Ihnen ausführlich, was läuft und ansteht und fragt immer wieder nach: „Ist das für Sie so okay?“ Hier handelt es sich um einen Balance-Typ, der ein hohes Bedürfnis nach Sicherheit hat und sich bei seinem Chef absichern möchte. Sinnvollerweise geben Sie ihm das Okay, damit er mit sich seinen Frieden findet.

Ebenso kann es auf der gleichen Ebene, also im Verhältnis zu Kollegen, nützlich sein, auf die emotionalen Kräfte zu achten. Sollen zwei dominante Typen in einem Projektteam zusammenarbeiten, wird es aller Voraussicht nach zu Streitereien und Machtkämpfen kommen. Dagegen wird es einem Balance-Typ nicht allzu schwer fallen, einen dominanten Kollegen, der ständig vorne stehen will, gewähren zu lassen.

Das Wissen um diese Zusammenhänge trägt zu einer souveränen Haltung im Umgang mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten bei. Wir werden uns klar darüber, dass es diese idealtypische Welt der Ökonomen, diesen Homo oeconomicus, nicht gibt. Das versetzt uns in die Lage, eine gewisse Großzügigkeit gegenüber den zahlreichen menschlichen Unzulänglichkeiten zu entwickeln, die täglich in uns selbst und bei anderen Menschen auftauchen.

1.3 DAS GLÜCKSKLEEBLATT

Blicken wir einmal 30 Jahre nach vorne. Auch da wird es den stolzen Wasserwerker geben, der seinen Beruf als Berufung empfindet – wissend, dass er dafür verantwortlich ist, die Wasserqualität für zigtausend Menschen zu überwachen und zu sichern. Und wahrscheinlich werden wir irgendwo im Management einen Bereichsleiter finden, der nach außen sehr erfolgreich erscheint, doch innerlich unzufrieden ist. Vielleicht kommt er gerade aus einer Vorstandssitzung, auf der sein Konzept abgelehnt wurde, an dem er wochenlang gearbeitet hatte. Im Vorzimmer weint er sich aus, der totale Zusammenbruch. Fast schon ein Fall für den Psychiater.

Stolzer Wasserwerker versus ausgebrannter Bereichsleiter: Berufliche Wege können Erfüllung bringen, aber auch das Gegenteil. Deutlich wird, wie gefährlich eine unreflektierte Karriere des „immer weiter nach oben“ sein kann. Viele Manager geraten im Alter zwischen 50 und 60 Jahren in eine Sinnkrise.

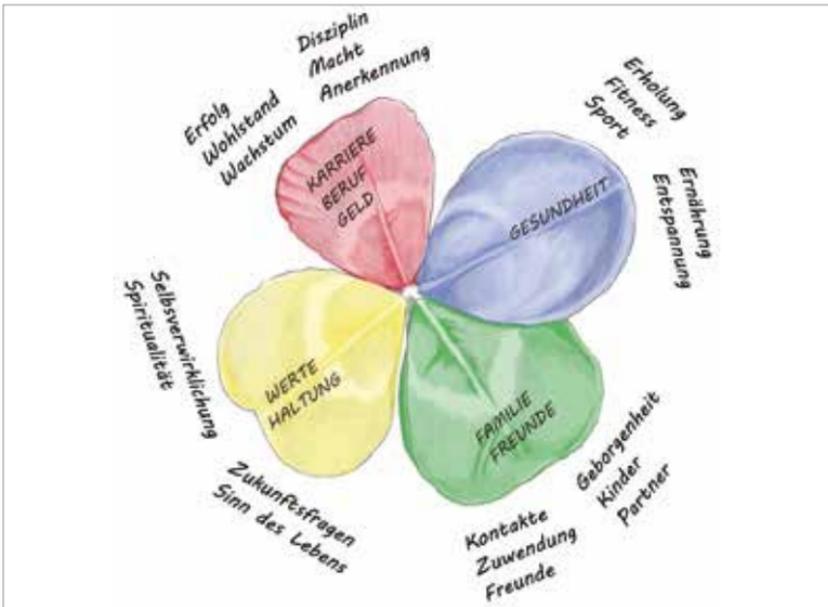
Das alles liegt für Sie als Berufseinsteiger noch in weiter Ferne. Dennoch lohnt es sich, die Risiken zu kennen, um die eigenen Karriereschritte mit Bedacht planen zu können. So lassen sich Fehlentscheidungen vermeiden – und die Chancen stehen gut, später einmal auf ein erfülltes Berufsleben zurückblicken zu können.

Eine wertvolle Hilfe kann hier ein einfaches, pragmatisches Modell sein, das sich auf Menschen bezieht, die eine berufliche Karriere im Unternehmen im Blick haben. Das Modell geht von vier Lebensbereichen aus, die alle gleichermaßen unserer Aufmerksamkeit bedürfen. Ich spreche hier gerne von den vier Blättern eines Glücksklees (siehe Abbildung):

Die vier Blätter des Glücksklees

- Das **rote Blatt** repräsentiert Karriere, Beruf, Geld. Es umfasst Aspekte wie Wachstum, Wohlstand, Erfolg, Macht, Ordnung, Disziplin und Anerkennung.

- Das **blaue Blatt** bildet den Bereich Gesundheit ab. Hierzu zählen Dinge wie Meditation, Erholung, Fitness, Sport, Wellness, Ernährung und Entspannung.
- Das **grüne Blatt** verkörpert Familie und Freunde. Dazu gehören Kinder, Enkel, Eltern und Kontakte, aber auch Aspekte wie Geborgenheit, Zuwendung und Sicherheit.
- Das **gelbe Blatt** steht für Werte und Haltung – mit Aspekten wie Selbstverwirklichung, Lebensphilosophie, Religion, Spiritualität, Zukunftsfragen, Sinn des Lebens, Mitgefühl.



Die vier Blätter des Glücksklees.

Nur wenn alle vier Blätter ausgeprägt sind, bringt das vierblättrige Kleeblatt Glück und Erfüllung.

Doch wie entwickelt sich dieses Kleeblatt im Verlauf unserer beruflichen Entwicklung? Bezogen auf eine Karriere im Unternehmen sind zwei grundsätzlich unterschiedliche Wege denkbar. Der eine führt zum

Absturz, der andere zur Erfüllung. Zwischen beiden liegen unendlich viele weitere Varianten. Das Modell bietet aber eine gute Orientierung, indem es idealtypisch zwischen den beiden Wegen unterscheidet.

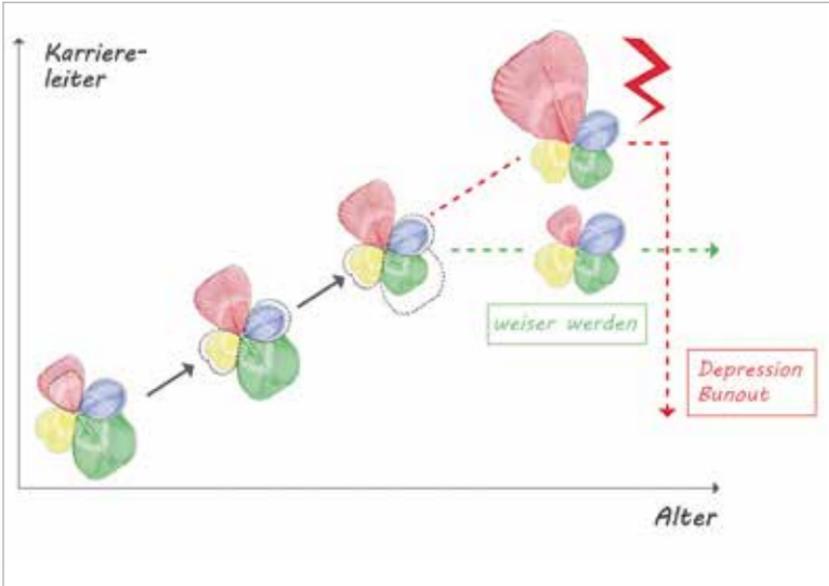
Aufstieg bis zum Absturz

Ein Psychiater, Chefarzt in einer großen Klinik, behandelt seit vielen Jahren Führungskräfte, bis hin zu DAX-Vorständen, die erschöpft und ausgebrannt seine Hilfe suchen. „Spätestens mit 50“, so empfiehlt er, „sollte man anfangen, weise zu werden.“

Die Biografien derer, die diesen Ratschlag ignorieren, ähneln sich: Die Karriere führt immer weiter nach oben, bis etwa im Alter von etwa 50 Jahren eine Grenze spürbar wird. Manches klappt dann nicht mehr so richtig, auch körperlich lassen die Kräfte nach. Zugleich drängen im Unternehmen jüngere Führungskräfte nach oben, die ebenfalls gute Ideen haben – und plötzlich taucht ein 40-jähriger auf, der an einem vorbeizieht.

Doch diese Warnzeichen werden gerne missachtet. Es muss weiter nach oben gehen, immer weiter. Um seine Schwächen zu kompensieren, kauft der eine eine Harley-Davidson, der andere fährt mit dem Porsche vor, der dritte lädt eine junge Geliebte auf seine Yacht ein. Mit 60 wird allmählich klar, dass die Verjüngungskompensationsmethoden nicht mehr funktionieren. Depression und Klinik sind nicht mehr weit.

Selbstverständlich muss es nicht falsch sein, in der Rushhour des Lebens, mit 30 bis 40 Jahren, den beruflichen Erfolg in den Vordergrund zu stellen. Die große Gefahr liegt aber darin, sich dauerhaft einseitig auf den hierarchischen Aufstieg zu fixieren. Die folgende Abbildung zeichnet diesen Weg nach, der am Ende im totalen Absturz endet. Natürlich ist dieser Verlauf nicht vorgegeben und sollte eher als Warnzeichen begriffen werden. Doch er ist für viele Führungskräfte typisch, die ihr Karriere als oberstes Ziel setzen.



Zwei mögliche Wege des Glücksklees.

In der Abbildung ist auf der waagrecht Achse das Alter eingezeichnet, auf der senkrechten der Aufstieg im Unternehmen. In jungen Jahren, bis 15 oder 20, spielt das Thema Familie und Freunde die dominierende Rolle. Dagegen sind Werte und Haltung kaum ein Thema, Beruf und Karriere liegen noch in der Zukunft und auch die Gesundheit interessiert nicht wirklich. Ausgeprägt ist damit vor allem das grüne Blatt.

Nach dem Berufseinstieg gewinnt das Karriereblatt an Bedeutung. Der Beruf nimmt in Beschlag, während Familie und Freunde unwichtiger werden. Werte und Haltung spielen nach wie vor kaum eine Rolle.

Mitte 40, in der Rushhour des Lebens, hat das Karriereblatt an Größe zugenommen, oft zulasten von Haltung, Gesundheit und Familie. Ein großes rotes Blatt, daneben drei verkrüppelte Blätter – so sieht kein Glücksklee aus! Dementsprechend glücklos verläuft der weitere Weg: Ab etwa 50 Jahren nimmt der berufliche Stress überhand. Jüngere Führungskräfte ziehen vorbei, während gleichzeitig das Privatleben weiter verkümmert. Der Absturz zeichnet sich ab.

Die Alternative: Aufstieg und persönliche Erfüllung

Die Alternative zum skizzierten Weg in den Absturz zeigt die Abbildung ebenfalls. Die Darstellung soll Ansporn und Orientierung für die eigenen beruflichen Entscheidungen sein: Im Verlauf der Jahre bleiben Familie und Freunde wichtig, der Bereich Gesundheit gewinnt an Bedeutung, das anfangs noch wenig interessierende Feld „Werte und Haltung“ gewinnt langsam, aber stetig an Bedeutung. Über die Jahrzehnte entfalten sich alle vier Blätter des Glücksklees (gestrichelte Blätter).

Die Entwicklung der vier Blätter muss nicht gleichmäßig verlaufen. Phasenweise wird mal das eine, mal das andere im Vordergrund stehen. Wenn Sie zum Beispiel heiraten und eine Familie gründen, tritt die Karriere zugunsten der Familie ein Stück in den Hintergrund. Ebenso darf in der Rushhour des Lebens das rote Blatt wachsen und gedeihen: Es ist völlig in Ordnung, sich für die Karriere zu engagieren, ihr vielleicht auch einmal eine Zeitlang Vorrang zu geben. Entscheidend ist nur, alle Bereiche im Blick zu behalten und insgesamt auf Ausgewogenheit zu achten – anstatt wie beim ersten Weg sich auf das rote Blatt zu fixieren und die anderen drei Blätter auf Dauer zu vernachlässigen.

Mit den Jahren wächst auch das gelbe Blatt. Die Erkenntnis reift, wie entscheidend Haltung und Werte für ein gelungenes Leben sind, im Privaten wie im Unternehmen. Haltung zeigt sich im guten Umgang miteinander, aber zum Beispiel auch darin, in seinem Umfeld Positives bewirken zu wollen.

Ab einem Alter von etwa 50 Jahren flacht der ansteigende Pfad ab. Hinsichtlich des hierarchischen Aufstiegs wird ein Plateau erreicht, auf dem sich die vier Lebensbereiche voll entfalten sollten. Berufliche Erfolge zählen weiterhin, ebenso sind Familie, Freunde und Gesundheit wichtig, aber auch Fragen nach dem Sinn des Lebens, der Religion oder der Lebensphilosophie. Mit 60 Jahren ist dann ein ausgewachsenes, schön geformtes vierblättriges Kleeblatt entstanden.

Der Karriere einen Sinn geben

Vielen Führungskräften fällt es schwer, zwischen 50 und 60 Jahren auf den flachen Wachstumspfad einzuschwenken. Sie streben den nächsten Positionswechsel an, fixiert auf die nächsthöhere Karrierestufe. Besser wäre es wohl, nunmehr der Empfehlung des zitierten Klinikleiters zu folgen und sich darauf zu besinnen, „weise zu werden“ – sich also zu sagen: „Ich bin beruflich angekommen. Da wo ich bin, ist es gut.“ Jetzt wird die Ernte eingefahren.

Vermutlich ist das Risiko besonders groß bei jenen Menschen, denen es vor allem um Aufstieg und Macht geht, gleichgültig wo. Ihr Leben dreht sich ständig um ihre Karriere, und möglicherweise fällt es ihnen besonders schwer, am Ende loszulassen und weise zu werden. Ich erinnere mich an einen Studenten, der alle Tipps und Tricks wissen wollte, um Abteilungsleiter und später Geschäftsführer zu werden. Warum er das werden wollte, konnte er nicht sagen. Es war ihm auch völlig gleichgültig, in welchem Unternehmen er tätig sein würde – ob bei einem Automobilhersteller, einem Gummibärchenproduzenten oder bei den Stadtwerken. Ihm ging es allein um Karriere.

Die Neigung, zu viel Gewicht auf Macht und Karriere zu legen, hat sicherlich mit der Vorstellung vieler Männer zu tun, sie müssten den Helden spielen. Es scheint im Naturell des Mannes zu liegen, gerne voranzupreschen und Held sein zu wollen. Von dieser Rolle abzulassen, fällt oft schwer, zumal er dafür viel Anerkennung und Bewunderung erfährt. Umso wichtiger erscheint es, die Heldenrolle rechtzeitig zu reflektieren und darauf zu achten, die vier Blätter des Glücksklees im Gleichgewicht zu halten.

Im Kern geht es darum, der Karriere einen Sinn zu geben – also nicht Karriere um der Karriere willen zu machen, sondern den Einfluss dafür zu nutzen, etwas Sinnvolles zu bewegen. Vielleicht bietet es sich auch an, auf einer anderen Ebene den Helden zu spielen. Das Heldenhafte muss ja nicht unbedingt darin liegen, Macht und Karriere auszuleben. Es kann sich auch auf sinnstiftende Bereiche beziehen – auf die Familie, auf ein Engagement für Obdachlose oder für die Altenhilfe. Vielleicht auch darauf, junge Löwinnen und Löwen zu trainieren.

TEIL 2: ÜBERLEBENSTRAINING

2.1 ERFOLGREICH BEWERBEN

Über Bewerbung und Karriere wird viel geschrieben. Zahlreiche Ratgeber widmen sich der Frage, wie man sich erfolgreich um eine Position bewirbt, wie die schriftlichen Unterlagen aussehen sollten oder wie man sich auf das Bewerbungsgespräch optimal vorbereitet. Mein Anliegen ist es nicht, einen weiteren Bewerbungsratgeber zu schreiben oder nachlesbare Tipps zu wiederholen. Vielmehr möchte ich auf einige Aspekte hinweisen, die mir aus dem Blickwinkel eines Arbeitgebers immer wieder auffallen und häufig nicht ausreichend bedacht werden. Sie lassen sich in vier Thesen zusammenfassen:

- Eine schriftliche Bewerbung hat den Zweck, Kompetenz und Eignung für eine Stelle zu belegen. Mancher Bewerber verliert diese simple Tatsache aus den Augen und versucht, durch allzu eigenwillige Methoden Aufmerksamkeit zu gewinnen.
- Die Absage an ein Unternehmen sollte wertschätzend verfasst sein – auch dann, wenn der Eindruck, den dieser Arbeitgeber beim Vorstellungsgespräch gemacht hat, sehr negativ war. Denn es gilt die alte Weisheit: Man sieht sich im Leben zwei Mal.
- Für die Karriereplanung gilt eine ungeschriebene Fünf-Jahre-Regel. Ein Bewerber sollte im Vorstellungsgespräch überzeugend darlegen, dass er mit einer Perspektive von mindestens fünf Jahren antritt.
- Entscheidend für den Erfolg im Vorstellungsgespräch ist vor allem eines: Ein Bewerber muss seinem potenziellen Chef vermitteln, dass er in der Lage und gewillt ist, dessen Probleme zu lösen.

Eine Bewerbung ist kein Gag

Etwas befremdet betrachteten wir ein geschnürtes Paket, das uns eine Bewerberin auf eine Position im Vertrieb geschickt hatte. Als der Personalleiter schließlich die Schnur löste, schnellte ihm ein auf einer Feder



befestigter Clown entgegen. Die Erklärung fand sich im Anschreiben der Bewerberin, in dem sie versicherte: „Mit mir wird das Leben in Ihrem Vertrieb nie langweilig.“

Ein anderes Mal öffneten wir eine mehrflügelige Mappe aus rauher Wellpappe – und staunten nicht weniger: Da lächelte uns eine Frau auf einem roten Sofa entgegen, mit einer Katze auf ihrem Schoß, die sie liebevoll streichelte. Wir suchten damals nach einer Chefsekretärin, keineswegs nach einer Verkäuferin in einer Tierhandlung. Auch gab es keinerlei Hinweise darauf, der potenzielle Chef könnte ein Katzenliebhaber mit der Lieblingsfarbe rot sein. Auch nach gründlichem Studium der Bewerbungsunterlagen fand sich weder für das Sofa noch für das Tier eine Erklärung.

Die Beispiele ließen sich fortsetzen: Da erreichen uns Bewerbungen mit knallbunten Mappen, edel geriffelten Mappen oder Mappen mit aufgeklebtem Holzherzchen. Im Inneren finden sich großformatige, künstlerisch aufwändige Fotos, die Bewerber in allen denkbaren Posen zeigen. Zum Beispiel Pfeife rauchend, die Füße auf dem Schreibtisch.

Das Motiv, das hinter diesen Verrücktheiten steht, ist nachvollziehbar. Jedem Bewerber ist natürlich klar, dass seine Bewerbung auf einem großen Stapel landet. Und um aufzufallen, greift er zu ungewöhnlichen Maßnahmen. Nur: Eine Bewerbung ist kein Gag. Dafür steht für beide Seiten zu viel auf dem Spiel. Als Bewerber sollten Sie besser darauf vertrauen, dass der Personalleiter Ihre Unterlagen gewissenhaft prüft. Es liegt ja auch in seinem Interesse, die geeigneten Kandidaten für ein Vorstellungsgespräch zu finden.

Bei dieser Vorauswahl zählen die nüchternen Fakten. Anhand von Lebenslauf und Zeugnissen prüft der Personalleiter, inwieweit ein Bewerber die formalen und fachlichen Kriterien für die ausgeschriebene Position erfüllt. In dieser frühen Phase ist der Bewerbungsprozess eine weitgehend rationale Angelegenheit. Im Unterschied zum späteren Vorstellungsgespräch: Dann treffen sich Menschen, die einander mit den Sinnen wahrnehmen, und es kommt darauf an, auch als Person zu überzeugen. Der erste Eindruck, wenn Sie zur Tür hereinkommen, Ihr Lächeln, der Händedruck – binnen Sekunden entscheidet sich: sympathisch, nicht sympathisch.

Öffnen Sie das Tor zur erfolgreichen Bewerbung!

Da bewirbt sich ein junger Mann bei den Stadtwerken Heidelberg. Den Umschlag hat er korrekt adressiert. Im Anschreiben jedoch führt er aus, wie toll er die „Stadtwerke Düsseldorf“ findet und wie gerne er dort arbeiten würde. Ein anderer Bewerber richtet das Anschreiben an den „sehr geehrten Herrn Müller“ – doch weder der Personalleiter heißt Müller noch der Abteilungsleiter, der die Stelle besetzen möchte. Wohl aber der Personalchef eines anderen Versorgers.

Fälle wie diese kommen immer wieder vor. Sie sind Symptom einer Gepflogenheit, die bei Bewerbungen recht weit verbreitet ist: Das Anschreiben wird einmal entworfen und weitgehend unverändert für alle Unternehmen verwendet, bei denen man sich bewirbt. Die Vorgehensweise ist nachvollziehbar, wirkt aber desinteressiert am Unternehmen.

Vor allem lassen solche weitgehend standardisierten Bewerbungsschreiben eine wesentliche Frage unbeantwortet, die jeder Arbeitgeber stellt: „Warum möchte diese Bewerberin oder dieser Bewerber gerade zu uns?“ Das Anschreiben ist das Eingangstor zur Bewerbung. Wirkt es einladend und weckt das Interesse des Arbeitgebers, tritt dieser in den Bewerbungsprozess ein; dann sichtet er die Unterlagen und lädt gegebenenfalls zum Vorstellungsgespräch. Aus Bewerbersicht lohnt es sich, diesem Entrée besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Im Idealfall gelingt es, das Schreiben so zu verfassen, dass schon nach wenigen Zeilen beim potenziellen Arbeitgeber das Gefühl entsteht: „Das könnte passen!“



Leider klappt das nicht immer. Viele Anschreiben verlieren sich in Details, die mit der Stelle nichts zu tun haben – was auf den Personalleiter, der zahlreiche Bewerbungsschreiben liest, ermüdend wirkt. Auf eine Stelle in der Unternehmenskommunikation bewirbt sich zum Beispiel eine Frau, die einen Absatz lang über ihr kaufmännisches Praktikum in einer Kosmetikfirma schreibt. Was hat das mit der ausgeschriebenen Stelle zu tun? Welchen Schluss sollen wir daraus ziehen?

Ein anderer Bewerber um dieselbe Stelle berichtet von seinen Erfahrungen in einem Marktforschungsinstitut. Damit, so legt er dar, verstehe er es hervorragend, Zielgruppen zu segmentieren und differenziert anzusprechen. Vermutlich glaubt er mit diesem Hinweis zu punkten. Tatsächlich vermittelt er aber den Eindruck, von den Realitäten einer Kommunikationsabteilung eines Stadtwerks wenig Ahnung zu haben. Da geht es nicht um akademische Zielgruppendifferenzierungen, sondern darum, den Kommunikationsbedarf ganz unterschiedlicher Unternehmensbereiche unter Zeitdruck abzudecken – von Energiewirtschaft über Energievertrieb und Netzgesellschaft bis hin zu Bädern und Garagen. In Zielgruppen zu denken, ist dabei eine selbstverständliche Basis, um die gesamte Klaviatur an Themen und Kanälen überhaupt spielen zu können. Ein gut überlegtes, auf die jeweilige Stelle zugeschnittenes Anschreiben öffnet das Tor zu einer erfolgreichen Bewerbung. Konkret heißt das: Halten Sie das Anschreiben kurz, eine Seite. Gehen Sie präzise auf die Anforderungen der Stelle ein. Begründen Sie, warum Sie sich gerade bei diesem Unternehmen bewerben. Nennen Sie ein oder zwei spezifische Details, an denen der Personalleiter und der mögliche künftige Vorgesetzte erkennen: „Wir sind damit wirklich gemeint“ und „dieser Bewerber kann uns einen Nutzen bieten“.

Fallstrick Gehaltswunsch

Hin und wieder werden Bewerber in einer Stellenausschreibung gebeten, ihren Gehaltswunsch anzugeben. Als Arbeitgeber erleben wir da überraschende Dinge. Ein Interessent schrieb zum Beispiel: „Mit einem Gehalt von 7.800 Euro monatlich würde ich mich schon zufrieden geben.“ Demgegenüber wollte ein anderer Bewerber es wohl vermeiden, konkrete Zahlen zu nennen. Deshalb gab er dem Personalleiter die Aufgabe mit auf den Weg, sich das gewünschte Gehalt selber auszurechnen: „Meine Gehaltsvorstellung liegt in der Größenordnung der Beitragsbemessungsgrenze zur Rentenversicherung.“



Zugegeben, das Thema ist nicht trivial. Während die Angabe eines gewünschten Gehalts für den Arbeitgeber ein erstes wichtiges Auswahlkriterium darstellt, ist sie für den Bewerber mit einem gewissen Risiko verbunden. Gibt er ein zu niedriges Gehalt an, läuft er Gefahr, sich für die Position unter Wert zu verkaufen. Gibt er ein zu hohes Gehalt an, nimmt ihn der Personalleiter möglicherweise aus dem Verfahren.

Wer bereits im Beruf steht und sich aus einer ungekündigten Position heraus bewirbt, hat es leichter. Er kann einfach das aktuelle Gehalt nennen: „Mein derzeitiges Jahresgehalt liegt bei ... Euro.“ Wird er dann zum Vorstellungsgespräch eingeladen und tritt dort überzeugend auf, ist ein Aufschlag von zehn bis maximal 20 Prozent auf das bisherige Gehalt angemessen und lässt sich meistens auch durchsetzen.

Wenn Sie als Berufseinsteiger nach Ihren Gehaltsvorstellungen gefragt werden, fehlt dieser Orientierungspunkt. Die Grundregel lautet hier: Lassen Sie sich nicht von Ihrem persönlichen Wunschgehalt leiten, sondern nennen Sie einen branchenüblichen Betrag. Das setzt eine kleine Recherche im Vorfeld voraus: Wo liegen in dieser Branche für meinen Abschluss derzeit die Einstiegsgehälter?

Hinzu kommt ein Aspekt, der gerne übersehen wird: Der Gegenwert, den ein Unternehmen bietet, besteht nicht allein aus dem Gehalt. Kultur, Sinnstiftung der Aufgabe, Gestaltungsspielraum, Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung, Fortbildungsangebote, Kinderbetreuung, Familienfreundlichkeit, flexible Arbeitszeiten – das alles sind Komponenten, die zusammen mit dem Gehalt ein Gesamtpaket bilden.

Wie sehr diese „außergehaltlichen Komponenten“ geschätzt werden und tatsächlich einen Wert darstellen, erfahren wir bei den Stadtwerken Heidelberg immer wieder. So hat eine Mitarbeiterin im Vertrieb kürzlich ein finanziell lukrativeres Angebot eines Wettbewerbers ausgeschlagen, weil sie bei uns bleiben wollte. Umgekehrt gibt es Bewerber, die unser Unternehmen so attraktiv finden, dass sie von einer besser bezahlten Stelle zu uns kommen.

Solche Beispiele zeigen: Das Thema Gehalt lässt sich nicht trennen von der Frage, in welchem Unternehmen Sie arbeiten möchten. Was zählt, ist das Gesamtpaket.

Worauf es wirklich ankommt

Ein Unternehmen erhält auf eine Stelle häufig 50 bis 100 Zuschriften, die sorgfältig gelesen und geprüft werden. Entscheidend sind dabei Fakten, die belegen, dass der Kandidat die erwarteten Anforderungen erfüllt. Dazu zählen Zeugnisse, Auslandserfahrungen (z.B. Auslandssemester) und Nachweise bisheriger Tätigkeiten wie Praktika, Jobs in den Semesterferien oder ehrenamtliche Tätigkeiten. Zudem möchte ein Arbeitgeber wissen, warum Sie sich gerade bei ihm und gerade auf diese Stelle bewerben.

Geben Sie dem Bewerbungsempfänger die Informationen, die er für die Vorauswahl benötigt. Und denken Sie daran: Ihre Bewerbung ist eine erste Arbeitsprobe und ein Spiegel Ihrer Persönlichkeit.

Sieger sind in der Regel nicht die Bewerbungen mit den buntesten Farben oder aufregendsten Gags, sondern normale, sorgfältig zusammengestellte Unterlagen, die eher einem seriösen Geschäftsbrief gleichen.

Zeigen Sie also nicht, was Ihr Grafikprogramm alles kann, sondern konzentrieren Sie sich darauf, die Fakten überzeugend darzustellen. Defizite im Lebenslauf oder bei den Zeugnissen können weder ein rotes Sofa mit Schmusekatze noch ein hüpfender Clown ausgleichen.

KOSTPROBEN AUS BEWERBUNGSSCHREIBEN

Ein Bewerber möchte überzeugen und sich gleichzeitig von seinen Mitbewerbern abgrenzen. Das glückt nicht immer wirklich, wie folgende Zitate aus unterschiedlichen Bewerbungsschreiben belegen.

„Mittlerweile bin ich auf einem Niveau, auf welches ich sehr stolz bin und mit dem ich ohne Bedenken in Deutschland aufsteigen kann.“

„Vertrauliche Sonderaufgaben wurden mir überantwortet (...) Die Bewerbung ist unvollständig. Bitte beachten Sie, dass Teile der Zeugnisse durch Sperrverfügung geschützt sind. Jede digitale Erfassung, Weiterleitung an Dritte oder Verkauf meiner Daten sind unzulässig und bedürfen der ausdrücklichen Zustimmung in Schriftform.“

„Sehr geehrtes Unternehmen, liebe Firma, ich suche ab sofort Arbeit, um unser tägliches Brot zu verdienen. Ich bin begabt und suche ab sofort eine seriöse Beschäftigung. Ihre Antwort ist umgehend erwünscht.“

Hinterlassen Sie keine verbrannte Erde

Gerade in Zeiten knapper Fachkräfte geraten Bewerber hin und wieder in die komfortable Lage, zwischen mehreren Stellen wählen zu können. Man entscheidet sich für das am besten erscheinende Angebot, die anderen sagt man ab. Auch wenn sich jetzt alles um die neue Stelle dreht – es lohnt sich, einen Augenblick bei den Absagen zu verweilen. Viele Absagen, die ein Arbeitgeber erhält, mögen ehrlich gemeint sein. Doch oft sind sie unprofessionell verfasst, im Extremfall sogar so, dass sie der künftigen Karriere schaden können.

Ein Beispiel hierfür ist Markus F., der sich bei mehreren namhaften Unternehmen beworben und gleich drei Einladungen zu Vorstellungsgesprächen erhalten hatte. Sorgfältig bereitete er sich auf die Gespräche



vor: Er analysierte die Unternehmen, notierte sich Fragen zum Verantwortungsbereich, zur Organisation und zur Strategie.

Die Gespräche verliefen sehr unterschiedlich. Die Interviewpartner im Unternehmen A wirkten eher kühl und gestresst. Markus F. fühlte sich nicht gerade wertschätzend behandelt. Man akzeptierte weder seine Gehaltsvorstellung noch bekam er zufriedenstellende Antworten auf seine konkreten Fragen. Das Gespräch im Unternehmen B war wesentlich angenehmer; fast alle seine Fragen wurde beantwortet, doch am Ende lagen Erwartungen und Vorstellungen sehr weit auseinander. Wirklich vielversprechend gestaltete sich das dritte Gespräch im Unternehmen C: Er fühlte sich von Anfang an verstanden, seine Fragen wurden erschöpfend beantwortet und seine Gehaltsvorstellungen akzeptiert.

Einige Tage später erhielt Markus F. zwei Vertragsangebote. Eines von Unternehmen C, worüber er sich sehr freute, und eines von Unternehmen A, womit er überhaupt nicht gerechnet hatte. Er erinnerte sich an den wenig wertschätzenden Umgang während des Gesprächs, verspürte wohl gewisse Rachegefühle – und formulierte folgendes Absageschreiben:

*Sehr geehrte Damen und Herren,
mit Verwunderung habe ich Ihr Vertragsangebot zur Kenntnis genommen. Ihr Angebot entspricht meinem Eindruck beim Vorstellungsgespräch. Schon dort haben Sie sich wenig Mühe gegeben. Sie erfüllen mit dem Angebot weder meinen Gehaltswunsch noch meine Erwartungen für eine zukünftige berufliche Ausrichtung. Zum Glück gibt es noch Unternehmen, die meinen Wert besser einzuschätzen wissen. Beiliegend erhalten Sie deshalb zu meiner Entlastung Ihr Vertragsangebot zurück.
Und noch ein Tipp: Ihre Mitarbeiter sollten sich künftig besser auf Interviews vorbereiten und dabei versuchen, den Wert der Bewerber besser einzuschätzen.*

*Mit freundlichen Grüßen
Markus F.*

Markus F. ahnte nicht, wie sehr er sich mit diesem Schreiben schadete. Zunächst jedoch lief alles bestens. Er nahm das Angebot von Unternehmen C an, fühlte sich nach einer Einarbeitungsphase gut aufgehoben, ausreichend gefordert und kam mit Kollegen und Vorgesetzten klar. Nach einigen Jahren jedoch wechselte der Eigentümer des Unternehmens und eine neue Geschäftsführung startete ein größeres Restrukturierungsprogramm. Auch die Abteilung von Markus F. wurde umorganisiert, sein Verantwortungsbereich verändert und eingeschränkt – was er als ziemlich frustrierend empfand. Seit seiner Einstellung waren mittlerweile fast fünf Jahre vergangen, und in ihm reifte der Gedanke, nach einer neuen Herausforderung in einem anderen Unternehmen zu suchen.

Da er in einer ungekündigten Stellung war, konnte er in Ruhe Stellenanzeigen studieren und wurde nach einiger Zeit auch fündig. Ein Unternehmen hatte über eine Personalberatung eine Stelle ausgeschrieben, die genau zu seinen Vorstellungen passte: Er erkannte die Chance, sich beruflich weiterzuentwickeln und gleichzeitig mehr Führungsverantwortung zu übernehmen. Er reichte seine Bewerbungsunterlagen ein und erhielt tatsächlich eine Einladung.

Wieder war seine Freude groß. Er habe die Unterlagen genau gelesen, erklärte der Personalberater, und halte ihn für einen sehr interessanten Kandidaten. Nach einer Weile nannte der Personalberater den Namen des Unternehmens. Eine böse Überraschung: Es handelte sich um Unternehmen A. Sofort dachte Markus F. an sein Absgeschreiben: Würde sich

die Personalabteilung an ihn erinnern? Sind die damaligen Gesprächspartner noch im Haus? Würde man ihm das Schreiben vorhalten? Oder ihn womöglich gleich aus dem Bewerbungsprozess herausnehmen?

Kühlen Kopf bewahren

Man sieht sich immer zweimal im Leben – bei seiner Absage an Unternehmen A hätte Markus F. besser kühlen Kopf bewahrt und diese alte Weisheit bedenken sollen. Ein professionelles Absageschreiben hätte wie folgt lauten können:

*Sehr geehrte Damen und Herren,
über Ihr Vertragsangebot habe ich mich sehr gefreut und ich bedanke mich ausdrücklich dafür. Während der Gespräche habe ich Ihr Unternehmen als einen interessanten Arbeitgeber kennengelernt. Nach sorgfältiger Abwägung habe ich mich aber für ein anderes Unternehmen entschieden. Ich bitte um Verständnis dafür.
Wenn Sie erlauben, dann würde ich zu einem späteren Zeitpunkt gerne das Gespräch mit Ihnen noch einmal aufnehmen.*

*Mit freundlichen Grüßen
Markus F.*

Das mag formell klingen, vielleicht ein wenig geschönt sein. Doch es signalisiert Wertschätzung. Anstatt verbrannte Erde zu hinterlassen, bleiben Sie als angenehmer Gesprächspartner in Erinnerung – und wahren die Chance, die Beziehung später wieder aufzunehmen.

Eine wertschätzende Sprache empfiehlt sich natürlich nicht nur bei Absagen, sondern generell – zum Beispiel auch bei einer Kündigung. Das Schreiben an den aktuellen Arbeitgeber könnte dann etwa wie folgt lauten:

Sehr geehrter Herr ...

hiermit kündige ich fristgerecht mein Arbeitsverhältnis zum 31. Oktober 2019. Dieser Schritt fällt mir schwer, denn ich arbeite gerne in diesem Unternehmen. Hier fühle ich mich wohl und konnte bisher sehr viel lernen.

Insbesondere Ihnen möchte für das stets entgegengebrachte Vertrauen danken. Auch in kritischen Situationen habe ich bei Ihnen Verständnis und Unterstützung gefunden. Wenn mein Wechsel zum anderen Unternehmen erfolgreich sein wird, dann geht das ganz sicher auf die Grundlagen zurück, die ich in diesem Unternehmen und vor allem in der Zusammenarbeit mit Ihnen erworben habe.

Mit freundlichen Grüßen

Natürlich würde der erste Satz alleine reichen. Der restliche Text dient wieder dem Ziel, keine verbrannte Erde zu hinterlassen, Türen offen zu halten und mit anderen Menschen – auch in einem nicht einfachen Wettbewerbsumfeld – wertschätzend umzugehen. So, wie man es sich als Arbeitnehmer ebenfalls wünscht.

Vermeiden Sie vorschnelle Antworten. Beim Militär gibt es eine Regel, Beschwerden erst nach Ablauf einer Nacht zuzulassen. In der Wehrbeschwerdeordnung der Bundeswehr heißt es in Paragraph sechs: „Die Beschwerde darf frühestens nach Ablauf einer Nacht (...) eingelegt werden, nachdem der Beschwerdeführer von dem Beschwerdeanlass Kenntnis erhalten hat.“ Mit dieser formellen Regelung wird der Beschwerdeführer dazu gezwungen, in Konfliktsituationen den Anlass nochmals zu überschlafen – was ihn vor eine Affekthandlung bewahrt. Es entsteht eine Transferzone, in der sich – wie es die Trainerin Vera Birkenbihl einmal formulierte – der hormonelle Nebel wieder auflösen kann, bevor er sein Unheil anrichtet.

Achten Sie auf die Fünf-Jahre-Regel

Natürlich kann es passieren, dass der erste Job schiefgeht. Wie zum Beispiel bei einer Berufsanfängerin, die mit ihrer Arbeit nicht zurechtkam und sich im Unternehmen unwohl fühlte: Nach neun Monaten kündigte sie und nahm eine attraktive Stelle bei einem Automobilzulieferer an. So weit, so gut. Doch dann geriet der neue Arbeitgeber in wirtschaftliche Schwierigkeiten und musste 300 von seinen 8000 Mitarbeitern entlassen. Da die junge Frau einen zweijährigen Zeitvertrag unterschrieben hatte, war es einfach, ihr zu kündigen. So verlor sie ihre zweite Stelle, wieder nach neun Monaten.



Nun fängt die Sache an, riskant zu werden. Die dritte Anstellung sollte sitzen, und das für mindestens fünf Jahre. Gleichgültig wie gut die Stellenwechsel begründet sind: Jetzt greift eine Fünf-Jahre-Regel, eine Art ungeschriebenes Gesetz, das bei Einstellungsentscheidungen eine wichtige Rolle spielt.

Die Regel ist leicht nachvollziehbar, wenn man die Leistung eines Arbeitnehmers bezogen auf seine Position näher betrachtet. Typischerweise lassen sich zwischen Antritt und letztem Arbeitstag folgende Phasen unterscheiden:

- Probezeit und Einarbeitung. Ein neu eingestellter Mitarbeiter muss sich orientieren. Für das Unternehmen ist er noch nicht produktiv tätig, eher im Gegenteil: Mit seinen Fragen beansprucht er die Zeit der Kollegen.
- Produktivphase. Der neue Mitarbeiter kennt seine Vorgesetzten und Kollegen, auch ist er vertraut mit den wichtigen Informationsquellen, der Unternehmensstrategie und seinen Aufgaben. Er arbeitet produktiv, erbringt Leistung für das Unternehmen.
- Frustrationsphase. Der Mitarbeiter wird zunehmend unzufrieden, seine Produktivität lässt nach. Die Gründe können unterschiedlich sein: Die Strukturen im Unternehmen ändern sich; Aufgaben, Kollegen und Chefs passen nicht mehr. Oder der Mitarbeiter muss nach einem Gespräch mit seinem Vorgesetzten feststellen, dass er beruflich nicht weiterkommt.
- Neuorientierungsphase. Der Mitarbeiter sucht nach einer neuen Herausforderung. Zunächst sucht er im eigenen Unternehmen nach einer neuen Stelle, dann möglicherweise auch außerhalb.

Die Phasen addieren sich auf rund fünf Jahre, in denen der Mitarbeiter für seinen Arbeitgeber jedoch nur zwei bis drei Jahre seine volle Leistung erbringt. Bleibt er weniger als fünf Jahre, geht das auf Kosten der produktiven Jahre und die Gesamtleistung des Mitarbeiters sinkt. Bei nur zwei Jahren hat er Kosten verursacht, dem Unternehmen jedoch kaum Nutzen gebracht.

Was folgt daraus? Über eine einmalige Fehlentscheidung beim Berufseinstieg dürfte jeder Arbeitgeber hinwegsehen. Doch wer mehrmals nach kurzer Zeit gewechselt hat, weckt die Befürchtung, es wieder zu tun – und hat gegenüber solide erscheinenden Kandidaten das Nachsehen. Achten Sie deshalb bei der Karriereplanung auf die ungeschriebene Fünf-Jahre-Regel. Legen Sie im Vorstellungsgespräch überzeugend dar, dass Sie mit einer Perspektive von mindestens fünf Jahren antreten.

Natürlich muss die Frustrationsphase nicht dazu führen, das Unternehmen gleich zu verlassen. In vielen Fällen gelingt eine Neuorientierung auch beim bestehenden Arbeitgeber. Davon profitieren beide Seiten: Der Mitarbeiter bekommt die Chance, sich weiterzuentwickeln, und das Unternehmen behält einen gut eingearbeiteten Mitarbeiter, der sich in der Organisation auskennt und anstehende Probleme immer routinierter löst.

Spätestens nach zehn Jahren ist es jedoch sinnvoll, über einen Wechsel nachzudenken. Wenn Sie länger als zehn Jahre in einer Position bleiben, laufen Sie Gefahr, als „betriebsblind“ zu gelten. Ein neuer potenzieller Arbeitgeber könnte an Ihrer Fähigkeit zweifeln, sich erfolgreich auf ein neues Umfeld einstellen zu können. Fakt ist jedenfalls: Einem Bewerber mit mehr als zehn Dienstjahren begegnen Personalleiter und Vorgesetzte mit einer gewissen – nicht ganz unberechtigten – Skepsis. Diese Vorbehalte können Sie zumindest teilweise entkräften, wenn Sie in Ihrem Unternehmen das Aufgabengebiet alle paar Jahre wechseln und dabei auch in der Hierarchie aufsteigen.

Fazit: Achten Sie auf die Fünf-Jahre-Regel. Wenn Sie sich auf eine Stelle bewerben, sollten Sie einen Fünfjahresplan haben. Legen Sie im Vorstellungsgespräch überzeugend dar, dass Sie mit einer Perspektive von mindestens fünf Jahren antreten. Bleiben Sie dann aber auch nicht länger als zehn Jahre auf dieser Position.

Dem Chef gefallen: Sympathie und Haltung entscheiden

Gelegentlich werde ich in einer Vorlesung oder bei einem Vortrag gefragt, worauf es am Ende wirklich ankommt, um als abhängig beschäftigter Mitarbeiter erfolgreich zu sein. „Oberste Aufgabe ist es, seinem Chef zu gefallen“, antworte ich dann. Kopfschütteln bei den Zuhörern: Wie weit geht dieses „dem Chef gefallen“? Soll man springen, wenn er ruft? Womöglich Freizeit für ihn opfern?

Ich erinnere mich an einen meiner Chefs, der eines Tages aus seinem Auto anrief. Da stehe ein Container unseres Unternehmens genau unter dem Firmenschild einer Baufirma, die gerade Insolvenz angemeldet habe: „Wenn die Zeitung heute ein Bild der Pleitefirma macht, prangt darauf ganz groß unser Logo. Entfernen Sie bitte schnell den Container!“ Sogleich sorgte ich dafür, dass der Behälter in einer Blitzaktion versetzt wurde.

Die Entfernung des Containers gehörte nicht zu meinem direkten Arbeitsbereich, auch steckten wir gerade mitten in einer anderen dringenden Aufgabe. Aber mein Chef war hochofrenet, dass ich sein Anliegen dennoch sofort erledigt hatte. Wenn ich heute an ihn zurückdenke, war da auch Sympathie im Spiel: Er war nett zu mir, sorgte für eine super Arbeitsatmosphäre und gab mir viel Freiraum. Er genehmigte Dienstreisen oder ermöglichte Fortbildungen, die mich auch persönlich weiterbrachten. Mit der Zeit entwickelte sich ein vertrauensvolles Geben und Nehmen. Ich wäre deshalb niemals auf die Idee gekommen, ihm den Gefallen mit dem Container abzuschlagen.

„Dem Chef gefallen“ – das mag provozierend klingen. Nüchterer formuliert kann man auch von „Nutzen“ sprechen. Es kommt darauf an, seinem Chef einen Nutzen zu bieten. Am Ende schwingt aber doch etwas mehr mit als bloßer betriebswirtschaftlicher Nutzen. Entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist dieses vertrauensvolle Geben und Nehmen – auf Augenhöhe, jedoch unter Wahrung der hierarchischen Verhältnisse. Es geht also um deutlich mehr als reine Nutzenüberlegungen. Gemeint ist eine Haltung, die auch mit Herz und Sympathie zu tun hat.

Für den Erfolg in einem Vorstellungsgespräch ist genau diese Haltung entscheidend. Signalisieren Sie Ihrem potenziellen Chef, dass Sie in der Lage und gewillt sind, ihm von Nutzen zu sein. Er sollte den Eindruck gewinnen: „Dieser Bewerber versteht mich und wird mir meine Probleme lösen.“

Stellt sich die Frage, wie Ihnen dieses Kunststück in der kurzen Zeit eines Vorstellungsgesprächs gelingt.

Die Grundlage: Sympathie zum Haus und Chef

Sie suchen einen Job, in dem Sie längerfristig erfolgreich sind. Das setzt voraus, dass das Unternehmen und Ihr zukünftiger Chef Ihnen sympathisch sind. Eigentlich klar, das klingt nach Binsenweisheit. Nur zeigt die Realität im Vorstellungsgespräch immer wieder: Wenn es darum geht, die Stelle zu bekommen, blenden viele den Aspekt „Sympathie“ gerne aus. Im Vordergrund steht das Bestreben, das Spiel zu gewinnen und sich erfolgreich gegen alle Mitbewerber durchzusetzen. Ob die Bewerberin oder der Bewerber das Unternehmen und den künftigen Chef mag, gerät dabei in den Hintergrund.

Die beiden grundlegenden Leitfragen lauten daher:

- Ist mir das Unternehmen, bei dem ich mich gerade bewerbe, sympathisch?
- Mag ich diesen Menschen, der mir da gegenüber sitzt und mein künftiger Chef sein soll?

Klären Sie diese Punkte – hier sind Sie als Bewerber in der Bringschuld. Lautet die Antwort zwei Mal Ja, können Sie Ihrem potenziellen Chef mit der ehrlichen Haltung gegenüber treten, dass Sie ihm einen Nutzen bieten und seine Probleme lösen wollen.

Ist das Unternehmen sympathisch? Versuchen Sie Ihr Vorwissen aus der Vorbereitung auf das Gespräch zu verifizieren, wenn Sie das Haus betreten. Welcher Geist ist zu spüren? Wie werden Sie an der Pforte, wie im Vorzimmer empfangen? Wie begegnen Ihnen die Menschen? Grüßen sie, lächeln sie? Prüfen Sie, ob die Kultur zu Ihnen und Ihren Werten passt. Wenn Sie der Pförtner schnodderig und desinteressiert empfängt, man Sie in einem kahlen Warteraum vergisst, die Toiletten an ein Bahnhofsklo erinnern, der Personalleiter ungeübt wirkt und der zukünftige Chef den vereinbarten Termin verstreichen lässt – dann sollten Sie ernsthaft überlegen: Möchte ich hier arbeiten, kann ich hier erfolgreich sein?



Fällt der erste Check positiv aus, wirken Räumlichkeiten und Menschen positiv auf Sie, folgt mit dem Beginn des Vorstellungsgesprächs der zweite Test: Spüren Sie auch eine gewisse Zuneigung zu Ihrem potenziellen Chef? Meist entscheiden hier die ersten Augenblicke, in denen bereits deutlich wird, dass die „Chemie stimmt“ und man wahrscheinlich „miteinander kann“.

Vorsicht, wenn das nicht der Fall ist! Angenommen Sie verstehen Ihren künftigen Vorgesetzten und glauben auch, seine Probleme lösen zu können – prüfen Sie dennoch kritisch, ob Sie das auch wollen. Wie fühlt es sich an, künftig für diesen Menschen, der Ihnen da jetzt gegenüber sitzt, zu arbeiten? Eine Abneigung gegenüber Ihrem Chef können Sie auf Dauer nicht verbergen, früher oder später bewahrheitet sich der alte Spruch: „Es kommt dir aus allen Knopflöchern heraus, dass du den Typ nicht leiden kannst.“

Eine bewährte Grundregel für ein Bewerbungsgespräch lautet: authentisch sein – und beide Seiten stellen fest, ob sie zueinander passen. Schauspielkünste, um eine Stelle unbedingt zu bekommen, widersprechen dieser Regel. Die bessere Strategie ist es, offen in das Gespräch zu gehen und ehrlich auszuloten, ob man dem möglichen Vorgesetzten einen Nutzen

bieten kann und will. Ohne eine gewisse Sympathie für ihn und das Unternehmen geht das nicht.

Wenn Sie Unternehmen und potenziellen Chef sympathisch finden, kommt es darauf an, den Job auch tatsächlich zu erhalten. Wie überzeugen Sie Ihr Gegenüber, dass Sie der oder die Richtige für die Stelle sind?

Suchen Sie Beispiele aus dem eigenen Erleben

Entscheidend für den Erfolg im Vorstellungsgespräch ist die Haltung, Ihrem potenziellen Chef helfen zu wollen. Geben Sie ihm das Gefühl, dass Sie in der Lage und gewillt sind, ihm einen Nutzen zu bieten. Hören Sie ihm zu, versuchen Sie, sein Anliegen zu verstehen – und sobald sich die Gelegenheit ergibt, signalisieren Sie ihm: „Ich könnte mir vorstellen, Ihr Problem wie folgt zu lösen ...“ Sie können überzeugt sein: Damit verschaffen Sie sich gute Ausgangsbedingungen unter allen Bewerbern.

Vor Jahren erlebte ich einen Bewerber, der auf die Bitte, sich kurz vorzustellen, anfang zu erzählen. Sichtlich nervös, verunsichert durch die ungewohnte Situation des Vorstellungsgesprächs spulte er seine gesammelten Leistungen ab. Eine nach der anderen, ohne ein Ende zu finden – und ohne zu bemerken, wie er sein Gegenüber damit langweilte. Nach einigen Minuten bin ich gedanklich ausgestiegen. Meine Fragen zu stellen, dem Kandidaten das Unternehmen, die Aufgaben und Probleme, die wir hatten, zu erläutern – dazu kam es in diesem Gespräch nicht mehr.

Das Beispiel ist sicherlich ein Extremfall, doch es zeigt, wie tückisch der gut gemeinte Rat „du musst den Gesprächspartner von dir überzeugen“ sein kann. Er verführt dazu, die eigenen Heldentaten vorzutragen, anstatt auf die Interessen des Gegenübers einzugehen. Viele Bewerber vergeben so die Gelegenheit, ihrem potenziellen Vorgesetzten auf geschickte Weise die entscheidende Botschaft zu vermitteln, auf die es bei einem Bewerbungsgespräch ankommt: „Ich werde Ihnen in der Position, die Sie mir anbieten, einen Nutzen bieten!“

Gut verstanden hatte das eine Bewerberin, die sich zunächst mit wenigen Worten vorstellte. Von Seiten des Unternehmens beschrieb ich da-

raufhin die anstehenden Themen, auf die sie sogleich einging: „Verstehe ich Sie richtig, ist Ihnen wichtig, dass...?“ Nachdem sie die Situation wirklich gut erfasste hatte, brachte sie auch gleich erste Ideen vor. „Dazu könnte ich mir folgendes vorstellen ...“ Klasse! Diese Frau hatte mein Anliegen nicht nur verstanden, sondern vermittelte auch den Eindruck, bei der Lösung wirklich helfen zu können.



Im späteren Berufsleben, wenn Sie sich auf Ihre zweite oder dritte Stelle bewerben, haben Sie den Vorteil, im Bewerbungsgespräch auf konkrete Erfahrungen zurückgreifen zu können. Lesen Sie zur Vorbereitung sorgfältig die Ausschreibung: Was genau wird erwartet? Gehen Sie die einzelnen Punkte durch und überlegen Sie, wie Sie die Anforderungen belegen können. Zum Beispiel wird vom Bewerber „Durchsetzungsfähigkeit“ oder „Kommunikationsfähigkeit“ verlangt. Überlegen Sie, in welchen Situationen Sie diese Fähigkeiten in der Vergangenheit gezeigt haben.

Im Gespräch kommt es dann darauf an, die geforderten Eigenschaften aus dem eigenen Erleben heraus glaubhaft zu machen. Also die richtige Geschichte parat zu haben, wenn Sie gefragt werden: „Wo haben Sie diese Fähigkeit denn schon einmal gezeigt? Können Sie uns ein Beispiel

nennen, wo die Durchsetzungsfähigkeit wirklich zum Tragen kam?“ Es ist sinnvoll, die Antworten auf solche absehbaren Fragen zu üben. Bleiben Sie dabei konkret, erzählen Sie einfach, wie Sie es gemacht haben.

Denken Sie daran, worum es im Kern geht: Ihr künftiger Vorgesetzter sollte den Eindruck bekommen, dass Sie ihm seine Probleme lösen werden. Lassen Sie Revue passieren, wann Sie in der Vergangenheit Ihrem Chef besonders nützlich waren. An welchen Beispielen können Sie zeigen, dass Sie es verstehen, die Probleme Ihres Chefs zu lösen? Bringen Sie auch hierzu einige gute Storys mit ins Vorstellungsgespräch.

Zuhören – und sich geschickt einbringen

So wichtig eine gründliche Vorbereitung ist, birgt sie doch auch eine große Gefahr. Wer in seinen ersten Berufsjahren bereits viele tolle Beispiele gesammelt hat, lässt sich leicht dazu verleiten, diese bei der Bewerbung um eine neue Position dann auch alle anzubringen. Er wirkt dadurch wie ein Selbstdarsteller oder, schlimmer noch, als wäre er desinteressiert an seinem Gegenüber.

Vermeiden Sie diesen Eindruck! Hören Sie zu und warten Sie ab, wohin das Gespräch führt. Natürlich haben Sie sich gut vorbereitet, kennen genau die Anforderungen der Ausschreibung und haben sich passende Beispiele überlegt. Doch nun warten Sie ab, welche Aspekte im Gespräch tatsächlich auftauchen. Die Devise lautet also nicht: „Punkt eins bis zehn, das sind meine Erfolge, und die muss ich unbedingt in diesem Gespräch unterbringen.“ Vielmehr kommt es darauf an, im richtigen Moment die richtigen Beispiele einzubringen.

Gehen Sie mit der Haltung in das Gespräch, Ihr Gegenüber verstehen und ihm helfen zu wollen. Lassen Sie spüren, dass Sie sich für den Menschen, der Ihnen da gegenüber sitzt, wirklich interessieren. Hören Sie aktiv zu, um herauszubekommen, was ihm wichtig ist und was ihn gerade bewegt. Und haken Sie dann ein: „Ja, das kenne und verstehe ich. Ich habe in meiner früheren Funktion Ähnliches erlebt ...“

Vielleicht kommt Ihr Gegenüber auf einen Changeprozess zu sprechen. Offenbar bewegt ihn das Thema, weil das Projekt im Unternehmen auf Widerstände stößt. Zufällig passt das Thema zu Punkt vier Ihrer Liste, also sagen Sie: „Auch wir hatten einmal ein solches Veränderungsprojekt. Bei uns hat sich damals gezeigt ...“ Nun erzählen Sie, wie Sie den Veränderungsprozess seinerzeit aktiv unterstützt haben. So bekommt Ihr Gegenüber den Eindruck, dass Sie neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen sind und ihn auch bei seinem aktuellen Changeprojekt unterstützen würden.

Wenn Sie am Ende ein oder zwei Punkte aus Ihrer Liste untergebracht haben, ist das völlig ausreichend. Ziel ist es nicht, die vorbereiteten Beispiele abzuhaken, sondern Ihr Gegenüber für sich zu gewinnen. Und da stimmt es schon, wenn es heißt: Um ein Unternehmen muss man werben wie um eine Frau. Wer da nur von heroischen Taten und seinem Gehalt erzählt, wird ihr Herz nicht erobern.

2.2 ÜBERLEBEN IM UNTERNEHMENSALLTAG

Das Studium schafft ein wertvolles, notwendiges Fundament, um im Berufsleben erfolgreich zu sein. Absolventen einer Hochschule geraten jedoch in eine ungewohnte Welt: Sie finden sich in einem Umfeld wieder, das von Unzulänglichkeiten bestimmt wird, auch von Emotionen und Ängsten. Sie müssen sich in eine Hierarchie einfügen – und haben einen Vorgesetzten, der wiederum die Vorgaben seines Vorgesetzten erfüllen muss. Alles erscheint ungeheuer kompliziert.

Es gilt, diese neue Realität zu akzeptieren, sich in ihr zurechtzufinden und sich mit den manchmal irritierenden Spielregeln der Unternehmenswelt vertraut zu machen. Um hier richtig zu reagieren und mit solchen Situationen umgehen zu können, braucht es Erfahrung und oft auch unkonventionelles Handeln, das kein Studium lehren kann. Die im folgenden beschriebenen „Überlebensstrategien“ sollen helfen, sich in der neuen, ungewohnten Unternehmenswelt zurechtzufinden.

Die ersten 100 Tage: Zeigen Sie Respekt und Demut

Manchmal kommt man nicht umhin, bei der Fahrt im ICE einem fremden Telefongespräch beizuwohnen. So durften einmal die umsitzenden Mitreisenden mit anhören, wie sich ein junger Mann über seine Vorgesetzte echauffierte. Offenbar hatte er vor kurzem seinen ersten Job angetreten und die Abteilung, in der er arbeitete, stand ziemlich unter Druck. Die Chefin sei „total gestresst“, klagte er, doch alle seine Vorschläge, wie sie die Dinge besser regeln könnte, habe sie „komplett ignoriert“. Der Mann schien total frustriert.

Nun sind Enttäuschungen bei Berufseinsteigern gar nicht so selten. Die jungen Löwinnen und Löwen, wie ich die Einsteiger aus den Hochschulen gerne nenne, kommen mit frischen Ideen und viel Energie ins Unternehmen. Sie möchten ihre Fachkenntnisse einbringen und brennen danach, etwas zu bewegen. „Die Hierarchien sind flach“, haben sie irgendwo gehört oder in einem Managementbuch gelesen – und wollen nun die lockere und kollegiale Umgangsweise, die sie von der Hochschule gewohnt sind, ins Unternehmen einbringen.

Doch was passiert? Unvermittelt sehen sich die Löwinnen und Löwen eingesperrt in eine hierarchische Organisation. Verwundert stellen sie fest, dass der Chef tatsächlich Chef ist. Sie bekommen es mit Eitelkeiten und Status zu tun, mit Autorität und dem Wahren von Distanz – mit Werten also, die sie so kaum auf dem Schirm hatten.

Es ist nachvollziehbar und zunächst auch völlig in Ordnung, hierüber seinen Frust zu artikulieren. Meinetwegen auch im ICE, sofern der eigene Chef nicht zuhört. Im zweiten Schritt gilt es dann aber nüchtern zu erkennen: Bevor ich als Berufseinsteiger eigene Initiativen ergreife oder gar meinem Chef Vorschläge mache, sondiere ich besser erst einmal die Lage. Wie laufen in meiner Abteilung die Dinge? Welche Ziele und Vorgaben hat mein Chef? Was treibt meine Kollegen an? Auf welche Leistungen ist unser Team besonders stolz? Was erwartet man von mir?



Beginnen Sie mit einer mehrmonatigen Orientierungsphase, in der Sie Menschen und Abläufe beobachten und sich auf die Aufgabe konzentrieren, für die Sie eingestellt wurden. Irgendwann, vielleicht nach 100 Tagen, dürfte die Atmosphäre für erste eigene Vorschläge reif sein. Das kann zum Beispiel eine Idee sein, wie sich die Abläufe des eigenen Arbeitsbereichs im Interesse der Abteilung verbessern lassen.

Der junge Mann im ICE meinte es mit seinen Vorschlägen sicherlich gut. Doch hat er wirklich geglaubt, als Neuling in der Abteilung die Situation und die Zwänge seiner Chefin zu verstehen? Seine forschende Haltung dürfte eher zur Ablehnung führen. Etwas mehr Demut und Respekt vor dem, was in der Abteilung geleistet wird, wären seiner Karriere vermutlich förderlicher.

Fazit: Preschen Sie nicht gleich mit eigenen Vorschlägen vor. Besser ist es, erst einmal zuzuhören, Menschen und Abläufe zu beobachten – und sich auf die Aufgabe zu konzentrieren, für die man eingestellt wurde.

Von der Kunst, den Chef zu kritisieren

Manchmal ist es unvermeidlich, seinen Chef zu korrigieren oder zu kritisieren. Dieses Problem wird Sie wohl Ihr ganzes Berufsleben begleiten. Ein befreundeter Kollege erzählte mir einmal von einem besonders drastischen Fall, der sich in einer wichtigen Besprechung zugetragen hatte. Dort hatte sein Chef das Wort ergriffen, nahm Bezug auf eine Grafik in den Sitzungsunterlagen und sagte: „Mit dieser Eigenkapitalquote von 40 Prozent stehen wir super da. Von einem solchen Wert können andere Unternehmen nur träumen.“ Seine weiteren Ausführungen baute er auf dieser erfreulichen Feststellung auf.

Das Problem war nur: Er hatte die Grafik falsch gelesen. Da stand nicht „40 Prozent“, sondern „40 Millionen“. Und 40 Millionen Euro entsprachen einer Eigenkapitalquote von 15 Prozent. Ein ziemlich schlechter Wert. Das Unternehmen war damit kaum in der Lage, einen Bankkredit aufzunehmen. Meinem Kollegen war klar, dass er diesen Fehler seines Chefs noch während der Sitzung richtigstellen musste – in Gegenwart aller Anwesenden.

Ob in einer Sitzung, einer Besprechung im Führungskreis oder in Gegenwart eines wichtigen Kunden: Situationen, in denen Sie Ihrem Vorgesetzten widersprechen müssen, können jederzeit vorkommen. Kritik am Chef wird dann unvermeidlich – auch vor Publikum. Der klassische Ratschlag, negatives Feedback stets unter vier Augen zu geben, hilft da nicht weiter. Doch wie vorgehen, um den Chef nicht bloßzustellen und sich seinen Zorn zuzuziehen?

Ein gefährliches Spiel

In Ratgebern wird gerne das Bild eines aufgeschlossenen Vorgesetzten gezeichnet, der ehrliche Rückmeldungen befürwortet und auch selbst offen für kritisches Feedback ist. Ein schönes Bild. Doch in der Realität trifft die Vorstellung vom kritikfähigen Vorgesetzten eher selten zu. Ganz gleich wie taktisch geschickt Sie es anstellen: Kritik am Chef kommt im Allgemeinen nicht gut an.

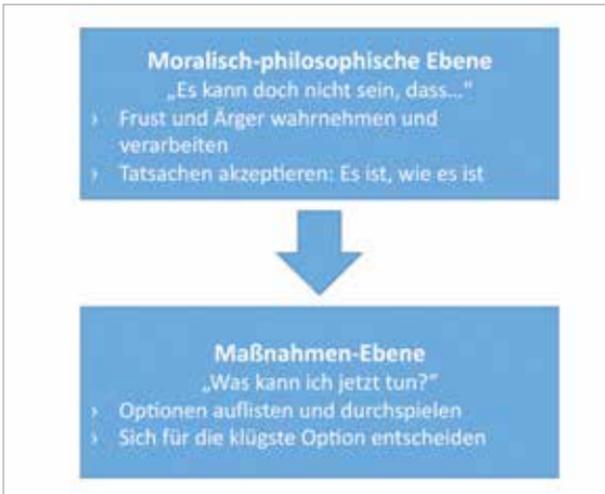


Sicherlich schwingt da häufig auch ein gewisser Narzissmus mit. Alpha-tiere wollen in dem, was sie tun, bestätigt werden. Mag sein, dass sie nach außen viel von Kritikfähigkeit reden und eine offene Feedback-Kultur befürworten. Wenn sie dann aber tatsächlich kritisiert werden, reagieren viele von ihnen reflexhaft ablehnend: „Was maßt der sich an, mir zu widersprechen? Hat er denn meine Berufserfahrung?“ Kritik am Chef ist ein gefährliches Spiel, das Sie leicht die Karriere kosten kann.

Sicher: Jeder Vorgesetzte ist anders. Bis zu welchem Punkt er Kritik verträgt oder sogar erwartet, hängt nicht zuletzt von seiner Beziehung zum betreffenden Mitarbeiter ab. Es liegt daher an Ihnen, zu entscheiden, wie offen Sie mit Ihrem Chef umgehen können und wollen – und welche Risiken Sie bereit sind, in Kauf zu nehmen. Grundsätzlich empfiehlt es sich aber, sich zunächst in die Rolle des Chefs einzudenken, bevor Sie öffentlich Kritik äußern. Gut möglich, dass Sie die Situation dann in einem anderen Licht sehen und Ihre Haltung ändern.

Das Zwei-Ebenen-Modell

Doch was tun, wenn sich Kritik am Vorgesetzten nicht vermeiden lässt? Zum Beispiel weil sein Verhalten Ihrer Abteilung zu schaden droht oder das Erreichen vereinbarter Ziele gefährdet? Helfen kann hier in vielen Fällen ein Vorgehen, das einem Zwei-Ebenen-Modell folgt (siehe Abbildung).



Das Zwei-Ebenen-Modell: Dem Chef widersprechen, ohne sich in Gefahr zu bringen.

Angenommen das Verhalten des Vorgesetzten gibt Anlass zur Kritik. Die erste Reaktion spielt sich auf der moralisch-philosophischen Ebene ab. Typisch ist hier der Satz: „Es kann doch nicht sein, dass...“ Zum Beispiel kann es doch nicht sein, dass sich ein Vorgesetzter derart bescheuert verhält, so schlecht informiert ist, in dieser Position so etwas sagt. Auf der moralisch-philosophischen Ebene stoßen Sie auf Verständnis bei Kollegen oder Freunden, die Ihren Ärger und Ihre Empörung teilen: „Was der Geschäftsführer da veranstaltet, kann doch wohl nicht wahr sein!“

Die moralisch-philosophische Ebene hat die Funktion, den Ärger und Frust über das Verhalten des Vorgesetzten wahrzunehmen und zu verarbeiten. Einmal in Wut entbrennen und Grenzwertiges herausschreien – das darf in Abwesenheit des Vorgesetzten passieren und hat auf dieser Ebene seine Berechtigung. Im nächsten Schritt gilt es aber, die Fakten zu akzeptieren: Der Chef hat sich so verhalten. Es ist wie es ist.

Die logische Frage, die sich nun anschließt, lautet: „Und jetzt? Was kann ich jetzt tun?“ Die Antwort führt zur Maßnahmenebene. Nun geht es darum, sich mit den Optionen auseinanderzusetzen: Hilft es, den Chef zur Rede zu stellen? Den Betriebsrat einzuschalten? Das mag im ersten Augenblick verlockend klingen, dürfte aber mit Blick auf das eigentliche Ziel – dem Vorgesetzten zu widersprechen, ohne sich selbst in Gefahr zu bringen – kaum weiterhelfen. Den Gefühlen freien Lauf zu lassen, ist in aller Regel keine gute Idee.

Was ist die Alternative? Bewährt hat es sich, die denkbaren Optionen mit einem Kollegen, dem Sie vertrauen, durchzusprechen. Schildern Sie ihm die Situation. Wenn das Gespräch gut läuft, kann er Ihren Ärger auf der moralisch-philosophischen Ebene nachempfinden, ist aber auch bereit, auf einer sachlichen Ebene gemeinsam mit Ihnen mögliche Reaktionen auszuloten. Etwa nach dem Muster: „Die beste Lösung wäre, dass der Chef die Kritik annimmt und sich ändert. Doch wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass er das tut? Quasi null! Das führt nicht weiter. Was wäre die zweitbeste Lösung? Wie groß ist da die Wahrscheinlichkeit, dass es funktioniert? ...“

Auf diese Weise gelingt es, die in der konkreten Situation klügste Lösung zu finden. Das Ergebnis kann ein eher unkonventionelles Vorgehen sein, etwa das Einschalten einer Vertrauensperson, die sich mit dem Chef gut versteht und ihm das kritische Anliegen zu einem günstigen Zeitpunkt vorträgt. Häufig läuft es auch auf ein klassisches Kritikgespräch unter vier Augen hinaus (siehe Kasten).

ERFOLGREICH KRITISIEREN: DIE DREI-W-REGEL

Für ein Kritikgespräch hat sich ein Vorgehen in drei Schritten bewährt. Es ist auch als „Drei-W-Regel“ bekannt.

1. Wahrnehmung beschreiben: „Ich habe die Situation so erlebt, dass...“ Teilen Sie zunächst mit, was Sie konkret beobachtet haben (Schritt 1).
2. Wirkung nennen: „Das hat mich beunruhigt, weil ich befürchte, dass...“ Schildern Sie dann, welche Gefühle das Beobachtete in Ihnen auslöst (Schritt 2).
3. Wunsch anschließen: „Meine Idee wäre, dass Sie zukünftig...“ Äußern Sie schließlich, was Sie als Konsequenz daraus von Ihrem Gegenüber wünschen (Schritt 3).

Fallbeispiel: Missachtete Zielvereinbarungen

Wutentbrannt und aufgebracht suchte mich eine Kollegin auf. Ihre Chefin, klagte sie, ignoriere komplett die mit ihr vereinbarten Ziele: „Es kann doch nicht sein, dass sie die Vereinbarung vor einem Jahr unterschrieben hat und jetzt nichts mehr davon wissen will.“ Ein unmögliches Verhalten, eine Unverschämtheit! In moralisch-philosophischer Hinsicht konnte ich die Verärgerung gut nachvollziehen, in der Sache half sie nicht weiter. „Was machen wir denn jetzt?“ lenkte ich das Gespräch auf die Maßnahmenebene.

Gemeinsam spielten wir verschiedene Möglichkeiten durch. Die Kollegin konnte ihre Chefin anbrüllen, sie bei ihrem Vorgesetzten anschwärzen, vors Arbeitsgericht ziehen – verlockende Optionen, jedoch mit unerwünschten Nebenwirkungen. Hauptziel war es ja, die eigene Stellung nicht zu gefährden.

„Nehmen wir doch einmal die Perspektive der Chefin ein“, schlug ich vor. „Was ist für sie wichtig?“ Die Antwort lag nahe: Ihr kam es darauf an,

die Ziele für ihren Vorgesetzten zu erreichen. Die veränderte Perspektive half, die Situation nachzuvollziehen: Im zurückliegenden Jahr hatten sich unerwartet die Vorgaben der Unternehmensleitung verändert, wovon auch die Chefin betroffen war. Das wiederum führte dazu, dass die von ihr geschlossenen Zielvereinbarungen nicht mehr passten.

Sicher: Die Chefin hätte unterjährig das Gespräch mit meiner Kollegin suchen und die Zielvereinbarung ändern können. Stattdessen verhielt sie sich jetzt eher nach dem Motto: „Was interessiert mich mein Geschwätz von gestern.“ Das konnte man ihr vorwerfen. Doch war es in der aktuellen Situation nicht vernünftiger, sie dabei zu unterstützen, die neuen Vorgaben zu erfüllen? „Wenn du deiner Chefin hilfst, dass sie bei ihrem Vorgesetzten glänzt, bist du bei ihr die Nummer eins“, gab ich zu bedenken. Am Ende entschied sich die Kollegin, auf ihre Vorgesetzte zuzugehen, um über die neuen Ziele zu sprechen und eine neue Vereinbarung zu schließen. In dieser Situation war das sicherlich die beste Option.

Das Zauberwort „ergänzend“

Nicht immer besteht die Möglichkeit, die einzelnen Optionen gemeinsam mit einem Kollegen oder einem Coach in Ruhe durchzuspielen. Manchmal müssen Sie sofort reagieren – etwa wenn Ihr Chef im Gespräch mit Ihnen etwas gravierend Falsches über Ihre Abteilung sagt; oder wenn er in Gegenwart eines wichtigen Kunden Versprechungen macht, die Sie nicht einhalten können. In solchen Stress-Situationen hilft es sehr, über ein Repertoire an Reaktionsmustern zu verfügen.

In vielen Fällen hilft zum Beispiel das Zauberwort „ergänzend“. Sie lassen den Chef ausreden und leiten Ihre Replik mit dem Begriff „ergänzend“ ein:

- „Darf ich ergänzend noch ausführen? ...“
- „Ergänzend zu Ihren Aussagen...“
- „Ergänzend sollten wir noch berücksichtigen, dass es durchaus Kunden gibt, die an dieser Stelle anders denken...“

- „Ergänzend zu dem bisher Gesagten, auch mit Blick auf die Rückmeldungen, die wir aus dem Vertrieb bekommen und dokumentiert haben, und aufgrund der Telefonaktion, die wir durchgeführt haben, lässt sich sagen ...“

Das Zauberwort „ergänzend“ erlaubt es, einen Sachverhalt zu korrigieren, ohne die vorhergehenden Ausführungen zu bewerten. Sie stellen Ihre Sicht der Dinge neben die des Vorgesetzten. In der Regel wird er seinen Irrtum bemerken, ohne ihn weiter zu thematisieren; er erkennt den Fehler, nimmt Ihre „Ergänzung“ schweigend zur Kenntnis und geht zum nächsten Tagesordnungspunkt über. Auch die übrigen Anwesenden werden Ihren ergänzenden Ausführungen in der Regel widerspruchslos folgen; sie wissen, dass nicht der Chef der Fachmann ist, sondern dass Sie es sind.

Natürlich kann es auch anders kommen. Der Chef reagiert aggressiv, beharrt auf seinem Standpunkt und nimmt Ihnen den Widerspruch übel: „Was reden Sie denn da jetzt? Ich habe doch vorhin erklärt, wie es geht. Wie kommen Sie dazu, jetzt genau das Gegenteil zu erzählen?“ Es bleibt dabei: Den Chef zu kritisieren, ist eine riskante Angelegenheit.



Dennoch bieten Reaktionsmuster wie das Zauberwort „ergänzend“ einen bewährten Zugang, um einen Fehler des Vorgesetzten auf behutsame und gesichtswahrende Weise richtigzustellen. Eine andere Möglichkeit liegt darin, einige Minuten verstreichen zu lassen und später in anderem Zusammenhang auf das Thema zurückzukommen.

Diesen Weg wählte mein Kollege in der eingangs geschilderten Besprechung. Er wartete einige Minuten und äußerte sich dann zum Thema Fremdfinanzierung. Dabei kam er auf das Eigenkapital zu sprechen und führte aus: „Mit einer Eigenkapitalquote von 15 Prozent – das sind die 40 Millionen Euro, die wir noch haben – befinden wir uns in der Situation, dass die Banken uns nicht mehr als kreditwürdig ansehen. Das bedeutet ...“ Ein kritischer Augenblick. Um nicht den Eindruck des Rechthabens zu provozieren, mied er jeden Blickkontakt zu seinem Chef und den anderen Anwesenden.

Die Taktik ging auf: Indem er auf die finanzielle Situation des Unternehmens einging, konnte er die Richtigstellung in einen größeren Zusammenhang einbinden. So vermied er es, seinen Chef direkt zu kritisieren und vor den anderen bloßzustellen.

Fazit: Vorgesetzte wünschen sich im allgemeinen Unterstützung und Loyalität. Wer seinen Chef vor Dritten kritisiert, geht ein hohes Risiko ein.

Wenn die innere Stimme widerspricht

Ein Geschäftsführer erhält das Angebot, sich an einem anderen Unternehmen zu beteiligen. Er reagiert zurückhaltend. Wochen später, bei einem Messetermin, lernt er die Kollegen des potenziellen Partnerunternehmens kennen. Bei einem Glas Rotwein kommt man sich näher, diskutiert, tauscht sich aus – und unwillkürlich steht der Geschäftsführer dem Angebot wohlwollend gegenüber.

Nach seiner Rückkehr ins Unternehmen bespricht er sich mit dem Finanzchef und dem Leiter des Bereichs Unternehmensentwicklung. Nun analysiert man Geschäftsberichte, Bilanzen und Wirtschaftspläne, prüft

das Vorhaben auf seine Wirtschaftlichkeit. Ein sauberer Entscheidungsprozess wird nachgeliefert. Jahre später lässt sich feststellen: Die intuitive Entscheidung am Messestand war richtig und hat sich für das Unternehmen ausgezahlt.

Das Beispiel illustriert eine verblüffende Erkenntnis: In einer von Daten und Fakten geprägten Unternehmenswelt regiert in Wirklichkeit der Bauch. Viele wichtige Entscheidungen werden intuitiv getroffen und erst im Nachhinein rational begründet und abgesichert. Diese Arbeitsteilung zwischen Bauch und Kopf, so absurd sie klingt, ist sehr sinnvoll. „Große Teile unseres Gehirns arbeiten unbewusst“, erklärt der Psychologe und Risikoforscher Gerd Gigerenzer (Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, 2008). „Was dort gespeichert wird, ist die Grundlage von Intuition. Sich diese unbewusste Intelligenz zunutze zu machen, ist ein wesentlicher Schlüssel für gute Entscheidungen in einer unsicheren, komplexen Welt.“

Rationalität als letzte Prüfinstanz

Anders als im Privatleben müssen Entscheidungen im geschäftlichen Umfeld rational nachvollziehbar sein. Nur so kann das Zusammenspiel der Beteiligten funktionieren. Ein Aufsichtsratsvorsitzender wird es kaum hinnehmen, wenn der Geschäftsführer eine Millioneninvestition mit den Worten begründet: „Ich fühlte mich bei dieser Entscheidung wohl.“ Ebenso erwarten Mitarbeiter nachvollziehbare Gründe, wenn sie eine Entscheidung akzeptieren und umsetzen sollen.

In der Praxis bedeutet das häufig: Der Geschäftsführer oder ein Vorgesetzter trifft eine intuitive Entscheidung, die er anschließend in einem ordentlichen, strukturierten Entscheidungsprozess darlegt und noch einmal offiziell verkündet.

Das klingt zunächst paradox. Doch dieses Vorgehen ist nicht nur sinnvoll, um die Akzeptanz der Betroffenen zu gewinnen. Das Zusammentragen der rationalen Argumente bietet auch die Möglichkeit, die Bauchentscheidung abzusichern oder zu verwerfen.

In aller Regel bleibt es jedoch bei der ersten, intuitiven Entscheidung. Sie birgt viel Energie. Wer als Führungskraft aus dem Bauch entscheidet, steht hinter dem Vorhaben. Er wird seinen ganzen Apparat darauf ansetzen, nun auch schlüssige Argumente nachzuliefern.

Intuition braucht Berufs- und Lebenserfahrung

Intuition, so definiert der Psychologe Gerd Gigerenzer, ist gefühltes Wissen, das rasch im Bewusstsein auftaucht, dessen tiefere Gründe uns nicht bewusst sind und das stark genug ist, um danach zu handeln. Gigerenzer schildert den Fall eines Museums, das ein Kunstwerk ankauft: Während alle wissenschaftlichen Prüfungen das Werk als echt einstufen, zeigte sich ein erfahrener Kunsthistoriker beunruhigt. Später stellte sich das Werk tatsächlich als Fälschung heraus. Der Instinkt des Kunsthistorikers, der sich seit vielen Jahren mit dem Künstler befasst hatte, erwies sich als richtig.

Auch eine Führungskraft entwickelt in ihrem Tätigkeitsbereich über die Jahre Instinkte, die sehr verlässlich sind. Das im Unbewussten angesammelte Erfahrungswissen hilft, in schwierigen und komplexen Situationen richtig zu entscheiden – sei es bei der Einstellung eines Mitarbeiters oder bei einer großen Investition, von der die Zukunft des Unternehmens abhängt.

Intuition erweist sich als verlässlich – allerdings nur, sofern sie auf genug „gefühltes Wissen“ zurückgreifen kann. Ein Entscheider sollte seiner inneren Stimme daher nur in einem Bereich folgen, in dem er über eine große Berufs- und Lebenserfahrung verfügt. Eine wichtige Einschränkung.

Die Intuition der Mitarbeiter nutzen

Doch was tun, wenn Sie eine Entscheidung außerhalb des eigenen Erfahrungsbereichs treffen müssen? Ganz einfach: Da in diesen Fällen die eigene Intuition versagt, benötigen Sie Fachleute, auf deren Bauchgefühl Sie sich verlassen können. Als Geschäftsführer kann man auf die Verant-

wortlichen der verschiedenen Fachbereiche wie Personal, Vertrieb oder Finanzen zurückgreifen.

Wichtig ist nun: Äußert ein berufs- und lebenserfahrenes Teammitglied Bedenken, sollte man eine Entscheidung vertagen. Auch dann, wenn es seine Zweifel nicht stichhaltig begründen kann. Denn wie gesagt: Intuition ist gefühltes Wissen, das der Betreffende nicht in Argumente fassen kann. Es wäre sinnlos, ihn in diesem Augenblick danach zu fragen.

Als Geschäftsführer benötige ich Profis, die in ihrem Bereich seit vielen Jahren tätig sind und schon viele kritische Situationen erlebt haben. Wenn ich Entscheidungen außerhalb meines Wissens- und Erfahrungsbereichs treffen muss, stütze ich mich auf die Expertise dieser Fachleute. Dabei erwarte ich, dass sie auf ihr Bauchgefühl hören, dieses dann aber „rationalisieren“ und mir nachvollziehbare Argumente vortragen.

Denn so funktioniert das Spiel: Der Geschäftsführer verlässt sich auf die rationalen Argumente seiner Mitarbeiter, weil er weiß, dass dahinter deren Bauchgefühl steht.

Fazit: Im Zweifel ist es oft besser, sich auf seine innere Stimme zu verlassen. Erfahrene Führungskräfte folgen daher bei Entscheidungen häufig ihrer Intuition – und schieben anschließend einen ordentlichen, strukturierten Entscheidungsprozess nach.

2.3 DIE UNTERNEHMENSKRISE: CHANCE ODER ABSTURZ?

Früher oder später werden Sie erstmals mit einer Unternehmenskrise konfrontiert sein. Möglicherweise ist Ihre Abteilung, vielleicht auch Ihre Position von einer Restrukturierung betroffen. Die Ausnahmesituation der Krise birgt das Risiko des Absturzes, aber auch besondere Chancen. Gerade junge Fach- und Führungskräfte, die einen solchen Veränderungsprozess noch nie erlebt und überlebt haben, stehen vor besonderen Herausforderungen.

Unterstützen statt opponieren

Eigentlich war der Ernst der Lage damals, im Jahr 2009, für jede Führungskraft nachvollziehbar. Die Stadtwerke Heidelberg schrieben tiefrote Zahlen. Wie eine umfassende Bestandsaufnahme aufzeigte, wirtschaftete das Unternehmen um rund 30 Prozent ineffizienter als vergleichbare Wettbewerber. Um zurück auf Branchenniveau zu kommen, waren harte Einschnitte unvermeidlich.

Nach dem Muster des klassischen Projektmanagements hätte man sich die Lösung nun in etwa so vorstellen können: Die Geschäftsführung definiert die Ziele, gründet einen Lenkungskreis, stellt Projektgruppen zusammen, entwirft einen Meilensteinplan – und die verantwortlichen Führungskräfte sorgen dafür, dass die Arbeitspakete planmäßig umgesetzt werden.

Die Erfahrung zeigt jedoch, auch in diesem Fall: Bei großen Veränderungsprojekten greift ein solches rational geplantes Vorgehen zu kurz. Es unterschätzt, wie irrational Menschen reagieren können, wenn sie mit Veränderungen konfrontiert sind. Oft dominieren dann Emotionen und Widerstände das Geschehen und können am Ende den gesamten Veränderungsprozess gefährden. Selbst dann, wenn die Notwendigkeit der Maßnahmen rational klar nachvollziehbar ist.

Wo jedoch die üblichen Managementtechniken versagen, stehen Führungskräfte vor besonderen Herausforderungen. Das gilt umso mehr, wenn sie von den Veränderungen persönlich betroffen sind und um ihre eigene Position und berufliche Zukunft bangen müssen. Auch bei den Stadtwerken Heideberg wurde deutlich, wie Führungskräfte im Veränderungsprozess reagieren – wie sie in den Widerstand gehen, wie einige von ihnen die Situation aber auch als Chance begreifen und nutzen.

Der Geschäftsführer im Visier

Als ich 2009 die Geschäftsführung übernahm, schien für Führungskräfte und Mitarbeiter die Welt noch in Ordnung. Bei den Stadtwerken waren

714 Vollzeitkräfte beschäftigt, zudem gab es 46 offene Planstellen. Die Abteilungsleiter, durchweg anerkannte und angesehene Führungskräfte, rechneten mit einem weiteren Ausbau ihrer Bereiche. Umso fassungsloser reagierten sie, als es nun plötzlich hieß: Es werden keine 46 neuen Mitarbeiter eingestellt, sondern 187 Arbeitsplätze abgebaut.

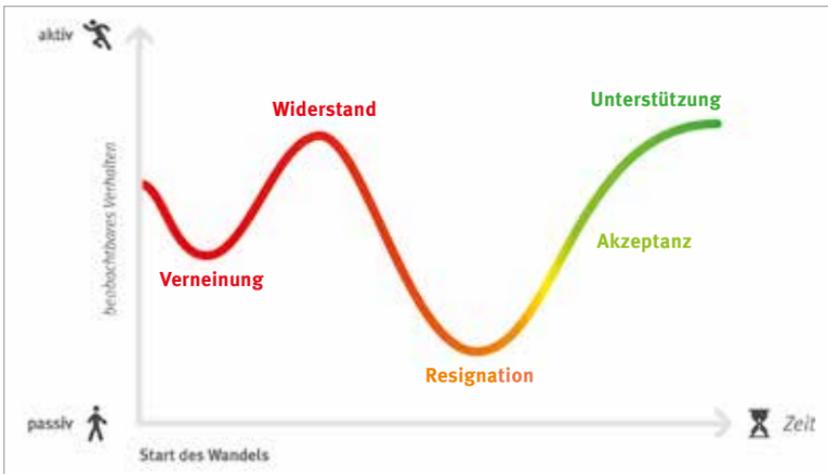
Natürlich sind Enttäuschung und Frust nachvollziehbar, wenn eine Geschäftsführung derart massiv in bestehende Strukturen eingreift. Wer für Bereiche, die bislang stolz auf ihre Leistungen waren, Ineffizienz nachweist und einen Personalabbau ankündigt, macht sich damit keine Freunde. Die betroffenen Abteilungsleiter waren es gewohnt, für ihre Leistungen gewürdigt zu werden – jetzt mussten sie sich zwangsläufig in gewisser Weise als Versager fühlen.

Zu den Gegnern des Change-Prozesses zählten etwa zehn der 80 Führungskräfte des Unternehmens. Darunter waren auch einflussreiche Abteilungsleiter, die mit ihrem Widerstand den Geschäftsführer schwächen und so ihre eigene Verhandlungsposition stärken wollten. Sie erhofften sich einen Projektabbruch oder wollten zumindest den Prozess in ihrem Sinne beeinflussen. Darüber hinaus waren aber auch Frustration und Zorn im Spiel, vielleicht auch verbunden mit dem Bedürfnis, den zu bestrafen, den man für den Schuldigen der Veränderungen hielt.

Die emotionale Achterbahn

Um die Reaktionen von Führungskräften und Mitarbeitern zu verstehen, ist es hilfreich, sich klarzumachen: Die Reaktionen in einem Changeprozess folgen einem typischen Ablauf, den der Führungskräfte-Coach Alexander Groth treffend als „emotionale Achterbahn“ beschrieben hat. Angelehnt an sein Modell durchlaufen die Betroffenen unterschiedliche emotionale Phasen – von der Verneinung über Widerstand und Resignation bis zu Akzeptanz und Unterstützung (siehe Abbildung).

Der typische Verlauf dieser „Veränderungskurve“ lässt sich wie folgt beschreiben:



Die emotionale Achterbahn im Changeprozess (angelehnt an: Alexander Groth, Führungsstark im Wandel).

- *Verneinung.* Die erste Reaktion auf die angekündigten Veränderungen sind Angst, Irritation, auch Orientierungslosigkeit. Es ist die Phase der Verneinung: „Das kann nicht sein“, heißt es dann. Oder: „Mich betrifft das nicht.“ Die Betroffenen suchen nach Gründen, weshalb nichts passieren wird, warum sie nicht betroffen sind oder warum es nicht so schlimm kommt. Man verhält sich eher passiv und abwartend.
- *Widerstand.* Wenn klar wird, dass es die Geschäftsführung ernst meint, beginnt die Phase des Widerstands. Zorn kommt auf, Schuldige werden gesucht, Wut und Frust entladen sich. In der Regel trifft es den Geschäftsführer, manchmal auch den Betriebsrat, sofern er sich nicht dem Widerstand anschließt.
- *Resignation.* Der Veränderungsprozess schreitet dennoch voran. Die Erkenntnis, dass aller Widerstand nichts nützt, mündet in einer Phase der Resignation: „Es wird nie wieder so werden wie früher“, heißt es jetzt. Oder: „Früher war alles besser.“ Die Betroffenen realisieren nun,

welche Konsequenzen der Wandel für sie persönlich haben könnte. Sie rechnen mit dem Verlust des Titels, der gewohnten Tätigkeit, vielleicht des Arbeitsplatzes. Man fühlt sich wie gelähmt, ohne jede Energie.

- *Akzeptanz.* Die meisten Betroffenen überwinden nach einiger Zeit die Phase der Resignation – vorausgesetzt sie wissen, dass sie zu den „Überlebenden“ der Restrukturierung zählen. Sie akzeptieren die neue Situation. „Es ist wie es ist“, denken sie, „machen wir das Beste daraus.“ Es entsteht neue Energie.
- *Unterstützung.* Erste Erfolge stellen sich ein. Die Betroffenen gewöhnen sich an das Neue. „Eigentlich ist es gut so“, finden sie – und fangen an, den Veränderungsprozess aktiv zu unterstützen. Der Humor kehrt zurück. Mitarbeiter und Führungskräfte fühlen sich wieder sicher. Zum Teil sind sie sogar stolz auf die vollbrachten Leistungen.
- Die geschilderten Phasen durchlaufen grundsätzlich alle Betroffenen, wenn auch in sehr unterschiedlicher Geschwindigkeit und Intensität. Am schnellsten erreicht das Topmanagement die Unterstützungsphase, während das mittlere Managements und mehr noch die Mitarbeiter zumindest teilweise hinterherhinken. In den obersten Etagen knallen die Sektkorken; in den unteren Ebenen hängen die Mitarbeiter oft noch in der Resignationsphase fest.

Auch bei den Stadtwerken Heidelberg hatte die Geschäftsführung bereits anerkennende Worte der Gesellschafter erhalten; hier waren alle stolz und hatten den Eindruck, es geschafft zu haben. Hörte man sich aber bei den Mitarbeitern an den Kaffeemaschinen um, waren die kritischen Äußerungen längst nicht verstummt. Viele Mitarbeiter litten zu diesem Zeitpunkt noch an der Umsetzung der Maßnahmen und waren noch weit von der Unterstützungsphase entfernt.

Basisstrategie für Führungskräfte

Führungskräfte reagieren in einem Restrukturierungs- und Veränderungsprozess sehr unterschiedlich. Nach meinen Erfahrungen lassen sich drei Gruppen unterscheiden:

- *Unterstützer* (ca. 20 Prozent). Etwa ein Fünftel der Führungskräfte steht dem Prozess von Anfang an positiv gegenüber. Ihre Haltung lässt sich etwa so beschreiben: „Endlich passiert etwas. Ich habe schon lange gesagt, dass sich etwas ändern muss. Jetzt ist einer da, der das regelt und das Unternehmen restrukturiert.“
- *Mitläufer* (ca. 60 Prozent). Die große „Mittelschicht“ verhält sich eher ruhig, auch abwartend. Diese Führungskräfte widersetzen sich nicht, arbeiten aber auch nicht aktiv mit – etwa in der Haltung: „Na ja, da gibt es einen, der entscheidet da oben. Der wird's wohl richtig machen. Ich schaue halt, dass ich die Vorgaben irgendwie umsetze.“
- *Gegner* (ca. 20 Prozent). Einige Führungskräfte gehen in die Opposition. Sie leisten aktiv Widerstand, weil sie den Veränderungsprozess stoppen oder zumindest nach eigenen Interessen beeinflussen wollen. Beschreibt man die Reaktionen der einzelnen Gruppen anhand der Veränderungskurve, ergeben sich sehr unterschiedliche Verläufe. Den einen Pol stellen die Unterstützer dar, die zügig die Phasen des Widerstands und der Resignation hinter sich lassen. Zudem verläuft die Kurve hier recht flach, das heißt die emotionalen Ausschläge sind eher klein. Den Gegenpol bilden die Gegner mit einer sehr ausgeprägten „emotionalen Achterbahn“. Bei ihnen schlagen die Emotionen hoch. Sie klammern sich an die bestehenden Verhältnisse, verharren deshalb auch lange Zeit im Widerstand und in der Resignation.

Aus dem Blickwinkel einer einzelnen Führungskraft lässt sich festhalten: Die Achterbahn der Gefühle dürfte kaum vermeidbar sein, Verlauf und

Ausprägung lassen sich aber beeinflussen. Man kann sich zum Beispiel durchaus zum Ziel setzen, cool zu bleiben und möglichst schnell zum Unterstützer des Prozesses zu werden.

Um als Führungskraft die persönliche Achterbahn in den Griff zu bekommen und sich im Veränderungsprozess erfolgreich zu verhalten, empfiehlt sich demnach folgende Basisstrategie: Halten Sie die emotionalen Ausschläge flach – und durchlaufen Sie die Phasen möglichst zügig. Der erste Hebel liegt also darin, die negativen Emotionen möglichst klein zu halten, etwa indem Sie Ihre Aufmerksamkeit stärker auf die Chancen des Veränderungsprozesses richten. Der zweite Hebel besteht darin, möglichst schnell in den „Unterstützermodus“ zu kommen.

Als Betroffener einer Restrukturierung werden Sie die Phasen der Verneinung, des Widerstands und der Resignation kaum vermeiden können. Ein bisschen Protestieren und Resignieren wird auch der Geschäftsführer verstehen, doch insgesamt sollten Sie ihm gegenüber Ihre Unterstützung signalisieren, etwa in der Art: „Oh, das finde ich aber jetzt echt ziemlich hart. Na ja, okay, ich kann es ja einigermaßen verstehen. Wo kann ich Sie unterstützen?“

Vertraute des Geschäftsführers

Während eines Changeprozesses ist der Geschäftsführer auf Vertraute angewiesen, die ihn unterstützen und mit denen er sich offen besprechen kann. Das kann zum Beispiel ein kleines Team an Verbündeten sein, das fest mit ihm zusammenarbeitet. Darüber hinaus unterhält der Geschäftsführer in aller Regel ein inoffizielles Netzwerk, über das er auf Vertraute an verschiedenen Stellen im Unternehmen zurückgreifen kann. Auf diese Weise kann er bei unterschiedlichen Entscheidungen oder Themen jeweils ein vertrauliches und ehrliches Feedback einholen.

Im Falle der Stadtwerke begleitete mich eine kleine Runde, die sich regelmäßig unter dem unscheinbaren Namen „Inforunde GF“ traf. Es handelte sich um meinen engsten Beraterkreis, dem ich vertraute und von dem ich auch wusste, dass ich ehrliche Rückmeldungen erhalten würde.

Die Zusammensetzung hatte sich eher zufällig ergeben; sie bestand aus Führungskräften unterschiedlicher Bereiche. Alle kamen aus meinem engsten Umfeld, waren an wichtigen Stellen im Unternehmen tätig und verstanden deshalb die Zusammenhänge. Vor allem aber wusste ich, dass ich ihnen vertrauen konnte.

Aus Sicht einer Führungskraft kann es ein attraktives Ziel sein, zum Kreise der Vertrauten zu gehören. Das hilft auch, die emotionale Achterbahn in Grenzen zu halten. Denn wer als Vertrauter des Geschäftsführers dessen Pläne unterstützt, hält sich nicht lange in der Verneinung, dem Widerstand oder gar der Resignation auf. Viel eher wird er die Chance nutzen, beim Changeprozess ganz vorne mitzuspielen und das Geschehen mit zu gestalten.

Wenn die Degradierung droht

Eine Restrukturierung erfordert in der Regel harte Einschnitte, die auch die eigene Abteilung treffen können. Als Führungskraft müssen Sie damit rechnen, Ihre Stellung zu verlieren. Möglicherweise verschwindet Ihre Abteilung aus dem Organigramm und Sie werden vom Abteilungs- zum Gruppenleiter degradiert.

Wie reagieren Sie, wenn sich dieser Fall abzeichnet?

Wieder gilt der Ratschlag: Halten Sie die Emotionskurve flach. Versuchen Sie, möglichst sachlich zu reagieren. Befassen Sie sich erst einmal mit den geplanten Veränderungen, zeigen Sie inhaltliches Interesse und fragen Sie bei Unklarheiten nach. Lassen Sie sich Zahlen, Hintergründe oder Vergleichsmaßstäbe erklären.

Wenn dann wirklich klar ist, dass der eigene Bereich von der Restrukturierung betroffen ist und zum Beispiel von zehn Mitarbeitern fünf abgebaut werden, drängen sich zwangsläufig auch persönliche Fragen in den Vordergrund: Bleibe ich Führungskraft auf der derzeitigen Ebene? Bin ich nachher noch Abteilungsleiter? Geht mein Arbeitsplatz womöglich ganz verloren? Was kommt dann?

Die Phase des Widerstands fordert nun ihren Tribut. Einige Führungskräfte reagieren, indem sie offen gegen den Kurs der Geschäftsführung opponieren. Sie kämpfen um ihre Abteilung, wenden sich an den Betriebsrat und setzen alle greifbaren Hebel in Bewegung, um den Prozess zu stoppen.

Widerstehen Sie dem Drang, diesen Weg einzuschlagen – jedenfalls dann, wenn die geplante Restrukturierung auf fundierten Fakten beruht und für die Zukunftssicherung des Unternehmens notwendig ist. Dauerhafte Opposition führt in aller Regel in die Isolation: Der Veränderungsprozess schreitet voran und gewinnt zunehmend an Akzeptanz. Die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter kommen in die Phase der Unterstützung und lassen diejenigen zurück, die weiterhin in der Widerstands- und Resignationsphase verharren. Irgendwann gelten die Zurückgebliebenen als langweilige Dauernörgler, denen keiner mehr ernsthaft zuhört.

Was also tun? Akzeptieren Sie zunächst die Tatsachen, auch wenn es weh tut. Daran führt kein Weg vorbei. Nun gibt es zwei Möglichkeiten, es gilt das Motto: Take it or leave it. Entweder Sie finden sich mit den neuen Verhältnissen ab, selbst wenn es bedeutet, sich auf eine niedrigere Führungsebene zurückstufen zu lassen. Oder Sie halten die neue Situation für persönlich untragbar – dann wird man wohl über eine Trennung sprechen.

Den liebevollen Wolf nähren

Aus Sicht der betroffenen Führungskräfte läuft die erfolgversprechendste Strategie im Changeprozess letztlich darauf hinaus, den Veränderungsprozess zu akzeptieren und auch zu unterstützen. Dabei hilft eine Grundhaltung, die das Augenmerk auf die Chancen lenkt.

Sicher: Eine positive Einstellung kann nicht verhindern, dass Sie in Ihrem Bereich möglicherweise Mitarbeiter abbauen müssen, vielleicht auch persönlich Ihre Stellung verlieren. Um die Phase der Resignation zu überwinden, kann es dennoch sehr hilfreich sein, sich mental auf Chancen und Erfolge zu konzentrieren.

Was damit gemeint ist, illustriert sehr schön die Geschichte vom aggressiven und liebevollen Wolf. „In mir gibt es zwei Wölfe, die einander bekämpfen“, erklärt der Großvater seinem Enkel. „Der eine ist der Wolf der Liebe und des Friedens, und der andere ist der Wolf des Ärgers, der Wut und des Kriegs“. – „Und welcher von den beiden gewinnt?“, fragt das Kind. „Der, den ich füttere“, erwidert der Alte.

So ist es auch in der Ausnahmesituation eines Restrukturierungs- und Veränderungsprozesses. Wer als Führungskraft in der Phase des Widerstands den aggressiven Wolf nährt, stärkt Wut und Zorn. Er facht das Feuer der Emotionen an. Die Konflikte eskalieren – und umso tiefer gerät anschließend der Absturz in die Resignation. Die bessere Strategie ist es, den liebevollen Wolf zu nähren, sprich: sich im Denken und Handeln auf die Chancen des Wandels zu konzentrieren.

Fazit: Während einer Restrukturierung befindet sich das Unternehmen in einer Art Ausnahmezustand – für die Führungskraft eine besondere Situation, die sich auch als Chance nutzen lässt.

Am Abgrund

Stellen Sie sich vor, Sie haben als Abteilungsleiter zusammen mit Ihren Mitarbeitern gerade einen Restrukturierungsprozess überstanden. „Wir haben es geschafft“, sagen Sie zu Hause zu Ihrem Lebenspartner, „jetzt wird es wieder ruhiger.“ Am Tag darauf teilt die Geschäftsführung mit, man werde auf eine neue Technik umsteigen, „von Diesel auf Elektro“. Davon hänge die Existenz des Unternehmens ab.

Von der Entscheidung ist Ihre Abteilung direkt betroffen. Die Tätigkeit, an die Sie bis gestern geglaubt haben, hat über Nacht ihren Sinn verloren. Ebenso wie die gerade abgeschlossene Reorganisation. Anstatt durchatmen zu können, kommt erneut Druck von oben und unten: Die Vorgesetzten drängen auf eine schnelle Umsetzung der neuen Vorgaben, während die Mitarbeiter um ihre Zukunft fürchten und erwarten, dass Sie ihre Interessen vertreten und nach oben durchsetzen.

Eine Negativspirale beginnt sich zu drehen, ausgelöst durch zu viel Change im beruflichen Leben. Wieder wird die 70-Stunden-Woche zum Alltag. Weiterhin keine Zeit für die Skatrunden, keine Zeit für die sportlichen Aktivitäten. Schlafstörungen, Bluthochdruck, zu viel Kaffee. Erschöpft und schlecht gelaunt kommen Sie abends nach Hause. Die Kinder sind in der Pubertät, die Ehefrau genervt – doch Sie wollen davon nichts hören: „Ich brauche jetzt meine Ruhe, damit ich morgen wieder arbeiten kann. Sonst gehen wir alle unter.“

Change Management open end: Was als Ausnahmesituation beginnt, gerät in vielen Unternehmen zum Dauerzustand. Kaum ist das anfängliche Restrukturierungsprojekt abgeschlossen, wird schon ein zweites, vielleicht ein drittes aufgelegt. Die Zukunft sei digital und disruptiv, heißt es, Mitarbeiter und Führungskräfte müssten sich auf ständige Veränderungen einstellen. Folgerichtig plädieren Berater und Managementbücher dafür, den permanenten Wandel zu einem Bestandteil der Unternehmenskultur zu machen. So werde das Unternehmen fit für die Zukunft und könne flexibel auf unerwartete Marktanforderungen reagieren.

Ein gefährlicher Ratschlag. Nichts gegen den Wandel – kontinuierliche Anpassungen gehören zum Alltag eines gut geführten Unternehmens. Große, tiefgreifende Veränderungen jedoch kosten viel Energie und zehren an den Kräften der Betroffenen. Fehlen die Erholungsphasen zwischen den Projekten, gerät das Unternehmen in einen Zustand der Erschöpfung. Mitarbeiter und Führungskräfte sind zunehmend ausgebrannt. Die Geschäftsführung verliert die Unterstützung, auf die sie gerade jetzt angewiesen wäre.

Das Dilemma der Geschäftsführung

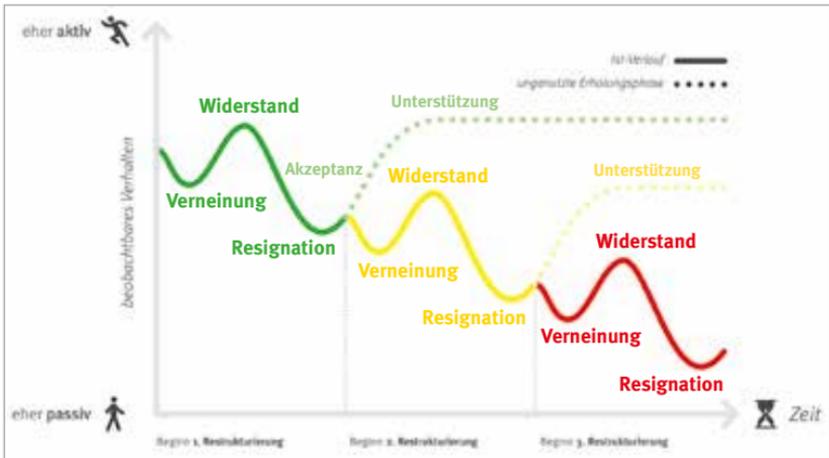
Eine schnelle Abfolge von Changeprojekten birgt die Gefahr, Mitarbeiter und Führungskräfte systematisch in die Erschöpfung zu treiben. Der Grund liegt in besagter „emotionalen Achterbahn“: Die erste Reaktion

auf eine angekündigte Veränderung sind Angst, Irritation und Ablehnung. Dieser Phase der Verneinung folgt eine Phase des Widerstands, dann eine Phase der Resignation. Die meisten Betroffenen überwinden nach einiger Zeit ihren Frust und fangen an, sich mit der neuen Situation anzufreunden. Einer Phase der Akzeptanz folgt schließlich die Phase der Unterstützung.

Wie beschrieben durchlaufen bei größeren Veränderungs- und Restrukturierungsprojekten alle Betroffenen diese Phasen, wenn auch in unterschiedlicher Geschwindigkeit und Intensität. Am schnellsten erreicht das Topmanagement die Unterstützungsphase, während mittleres Management und Mitarbeiter noch hinterherhinken. In den obersten Etagen knallen die Sektkorken; in den unteren Ebenen hängen die Mitarbeiter oft noch in der Resignationsphase fest.

Folgt nun sofort eine weitere Restrukturierung, wirkt sich diese Phasenverschiebung fatal aus: Das Topmanagement hat bereits wieder eine hohe Energieebene erreicht; das alte Projekt ist abgeschlossen, der Kopf frei für die nächste Veränderung. Demgegenüber fehlt den Führungskräften und Mitarbeitern in den mittleren und unteren Ebenen die aufbauende Wirkung der Akzeptanz- und Unterstützungsphase. Die neue Veränderung bricht über sie herein, bevor sie die vorhergehende verkraftet haben. Es fehlt ihnen die Zeit zum Durchatmen, ihr Energielevel fällt weiter ab (siehe Abbildung nächste Seite).

Aus Sicht der Unternehmensführung liegt die Konsequenz eigentlich auf der Hand: Es gilt, eine zu schnelle Abfolge von Veränderungsprojekten zu vermeiden. Führungskräfte und Mitarbeiter sollten in der unterstützenden Phase angelangt sein, bevor der nächste Changeprozess angekündigt wird.



Dem Abgrund entgegen: Wenn Veränderungsprojekte zu schnell aufeinander folgen, fehlt die aufbauende Wirkung der Akzeptanz- und Unterstützungsphase. (angelehnt an: Alexander Groth, Führungsstark im Wandel).

In der Praxis geraten Unternehmen jedoch immer wieder in Situationen, in denen hierfür die Zeit fehlt. Ein typisches Muster lässt sich beobachten: Die Zahlen verschlechtern sich, daraufhin werden zunächst Kosten gesenkt und Abläufe restrukturiert. Während diese Maßnahmen noch laufen, erkennt die Geschäftsführung, dass die Marktverhältnisse sich viel grundlegender verändern als zunächst gedacht. Disruptive Innovationen bedrohen das bestehende Geschäftsmodell.

Die Geschäftsführung steckt im Dilemma. Einerseits ist eine erneute Restrukturierung betriebswirtschaftlich geboten; ein Hinauszögern würde die Existenz des Unternehmens gefährden. Andererseits haben viele Führungskräfte und Mitarbeiter die vorhergehende Sanierung noch nicht „verdaut“. Ein erneuter Change würde sie noch tiefer in die Phasen des Widerstands und der Resignation treiben.

Ein guter Geschäftsführer weiß um diese Problematik. Wenn eine erneute Restrukturierung unumgänglich ist, wird er deshalb auf seine Führungskräfte zugehen und versuchen, die Situation zu entschärfen – etwa indem er in ein begleitendes Coaching investiert.

Die Situation akzeptieren

Wie stellt sich die Lage aus Sicht einer betroffenen Führungskraft dar? Wenn Ihnen die Geschäftsführung das neue Changeprojekt vorstellt, werden Sie die Entscheidung in der Regel rational nachvollziehen können. Das ändert jedoch nichts daran, dass die erneute Restrukturierung Energie kostet und in einen Zustand der Erschöpfung führen kann.

Entscheidend ist jetzt eine ehrliche Analyse der eigenen Situation. Dazu gehört das Eingeständnis, dass der psychische Druck, die Schlaflosigkeit, die schwindende Energie, die Sinnkrise im Beruflichen und die Krisen im privaten Umfeld real sind. Die Lage zu akzeptieren bedeutet in vielen Fällen auch, zu erkennen: Ohne externe Hilfe wird es kaum mehr möglich sein, die Negativspirale zu unterbrechen und dem Abwärtssog zu entkommen.

Vielleicht besteht im Unternehmen bereits ein Coaching-Angebot, das Sie in Anspruch nehmen können. Oder Sie regen an, im Unternehmen ein unterstützendes Coaching für Führungskräfte einzuführen. Achten Sie aber darauf, dieses Thema allgemein anzusprechen. In klassischen, hierarchisch geprägten Unternehmen sollten Führungskräfte es eher vermeiden, ihrem Umfeld quasi offiziell zu signalisieren: „Ich komme nicht mehr alleine klar, ich brauche Hilfe.“

Wie Sie das geschickt anstellen, zeigt das Beispiel eines Hauptabteilungsleiters. Im Gespräch mit dem Geschäftsführer hob er auf seine Fürsorgepflicht für seine Mitarbeiter ab: „Aufgrund der Restrukturierung merke ich, dass meine Abteilungsleiter sehr stark angespannt sind. Ich halte es für sinnvoll, ihnen ein Coaching anzubieten. Wie sehen Sie das als Geschäftsführer?“

Dass er selbst einen Coach benötigte, ließ der Hauptabteilungsleiter unerwähnt. Wenn erst einmal die Mitarbeiter ein Coaching erhalten, so hatte er überlegt, würde er sich als Vorgesetzter da schon einklinken können. Das Kalkül ging auf: Wie erwartet thematisierte der Coach das systemische Zusammenspiel zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem und bezog den Hauptabteilungsleiter in den Coachingprozess mit ein.

Sollte die Geschäftsführung die Notwendigkeit eines Coachings nicht einsehen, dürfte sich die Investition in einen privaten Coach lohnen. Ein gutes Buch oder kluge Ratschläge helfen ab einem bestimmten Punkt nicht mehr weiter – es braucht die professionelle Hilfe durch einen Dritten. Das zu erkennen kann der entscheidende Schritt sein, die Situation wieder in den Griff zu bekommen.

Zu viel Change kann in den Untergang führen – aber auch die Chance bieten, über zentrale Lebensfragen nachzudenken und sich neu zu orientieren. In Managementseminaren wird gerne darauf hingewiesen, dass im Chinesischen für „Krise“ und „Chance“ dasselbe Schriftzeichen verwendet wird. Darin steckt sicher ein wahrer Kern: Aus einer Krise gehen Sie gestärkt hervor. Sofern sie nicht zerstörerisch war.

Fazit: In vielen Unternehmen jagt eine Restrukturierung die nächste. Das mag strategisch notwendig sein, hat aber eine Kehrseite: Eine zu schnelle Abfolge von Veränderungsprojekten überfordert Mitarbeiter und Führungskräfte. Entscheidend ist jetzt eine ehrliche Analyse der eigenen Situation.

TEIL 3: ERFÜLLUNG IM BERUF

3.1 DEN RICHTIGEN EINSTIEG FINDEN

Der Karriereberater Heiko Mell erzählte einmal in der „Karriereberatung“ der VDI-Nachrichten von einem Forschungs- und Entwicklungsleiter, der sich auf eine hochdotierte, intern ausgeschriebene Vertriebsleiterstelle beworben hatte. Der Mann setzte alles daran, die Position zu bekommen. Er ließ sich coachen und nahm Schauspielunterricht, um das Vorstellungsgespräch zu bestehen. Mit Erfolg, er bekam die Stelle. Doch ein Jahr später hadert er mit seinem Schicksal. Nach außen erfolgreich, gut bezahlt, aber im Inneren tief unglücklich.

Status und gutes Geld, so zeigt der Fall, können eine unpassende Tätigkeit nicht kompensieren. Die Leidenschaft eines Forschers gilt den technischen Details. Er möchte Turbinen optimieren oder den Wirkungsgrad eines Holzheizkraftwerks verbessern. Er ist stolz darauf, zu zeigen, wie eine neu entwickelte Heizungspumpe funktioniert. Im Vertrieb jedoch interessiert sich kein Mensch für technische Raffinessen. Da kommt es allein darauf an, die Pumpe zu verkaufen. Womöglich mit Argumenten, die bis in die Grauzone der Wahrheit reichen. Ein leidenschaftlicher Forscher im Vertrieb – das passt nicht zusammen. Unzufriedenheit, Stress, Gereiztheit sind die Folgen.

Ein anderer Fall mit ähnlichem Ausgang. Eine Texterin bewarb sich um eine Stelle in der Kommunikationsabteilung eines Stadtwerks. Bislang hatte sie über Mode geschrieben, in der neuen Position würde sie es mit technischen Themen zu tun haben. Das sei kein Problem, damit könne sie sich anfreunden, versicherte die Frau im Vorstellungsgespräch, sie habe ja auch Technikgeschichte studiert. Die Bewerberin erhielt die Stelle, doch nach einigen Monaten zeigte sich: Einen Text über Hochspannungstechnik zu schreiben, war ganz und gar nicht ihre Sache.

Sicher, es ist nachvollziehbar und absolut legitim, sich um eine Stelle zu bewerben, von der man weiß, dass sie nicht der eigenen Bestimmung entspricht. Schließlich muss man ja irgendwo anfangen und Geld ver-

dienen. Schwierig wird es aber, wenn die Tätigkeit überhaupt nicht passt und es deshalb schwer fällt, sich ernsthaft mit den Anforderungen auseinanderzusetzen. Im Falle der Texterin lief es am Ende auf eine Trennung hinaus.

Der Forschungsleiter, der Schauspielunterricht nahm, um einen begehrten Posten zu bekommen, die Modetexterin, die glaubte, über Technik schreiben zu können: Beide haben sich erfolgreich um eine Stelle beworben – und sind damit unglücklich geworden. Die Kluft zwischen den Anforderungen auf der einen und den persönlichen Motiven, Einstellungen und Vorlieben auf der anderen Seite war einfach zu groß.

So banal es klingt, dass Bewerber und Position zueinander passen sollten – solche Fehlentscheidungen kommen immer wieder vor. Gerade bei Berufsanfängern ist die Gefahr manchmal besonders groß, weil hier zwei Aspekte ineinander spielen: Zum einen erscheint es wichtig, überhaupt einen Einstieg zu finden, und das möglichst in einem attraktiven Unternehmen; zum anderen fehlt es noch an Klarheit darüber, welche Jobs und welcher Karriereweg zur eigenen Person passen.

Es lohnt sich daher, den Einstieg systematisch anzugehen. Zunächst gilt es, sich über die eigene Persönlichkeit klar zu werden. Auf dieser Basis lässt sich im zweiten Schritt die Grundrichtung für die berufliche Entwicklung festlegen. Innerhalb dieses Korridors gilt es schließlich, die eigene Idealposition zu entdecken und sich ihr anzunähern.

Sich selbst kennenlernen

Fachkompetenzen lassen sich aneignen, auch Verhalten kann man antrainieren. Die Persönlichkeit jedoch ist weitgehend unveränderlich. Jeder von uns ist nun einmal so, wie er ist. Es macht wenig Sinn, sich zu „verbiegen“, um eine vielleicht attraktiv erscheinende Position zu bekommen. Ein introvertierter und detailverliebter Typ wird sich im Vertrieb niemals wohlfühlen, hingegen kann eine Position im Controlling oder in der Forschung genau das Richtige für ihn sein.

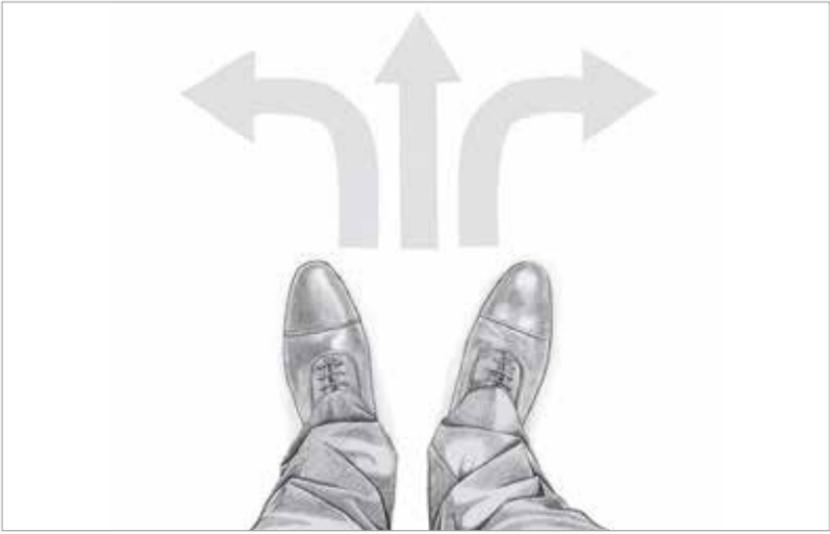
Die Empfehlung lautet daher: Werden Sie sich klar darüber, was für ein Typ Sie sind. Lassen Sie sich Feedback geben von Freunden, Bekannten und Verwandten – etwa in der Art: „Hey, sag mal, du hast mich doch heute Morgen in dieser Diskussion erlebt. Wie war das für dich, wie habe ich da gewirkt? Gib mir doch mal eine ehrliche Rückmeldung!“ Ergänzend dazu können Persönlichkeitstests eine gute Orientierungshilfe sein. Ich selbst hatte seinerzeit für wenige D-Mark an einem Test der VDI-Nachrichten teilgenommen, den ich kürzlich wiederfand. Im Rückblick bin ich erstaunt, wie genau er mich beschreibt.

Mit der Kombination aus Feedback und Tests lernen Sie sich relativ schnell in Grundzügen kennen. Sie können beurteilen, ob Sie zum Beispiel ein eher introvertierter oder extrovertierter Mensch sind, ob Sie eher der dominante Typ sind, der seine Ziele durchsetzen und gegen die Konkurrenz gewinnen möchte, oder eher der Balance-Typ, der nach Ausgleich und Sicherheit strebt – oder vielleicht der Stimulanz-Typ, der von Neugier getrieben ist und den Wunsch verspürt, aus dem Gewohnten auszubrechen (siehe Kapitel 1.2, Abschnitt „Dem limbischen System ausgeliefert“.)

Ausgehend von diesen Erkenntnissen lassen sich mögliche Berufswege sondieren. Was könnte später einmal der richtige Platz sein? In welcher Branche? In welcher Funktion? Im Vertrieb, in der Forschung, im Controlling? In welcher Position? Vielleicht einmal in der Geschäftsführung oder im Vorstand? Oder eher im mittleren Management? Oder auf einer guten Sachbearbeiter-Ebene? Es gibt Mitarbeiter, die keine Führungsverantwortung tragen möchten, sondern lieber Verantwortung für ein Fachgebiet übernehmen, das sie gut beherrschen und in dem sie Spitzenleistungen erbringen möchten.

Wer sich selbst kennt, kann in sich hineinhören und beurteilen, ob ein bestimmter Weg oder eine bestimmte Position grundsätzlich passt.

Die Grundrichtung festlegen



Was einmal die ideale Position sein wird und wie diese genau aussieht, lässt sich zum Zeitpunkt des Berufseinstiegs natürlich noch nicht absehen. Doch es werden schon jetzt wichtige Weichen gestellt, die über die grundsätzliche Richtung entscheiden: Es gilt, die Branche zu wählen, die den eigenen Vorstellungen am ehesten entspricht. Ebenso stellt sich die Frage nach der Art des beruflichen Wegs – ob Sie im Unternehmen aufsteigen, eine Fachkarriere einschlagen oder in die Selbständigkeit gehen möchten. Erst wenn die grundsätzliche Richtung stimmt, kann ein erfülltes Berufsleben gelingen. Nur dann besteht die Chance, mit Geschick, Ausdauer und etwas Glück die zur eigenen Person passenden Positionen zu entdecken und zu erreichen.

Die richtige Branche wählen

Die Wahl der Branche hat viel mit den eigenen Werten und Motiven zu tun. Überlegen Sie: Widerstrebt es Ihnen, eine Karriere bei einem Waffenhersteller zu machen? Oder, etwas weniger extrem: Passt es für Sie, in einer Forschungsabteilung an einem neuen Haarshampoo zu arbeiten, das den Haarspliss um 0,03 Prozent reduziert? Oder wären Sie lieber für ein Unternehmen tätig, das im Rahmen der Daseinsvorsorge wichtige Produkte wie Strom, Gas und Wasser zur Verfügung stellt?

Zu bedenken ist, dass ein Wechsel später nur noch schwer möglich ist. Wer bei einer kommunalen Verwaltung anfängt, dürfte kaum mehr zu Porsche oder Mercedes kommen. Nach einem Einstieg bei einem Automobilzulieferer ist es schwer, zu einem Anlagenbauer zu wechseln. Dieser befasst sich mit millionenschweren Projekten, jener mit kleinen Teilen wie Sitzen, Kabelbäumen, Lenkrädern oder Glasscheiben. Ein völlig anderes Geschäft.

Auch die Frage, ob Sie sich bei einem regionalen Unternehmen oder bei einem internationalen Konzern bewerben, ist eine grundsätzliche Entscheidung, die sich später nur noch schwer revidieren lässt. Wer eine internationale Karriere machen möchte und von Einsätzen in China, Japan oder in den USA träumt, sollte nicht bei einem Unternehmen mit regionalem Fokus anfangen.

Karriereleiter – ja oder nein?

Wenn ich die Studierenden in meinen Vorlesungen nach ihren beruflichen Vorstellungen frage, ist die Antwort eindeutig: Fast alle möchten eine Karriere im Unternehmen machen. Die meisten davon finden eine Position im mittleren Management attraktiv, einige wollen es in die Geschäftsführung oder den Vorstand schaffen. Nur wenige streben eine Fachkarriere an, wollen also auf einen Aufstieg in der Hierarchie verzichten. Die Verteilung ist sicherlich nicht repräsentativ und dürfte auch der Tatsache geschuldet sein, dass eine Vorlesung zum Thema „Unterneh-

mensführung“ eher von Studentinnen und Studenten besucht wird, die eine Führungsposition anstreben.

Wenn Ihnen der Gedanke an eine klassische Karriere nicht behagt und Sie eher an eine Fachkarriere oder an eine Position als „Edelsachbearbeiter“ denken, sollten Sie sich über die Konsequenzen klar sein. Überlegen Sie, ob Ihnen folgendes Szenario behagt: Irgendwann, mit vielleicht 48 Jahren, bekommen Sie einen Chef, der 35 ist und den Sie für völlig inkompetent halten. Er entscheidet, was Sie zu tun und zu lassen haben, obwohl Sie viel erfahrener sind und vieles wesentlich besser wissen. Könnten Sie damit leben? Möglicherweise wäre ein Berufsweg außerhalb einer hierarchischen Organisation erfüllender – etwa als Selbständiger in einem Ingenieurbüro oder als Patentanwalt in einer Kanzlei.

Die Suche nach der Idealposition aufnehmen

So richtig es ist, dass Position und Persönlichkeit zueinander passen sollten, birgt dieser Anspruch doch auch eine große Gefahr: Man neigt dazu, eine Stelle vorschnell aufzugeben. Viele werfen bei den ersten Schwierigkeiten das Handtuch, weil sie glauben: „Das ist nichts für mich, ich muss etwas anderes machen.“ Nach meiner Überzeugung gibt es viel mehr Menschen, die zu früh aufgeben, als Menschen, die an einer Herausforderung scheitern.

Jeder Job hat Phasen, die keinen Spaß machen. Es gibt Lehrjahre, die hart sind, bei denen sich im Rückblick aber zeigt: Es war richtig, sich da durchzubeißen. Auch wenn die berufliche Grundrichtung stimmt, muss die erste Stelle nicht gleich zu hundert Prozent passen. Stellt sich etwa der Einstieg in der Unternehmenskommunikation als falsch heraus, findet sich später vielleicht im Marketing eine passende Stelle.

Wenn Sie das Gefühl haben, in der falschen Position zu sein, kommt es darauf an, die Situation noch einmal zu reflektieren, ob die Grundrichtung stimmt: Bin ich vielleicht in einer für mich falschen Branche gelandet? Oder stimmt die Position nicht, zum Beispiel weil ich für den Vertrieb oder das Controlling nicht geeignet bin? Ziel ist es, die Situation

DAS BIETEN DIE STADTWERKE HEIDELBERG

Impulse zum Weiterdenken

Den Stadtwerken Heidelberg ist ein gutes Miteinander im Team wichtig. Denn je besser die Zusammenarbeit funktioniert, umso besser sind die Voraussetzungen, dass die ambitionierten Projekte für eine zuverlässige Versorgung und für ein zukunftsfähiges Energiesystem gelingen. Gute Zusammenarbeit ist eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren im oft recht harten Wettbewerb auf dem Energiemarkt.

Das Miteinander in Teams und Netzwerken wird durch das Zusammenspiel vieler Einzelner bestimmt. Deshalb geben die Stadtwerke Heidelberg immer wieder Impulse für die persönliche Weiterentwicklung. Und das auf ganz unterschiedlichen Ebenen: So gibt es jährlich einen Führungskräfte-Tag, bei dem Themen rund um erfolgreiches Führen auf der Agenda stehen. Unter anderem haben der Hirnforscher Gerald Hüther und der Systemiker Gunter Schmidt mit Führungskräften des Unternehmens diskutiert.

Auch bei den jährlichen Zukunftstagen für alle Beschäftigten gibt es immer wieder Anregungen zur Gestaltung des Miteinanders im Alltags. So hat die Psychologin Maja Storch von der ETH Zürich die Mitarbeiter der Stadtwerke Heidelberg mit Würmli bekannt gemacht, unserem emotionalen Erfahrungsgedächtnis: Entscheidungen werden erst dann richtig gut, wenn auch Würmli zufrieden ist, so die Theorie der Wissenschaftlerin. Auf spielerische Art wurde so das Verständnis für das Zusammenspiel zwischen verschiedenen Zielen und Impulsen bei Entscheidungen geschaffen.

Weltschiedsrichter Markus Merk hat über das Thema Erfolg und Team gesprochen, und René Borbonus hat das Thema „Respekt“ auf die Agenda gesetzt. Ergänzend zu diesen Aktivitäten gab es ein Angebot zur Wertschätzenden Kommunikation nach Marshall Rosenberg für alle Führungskräfte. Aus diesen Aktivitäten bildete sich eine Peer-Gruppe, deren Mitglieder gemeinsam Lösungen für berufliche Themen und Konflikte auf Basis einer wertschätzenden Kommunikation entwickeln. Zahlreiche Inhouse-Trainingsangebote im Bereich der Social Skills runden das Angebot des Unternehmens an seine Mitarbeiter ab.

nüchtern zu analysieren und mit einer realistischen Selbsteinschätzung abzugleichen.

Stellt sich heraus, dass die Grundrichtung falsch ist, besteht Handlungsbedarf. Suchen Sie das Gespräch mit dem Vorgesetzten und legen Sie ihm dar, warum Sie sich auf Ihrer Stelle nicht wohlfühlen. Vielleicht lässt sich eine unternehmensinterne Lösung finden, möglicherweise läuft es aber darauf hinaus, das Arbeitsverhältnis zu beenden.

Wenn Sie dagegen feststellen, dass die grundsätzliche Richtung stimmt, kommt es darauf an, sich erst einmal mit der aktuellen Situation zu arrangieren. Im Idealfall finden Sie einen Mentor, der Sie in den ersten Monaten begleitet. Manche Unternehmen stellen Berufseinsteigern eine erfahrene Führungskraft zur Seite, an die sie sich wenden und um Rat fragen können, wenn es einmal nicht richtig läuft.

Im weiteren Verlauf gibt die eingeschlagene Grundrichtung einen Korridor vor, in dem Sie sich künftig bewegen und Ihren beruflichen Zielen annähern. Dabei wird es immer wieder Korrekturbedarf geben. Das Berufsleben besteht aus einem ständigen Lernen und Entdecken.

3.2 DEN EIGENEN WEG GEHEN

Selbst wenn die Grundrichtung stimmt – jeder Berufsweg birgt Überraschungen, manches wird auch misslingen. Da wird das Unternehmen restrukturiert, und Ihr Aufgabenfeld entfällt. Oder ein neuer Geschäftsführer kommt und trifft Entscheidungen, die Sie nicht mittragen können. Auch wenn wir alle vier Blätter unseres Glücksklees hegen und pflegen, gibt es immer wieder Rückschläge oder die Notwendigkeit, den Kurs neu zu bestimmen.

Wie lässt sich trotz aller Widrigkeiten die Richtung halten und der richtige Weg finden? Was es sicherlich braucht, ist das Quäntchen Glück an der richtigen Stelle. Vor allem aber benötigen wir dafür ein solides Fundament, das nach meiner Erfahrung vor allem aus vier zentralen Bausteinen besteht.

Baustein 1: Feedback einholen

Vor einiger Zeit trat der Betriebsratsvorsitzende der Stadtwerke Heidelberg mit einem ungewöhnlichen Wunsch an mich heran. Die Mitarbeiter hätten erfahren, ich sei gerade Professor geworden und würden gerne mehr darüber wissen. Ob ich nicht auf der anstehenden Betriebsversammlung eine Zusammenfassung meiner Vorlesung geben könnte?

Ich sagte gerne zu, doch die Vorbereitung bereitete mir einiges Kopfzerbrechen. Ich konnte der Belegschaft ja nicht eins zu eins vortragen, was ich den Studentinnen und Studenten erzähle. Als ich einige Wochen später den Betriebsratsvorsitzenden traf, kam er darauf zurück. „Es war noch nie so ruhig bei der Betriebsversammlung wie bei diesem Vortrag“, meinte er, noch heute sprächen die Mitarbeiter darüber und es kursierten Zitate aus meiner Rede. Ein Feedback, über das ich mich sehr gefreut habe!

Rückmeldungen wie diese bestätigen das eigene Tun oder helfen, Fehler zu erkennen – sie geben Orientierung. Für eine erfolgreiche Karriere sind sie deshalb ein zentraler Baustein. Das Schöne dabei ist, dass Rückmeldungen oft von selbst kommen, sofern man nur gut hinhört und sich selbst ein Stückweit zurücknimmt. Andererseits ist Vorsicht geboten: Manches Feedback ist interessengeleitet und wird vielleicht sogar in der Absicht gegeben, den anderen zu manipulieren.

Um Feedback richtig einzuordnen, braucht es daher eine gewisse kritische Distanz. Achten Sie darauf, wer eine Rückmeldung ausspricht, und fragen Sie danach, welche Motive ihn bewegen. Selbst wenn dahinter kein strategisch-taktisches Kalkül steht, sondern die Anerkennung ehrlich gemeint ist, bleibt eine wichtige Einschränkung: Das Feedback spiegelt immer nur die Wirklichkeitskonstruktion des Gebers wider, die sich von den Sichtweisen anderer Menschen unterscheidet. Dennoch stellt ein aufrichtig gemeintes Feedback ein Stück Wahrheit dar, das für die eigene Orientierung sehr wertvoll sein kann. Wichtig ist nur, zu abstrahieren und zu wissen, was man aus einem Feedback für sich mitnimmt.

Auf der Ebene des Managements führt der Wunsch, die Wahrheit über die Meinung des Gegenübers zu erfahren, gelegentlich zu ungewöhnlichen Maßnahmen. Dazu zählt zum Beispiel der „Spion im Blaumann“. Das funktioniert etwa wie folgt: Ein Geschäftsführer sitzt zwei externen Dienstleistern gegenüber, denen er nicht über den Weg traut. Er bittet deshalb einen engen Mitarbeiter, sich Arbeitskleider überzuziehen und nach dem Gespräch, wenn die Besucher den Besprechungsraum verlassen, mit ihnen im Aufzug hinunterzufahren. Gut möglich, dass die beiden sich nun völlig unbekümmert über den Geschäftsführer unterhalten.

Ob dieser Trick nun legitim ist oder nicht – das Beispiel zeigt, wie groß auf der Ebene der Geschäftsführung oder einer Hauptabteilung der Wunsch sein kann, ein ungeschminktes Feedback zu erhalten.

Allerdings lässt sich auch das Gegenteil beobachten. Viele Führungskräfte erliegen der Versuchung, es sich bequem einzurichten in der wohligen Gewohnheit, von ihren abhängig beschäftigten Mitarbeitern positive Rückmeldungen zu erhalten. So bleibt verborgen, was andere über sie reden und wirklich denken. Sie verlieren den Bezug zur Realität, was sich auf Dauer fatal auf die Karriere auswirken kann.

Der Rat an dieser Stelle lautet daher: Holen Sie Feedback bei Menschen ein, von denen Sie ausgehen können, dass sie es ehrlich meinen – die also weder in einem Abhängigkeits- noch in einem Konkurrenzverhältnis zu Ihnen stehen. Eine gute Gelegenheit dafür kann zum Beispiel ein externes Führungsseminar sein, in dem die Teilnehmer über mehrere Tage einander intensiv kennenlernen und sich zum Abschluss gegenseitig Feedback geben (siehe Kasten). Oder Sie tauschen sich regelmäßig mit einem Sparringspartner aus, etwa einem Mentor oder Coach, von dem Sie wissen, dass er wertschätzend und ehrlich an Ihrer Seite steht.

DER SCHWEIGENDE STUHL

Als ich 1994 erstmals Führungsverantwortung übernahm, schickte mich das Unternehmen zusammen mit sieben weiteren frisch gekürten Abteilungsleitern auf ein Führungsseminar. Die Veranstaltung fand in einem Seminarhotel statt und bestand aus drei Blöcken zu je einer Woche. Tagsüber befassten wir uns mit Themen wie Projektleitung, Mitarbeitergespräch und Stressbewältigung, abends saßen wir beim Bier zusammen.

Am Ende der dritten Woche forderte uns die Trainerin zu einer Feedbackrunde auf. Jeweils einer von uns sollte sich vorne auf einen Stuhl setzen – und die anderen redeten über ihn, als sei er nicht im Raum. Der Clou bei der Sache: Wer auf dem Stuhl saß, musste schweigend zuhören.

Also setzte ich mich auf den Stuhl. Die sieben Kollegen unterhielten sich über mich. Immerhin hatten sie mich drei Wochen lang intensiv kennengelernt – tagsüber im Seminar, abends beim Bier. Am Anfang war zu spüren, dass ihnen meine Anwesenheit noch bewusst war. Doch sehr bald redeten sie immer unbefangener. Und damit wirklich offen und ehrlich. Es war erstaunlich, was da alles herauskam. Und das Schreckliche dabei: Bei dieser Übung muss man schweigen, darf nicht protestieren. Man sitzt 15 Minuten auf diesem Stuhl, und die anderen reden über einen.

Ohne ins Detail gehen zu wollen: Dieses Feedback hat mir sehr geholfen. Es änderte meine Selbstwahrnehmung an einem bestimmten Punkt. Dafür bin ich heute noch dankbar.

DAS BIETEN DIE STADTWERKE HEIDELBERG

Systematisches Feedback

Bei den Stadtwerken Heidelberg wird eine offene Feedbackkultur gefördert. Insbesondere regelmäßige Mitarbeitergespräche, die durch ein breites Unterstützungsangebot begleitet werden, tragen dazu bei. Sie ersetzen nicht das direkte Feedback im Arbeitsalltag, aber bieten den erforderlichen Raum, um tiefgehender und grundsätzlicher miteinander in Kontakt zu kommen. Das Ergebnis: Mehr Klarheit, größere Transparenz und besseres Verständnis füreinander. Und auch die Feedbacks im ganz normalen Arbeitsalltag werden auf dieser Grundlage viel leichter.

Baustein 2: Regelmäßige Standortbestimmung

Der zweite wichtige Baustein, um auf unserem beruflichen Weg Kurs zu halten, liegt auf der Hand: Wir müssen immer wieder eine Standortbestimmung vornehmen. Es braucht eine Art persönliches Controlling: Stimmt die Grundrichtung noch? Steht das, was ich tue, im Einklang mit meinen Zielen und Werten? Stimmen die Bedingungen noch, so dass alle vier Blätter des Glücksklees – Beruf, Gesundheit, Familie, Spiritualität – sich entfalten können (siehe Kapitel 1.3)?

Eine gründliche Standortbestimmung wirft eine Fülle an Fragen auf. Bin ich noch richtig, wo ich bin? Komme ich mit den Menschen aus, mit denen ich zusammen bin? Passt die Arbeit zu mir? Kann ich und möchte ich mehr leisten, oder bin ich überfordert? Will ich die nächste Stufe anstreben, vielleicht doch noch Gruppenleiter werden? Oder möchte ich mehr Zeit für die Familie haben und deshalb meine Arbeitszeit halbieren?

Stellt sich am Ende der Analyse ein größerer Korrekturbedarf heraus, gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten: Die Kurskorrektur lässt sich im Rahmen des aktuellen Umfelds regeln – oder es besteht die Notwendigkeit, das Umfeld und damit möglicherweise auch das Unternehmen zu verlassen.

Manchmal erscheint ein Stellenwechsel auf den ersten Blick absolut notwendig. Da scheint die Kultur nicht zu passen, man fühlt sich unwohl, kommt mit den Menschen nicht klar, hat ständig Ärger, fühlt sich gemobbt. Doch Vorsicht: Viele berufliche Probleme haben ihre Ursache in uns selbst – in unseren Eigenschaften und Reaktionen, in unserer inneren Einstellung, in unserer Sicht der Dinge.

Weglaufen hilft in diesen Fällen nicht weiter, denn woanders ist es nicht unbedingt besser. Auch dort gibt es den Kollegen, der uns nicht gefällt. Auch dort gibt es den Vorgesetzten, der uns unfair erscheint. Auch dort gibt es den Chefchef, der die vermeintlich falsche unternehmerische Strategie einschlägt. Auch dort gibt es diese Menschen, die uns auf die Nerven gehen, die nach unserer Einschätzung an der falschen Stelle sitzen, die Entscheidungen aufschieben, die uns zu machtbesessen oder zu egoistisch erscheinen. Man erlebt diese Menschen überall – und wir werden sie deshalb auch in einem anderen Unternehmen wiederfinden.

Realitätscheck: Alle Fakten auf den Tisch!

Es empfiehlt sich also, das Handtuch nicht vorschnell zu werfen. Vielleicht erscheint die Lage ja nur so aussichtslos, weil gerade Winter ist, man nicht vor die Tür kommt und in einer depressiven Phase steckt. Was in der Nacht um drei Uhr als Drama daherkommt, kann sich am nächsten Morgen um zehn Uhr, nach einem Gespräch mit dem Vorgesetzten, als lösbares Problem erweisen.

Vor einer Kündigung sollte daher immer ein sorgfältiger Realitätscheck stehen. Ob ein Wechsel tatsächlich notwendig oder sinnvoll ist, lässt sich zuverlässig nur erkennen, wenn die Ursache für die Unzufriedenheit klar ist. Und diese Ursache sollten wir zuerst nicht bei den anderen suchen, sondern bei uns selbst. Die erste Frage sollte lauten: Was kann ich tun, was kann ich ändern?



Zum Realitätscheck gehören Gespräche mit Kollegen und dem Vorgesetzten, um die äußere Lage zu sondieren. Es braucht aber auch den Check nach innen: Was steht hinter meinem Bestreben, die Position zu wechseln? Liegt es vielleicht am Verhalten von Kollege XY, der sich so erfolgreich profiliert? Was hat das mit mir zu tun? Bin ich vielleicht nicht sichtbar genug? Neide ich ihm das? Möchte ich eine andere Stelle, weil ich das jetzige Umfeld nicht mehr aushalte, weil ich weg möchte von

DAS BIETEN DIE STADTWERKE HEIDELBERG

Sich selbst verorten

Die regelmäßigen Mitarbeitergespräche ermöglichen es auch, im Gespräch mit dem Vorgesetzten die eigenen Entwicklungspotenziale im Beruf zu reflektieren. Denn hier geht es nicht nur um erreichte Ziele, sondern auch um besondere Fähigkeiten und Affinitäten, um Begeisterung und Motivation – und nicht zuletzt um geeignete Strategien, wie unliebsame Aufgaben gut bewältigt werden können. All das hilft, sich klar zu machen, wohin der Weg geht und welche Entwicklungspotenziale es noch auszuschöpfen gilt.

Um in besonderem Maß Führungskräfte bei dieser Standortbestimmung zu unterstützen, gibt es alle paar Jahre ein 360-Grad-Führungskräfteaudit bei den Stadtwerken Heidelberg: Dabei geben die Mitarbeiter, die Vorgesetzten und Kollegen Feedback zu den Eigenschaften der Führungskraft. Diese Rückmeldungen werden dann den Selbsteinschätzungen gegenübergestellt. Zudem kann sich die Führungskraft in simulierten Situationen selbst erproben: So wird ihr die Möglichkeit gegeben, aus dem Blick in den Spiegel des Gegenübers die eigene Position besser einzuschätzen. Anschließende Feedbackgespräche mit Arbeitspsychologen und Coachs helfen zusätzlich bei der Auswertung der Ergebnisse.

meinem Vorgesetzten? Oder liegt das Motiv eher darin, dass es mich zu einer neuen Position hinzieht? Hier Klarheit zu schaffen, zu erkennen, was in einem vorgeht – das ist eine grundlegende Voraussetzung dafür, die richtige Entscheidung zu treffen.

Wenn die Fakten alle beisammen sind und auf dem Tisch liegen, stellt sich in vielen Fällen ein bemerkenswerter Effekt ein: Die Befürchtungen, die man im Kopf hatte, sind plötzlich kleiner geworden. Ein Wechsel erscheint oft nicht mehr notwendig. Vielmehr erkennt man, dass sich das Problem auch im bestehenden Umfeld lösen lässt – zum Beispiel durch ein taktisch geschicktes Vorgehen oder durch eine Veränderung des eigenen Verhaltens.

Gute Gründe für eine Wechsel

Natürlich gibt es Situationen, in denen ein Wechsel tatsächlich angebracht ist. Das kann der Fall sein, wenn der nächste Karriereschritt blockiert ist. Zum Beispiel möchten Sie Leiter der Unternehmenskommunikation werden, stellen aber fest, dass der Vorgesetzte erst 49 Jahre alt ist und nicht daran denkt, in den nächsten Jahren seine Position zu räumen. Vielleicht ergibt sich im Gespräch mit ihm die Möglichkeit, eine andere interessante Position im Unternehmen zu finden. Oder es gelingt, ein neues Arbeitsfeld zu schaffen, das attraktiv für das Unternehmen ist und gleichzeitig den eigenen Zielen entgegenkommt. Andernfalls bleibt nur der Wechsel.

Grund für einen Wechsel kann auch eine unternehmerische Entscheidung sein, hinter der Sie nicht stehen. Oder ein neuer Geschäftsführer tritt an, der die Kultur im Unternehmen neu prägt und Werte vertritt, die Sie nicht mittragen wollen. Doch auch hier gilt die Regel, nicht vorschnell zu handeln. Anstatt gleich zu kündigen, kann es sinnvoll sein, erst einmal die vorhandenen Spielräume auszuloten und sich zu fragen: „Was kann ich aus dieser Situation für mich herausholen? Kann ich sie für mich positiv nutzen?“ Vielleicht birgt die Veränderung die Chance, neue Erfahrungen zu machen, auch eigene Einstellungen zu überdenken.

Ergebnis einer Standortbestimmung kann auch sein, dass externe Entwicklungen einen Wechsel nahelegen. Angenommen Sie sind in der Automobilindustrie bei einem Zulieferer tätig, der vom Verbrennungsmotor abhängig ist, und befürchten, das Unternehmen könnte den Trend zu anderen Antrieben nicht überleben. Da ist es sicherlich sinnvoll, rechtzeitig abzuspringen und den Arbeitgeber zu wechseln.

Allgemein formuliert: Wenn sich in einer Branche ein wirtschaftlicher Abwärtstrend abzeichnet, empfiehlt es sich, die Initiative zu ergreifen und sich nach einer Alternative umzusehen. Der Chef kann noch so toll sein, das Umfeld noch so grandios. Die Vorzüge können noch so groß sein, Sie können sich persönlich entfalten, im Home Office arbeiten und den Hund mitbringen. Das alles hilft nichts: Wenn absehbar ist, dass die Auf-

träge dauerhaft zurückgehen, sollten Sie nicht mehr allzu lange zögern. Um Ihren „Markwert“ und die damit verbundenen Karrierechancen zu nutzen, kommt es darauf an, sich aus einer ungekündigten Position heraus zu bewerben – und nicht erst dann, wenn man einen Aufhebungsvertrag in der Tasche hat.

Baustein 3: Der persönliche Ratgeber

So wertvoll und notwendig das regelmäßige Feedback von Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten und Freunden ist – es gibt Situationen, in denen das nicht ausreicht. Um eine klare Standortbestimmung vornehmen und die richtigen Entscheidungen treffen zu können, benötigen wir in schwierigen, unübersichtlichen Situationen so etwas wie einen persönlichen Ratgeber. Eine erfahrene Person, die uneigennützig an unserer Seite steht, der wir auf Augenhöhe begegnen und mit der wir uns vertrauensvoll austauschen können. Das kann in den ersten Berufsjahren ein Mentor sein; später kommt es darauf an, einen geeigneten Coach zu finden.

Der geeignete Coach – zwischen Karriereberater und Psychotherapeut

Generell reicht das Spektrum einer möglichen externen Hilfe vom klassischen Karriereberater bis zum Psychotherapeuten. Je nach Ausgestaltung lässt sich ein Beratungsprozess zwischen diesen beiden Polen einordnen, etwa mit Hilfe einer Skala von 0 bis 100 (siehe Abbildung).



Das Spektrum möglicher Beratungsprozesse.

Das eine Extrem stellt der eher betriebswirtschaftlich geschulte Karriereberater dar. Er führt eine Bestandsaufnahme durch, setzt Ziele, empfiehlt Maßnahmen und begleitet seinen Auftraggeber gegebenenfalls auch bei der Umsetzung des Konzepts. Am anderen Ende der Skala ist der Psychotherapeut positioniert, der sich ohne nähere Kenntnis betrieblicher Zusammenhänge um das psychische Wohl seiner Klienten kümmert. Das kann zum Beispiel ein Heilpraktiker oder ein Psychologe sein.

Während dem Psychotherapeuten praktische betriebliche Erfahrungen fehlen, hat der klassische Unternehmensberater von psychologischen Fragen weniger Ahnung. Ihm ist es eher fremd, sich mit der Psyche und inneren Motivation einer Führungskraft auseinanderzusetzen.

Zwischen den Polen bewegt sich der Management-Coach. Im Falle einer im beruflichen Kontext entstandenen Krise kann er am ehesten helfen: Im Unterschied zum Berater ist er dafür ausgebildet, sich in die Psyche seines Klienten einzufühlen und dessen persönliche Situation zu verstehen. Anders als der Psychotherapeut ist er aber auch in der Unternehmenswelt zuhause und kann daher die beruflichen Optionen realistisch einschätzen und gangbare Wege aufzeigen.

Auch eine in ihren Ressourcen gestärkte Persönlichkeit kann wenig bewirken, wenn ihr die Methoden und Regeln im beruflichen Umfeld fremd sind. Am ehesten in eine zielführende Handlung kommt eine starke Persönlichkeit, die zudem das Handwerkszeug im Management beherrscht.

Chance zur Neuorientierung

Das Coaching ist ein Prozess mit offenem Ausgang. Ziel ist es, gemeinsam mit dem Coach die persönlich bestmögliche Lösung für den weiteren Lebens- und Berufsweg zu finden. Das setzt Klarheit über die eigenen Werte, Motive und Ziele voraus: Brauche ich die Funktion als Hauptabteilungsleiter wirklich? Sehe ich meinen Weg darin, in die Geschäftsführung aufzusteigen? Oder ist es mir wichtiger, mehr Zeit für mich und meine Familie zu haben? Was bedeutet es für mich, mit einem Fahrer vorzufahren? Wie wichtig sind mir Statussymbole?

Vor dem Hintergrund der persönlichen Ziele und Werte lassen sich im nächsten Schritt die Optionen ausloten. Dabei ist klar: Die Verhältnisse im Unternehmen sind eine feste Größe; eine Restrukturierung lässt sich nicht zurückdrehen. Es geht darum, sich unter den gegebenen Umständen für den besten Weg zu entscheiden – sei es im Unternehmen oder außerhalb.

Eine mögliche Variante liegt darin, in der bestehenden Position weiterzumachen und den Veränderungsprozess aktiv zu unterstützen. Möglicherweise gibt es ermutigende Zeichen des Vorgesetzten, etwa in der Art: „Mir geht es auch nicht viel besser. Aber wir beide, Sie und ich, werden das überleben. Ich habe da auch Signale von der Geschäftsführung erhalten.“ Eine andere Option kann sein, sich auf die neuen Vorgaben zwar einzulassen, aber eine eher abwartende Haltung einzunehmen und zu beobachten, wie die Dinge sich entwickeln. Vielleicht liegt die Lösung aber auch darin, das Unternehmen zu verlassen und sich anderweitig eine Beschäftigung zu suchen.

DAS BIETEN DIE STADTWERKE HEIDELBERG

Coaching

Die Stadtwerke Heidelberg bieten Fach- und Führungskräften Möglichkeiten, sich während der Arbeitszeit und auf Kosten des Unternehmens von erfahrenen Experten auch über längere Zeit coachen zu lassen. Die Personalabteilung hilft dabei, Kontakte zu vermitteln und den richtigen Partner für ein Coaching zu finden. Und wer sich coachen lässt, kann mit Wertschätzung rechnen: Die Bereitschaft zur Veränderung und Entwicklung wird von der Führungsebene honoriert.

Baustein 4: Mensch und Funktion im Einklang

Viele von uns treibt das Anliegen, etwas bewegen zu wollen. Wir möchten die Welt, zumindest unser Umfeld besser machen. Eben darin liegt für junge Führungskräfte häufig ein wichtiges Motiv, im Unternehmen aufzusteigen: Sie wollen eine Funktion erlangen, die im Einklang mit den eigenen Wünschen und Motiven steht und ihnen die hierfür erforderlichen Gestaltungsmöglichkeiten gibt.

Daraus ergibt sich der vierte Baustein für eine gelungene berufliche Entwicklung: Es gilt, den beruflichen Weg so zu steuern, dass Mensch und Funktion zueinander passen. „Stehen meine Werte und Überzeugungen im Einklang mit der Funktion, die ich bekleide?“ lautet die Leitfrage, die man sich immer wieder stellen sollte.

Wie Mensch und Funktion im Unternehmen zueinander finden können, möchte ich am Beispiel der Geschäftsführerfunktion anhand von drei möglichen Grundüberzeugungen illustrieren.

Grundüberzeugung 1: Ein Unternehmen ist ein lebendes, vom Menschen und seinen Emotionen geprägtes System – nicht jedoch eine Organisation, die sich wie eine Maschine steuern lässt und in der die Mitarbeiter funktionieren wie Räder im Getriebe.

Diese Grundüberzeugung prägt meine persönliche Haltung, die ich zugleich mit meiner Funktion als Geschäftsführer vereinbaren kann. Persönlich ist es für mich wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Haus der Stadtwerke Heidelberg als Menschen zu sehen – und nicht als Rädchen in einem Getriebe, wie es dem klassische Bild einer funktionalen Organisation entspricht. Zugleich erkenne ich in meiner Funktion als Geschäftsführer: Ohne ein wertschätzendes, sozialverträgliches Miteinander kann ein Unternehmen das kreative Potenzial der Mitarbeiter nicht heben und verliert seine Wettbewerbsfähigkeit. Es besteht daher auch ein ökonomischer Druck, das alte, mechanistische Weltbild zu verlassen.

Das Unternehmen als ein lebendes, vom Menschen und seinen Emotionen bestimmtes Gebilde zu begreifen, passt daher sowohl zu meiner persönlichen Grundüberzeugung als auch zu meiner Funktion als Geschäftsführer.

Grundüberzeugung 2: Ein Unternehmen trägt gesellschaftliche Verantwortung und hat auch die Aufgabe, zur Verbesserung der Lebens- und Umweltbedingungen beizutragen.

Auch hier lässt sich eine Übereinstimmung von persönlicher Überzeugung und der Funktion eines Geschäftsführers herstellen. Mit der Globalisierung fällt der Wirtschaft immer mehr eine sozial-gestalterische Rolle zu, die der Staat nicht ausreichend erfüllen kann. Ein Unternehmen trägt damit auch eine ethische Verantwortung – und als Menschen, die wir im Unternehmen tätig sind, möchten wir dieser Verantwortung gerecht werden. Gleichzeitig wächst auch die ökonomische Notwendigkeit, umzusteuern: Kunden und Kapitalgeber drängen immer stärker darauf, ein Unternehmen nachhaltig zu führen, ethische Anforderungen zu erfüllen und zur Verbesserung der Lebens- und Umweltbedingungen beizutragen. Wer als Geschäftsführer diese Erwartungen ignoriert, muss damit rechnen, dass Investoren sich zurückziehen und Kunden die Produkte nicht mehr kaufen.

Grundüberzeugung 3: Ein Mitarbeiter möchte in seinem Beruf Sinnvolles leisten; er möchte sich als freier Mensch wahrnehmen und entfalten können.

Dieses Postulat stellt einerseits eine menschliche Verpflichtung dar, weil wir nun einmal einen Großteil unserer Zeit im Beruf verbringen. Zurecht erwarten wir von einem Arbeitgeber, dass er es uns ermöglicht, unsere persönlichen Stärken zu entwickeln. Gleichzeitig liegt es aber auch im Interesse des Unternehmens, diese Erwartungen zu erfüllen: Nur wenn die Menschen im Unternehmen einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen und

ihre Potenziale entfalten können, bleibt das Unternehmen für sie attraktiv – und nur so kann es gute Mitarbeiter halten und gewinnen.

Auch hier zeigt sich wieder dieser Dualismus: Einerseits haben wir den Wunsch, einen Mitarbeiter mit allen seinen Fähigkeiten ernst zu nehmen; aus einem ethisch-moralischen Anspruch heraus ist es uns wichtig, dass er sich persönlich entfalten kann. Andererseits besteht für diese Haltung auch eine Notwendigkeit aus der Perspektive der Geschäftsführerfunktion: Lässt ein Unternehmen Fähigkeiten und Kreativität der Menschen ungenutzt, verliert es an Innovationskraft. Es bringt immer weniger neue Produkte auf den Markt und verliert schließlich seine Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig büßt es an Attraktivität als Arbeitgeber ein – und verspielt letztlich seine Zukunft.

In einem zeitgemäß geführten Unternehmen, so zeigen die drei Beispiele, müssen persönliche Überzeugungen keineswegs im Widerspruch zur Funktion stehen. Im Gegenteil: Vieles spricht dafür, dass sich der Trend zu einer ökologisch und gesellschaftlich verträglichen Wirtschaftsweise verstärkt – und Unternehmen, die diesem Trend folgen, die erfolgreicheren sein werden.

Wenn Mensch und Funktion auf diese Weise im Einklang miteinander stehen, ergibt sich eine spannende Vision für einen erfüllten Berufsweg. Sie lässt sich in etwa so formulieren: „Eine Karriere im richtigen Unternehmen erlaubt es mir einerseits, ethisch-moralischen Ansprüchen gerecht zu werden – zum Beispiel mit meinem Team nachhaltige Produkte zu entwickeln und damit die Lebens- und Umweltbedingungen auf dieser Welt ein wenig zu verbessern. Meine Mitarbeiter stehen zu mir und zum Unternehmen, weil sie einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, aber auch, weil sie sich persönlich entwickeln können. Gleichzeitig mache ich auch als Funktionsträger alles richtig, denn ich liefere meiner Geschäftsführung oder meinen Investoren die geforderten Margen und Ergebnisse. Das gelingt mir, weil meine Mitarbeiter motiviert und kreativ sind und die Kunden die Produkte kaufen.“

Haben Sie den Mut!

Ein Unternehmen ist ein lebendes Gebilde – weit entfernt vom immer noch gängigen Bild einer funktionalen Organisation, in der die Rädchen wie bei einer Maschine ineinandergreifen. Wer in ein Unternehmen eintritt, findet sich in einer Welt voller Emotionen und Unzulänglichkeiten wieder. So wie wir Menschen nun einmal sind.

Deshalb ist es so wichtig, jenseits der offiziellen Funktionsbeschreibungen auch die vielfältigen ungeschriebenen Gesetze und Regeln zu kennen, die notwendig sind, um erfolgreich mitspielen zu können. Genau darin liegt ja das Anliegen dieses Büchleins: Es möchte Sie mit wichtigen Spielregeln vertraut machen, damit Sie sich in der realen Unternehmenswelt zurechtfinden. Haben Sie erst einmal das „Überlebenstraining“ der ersten Monate und Jahre erfolgreich absolviert, können Sie anfangen, Einfluss auf das Geschehen zu nehmen. Mit etwas Glück gelangen Sie in eine Position, die es Ihnen ermöglicht, die Welt ein kleines bisschen besser zu machen.

Eine sehr motivierende Vorstellung, wie ich finde. Sie treibt mich an, die jungen Löwinnen und Löwen zu trainieren, die später einmal Führungspositionen übernehmen und die Kultur in ihren Unternehmen prägen werden.

Das Anliegen, das ich damit verbinde, habe ich einmal bei einer akademischen Feier der SRH Hochschule Heidelberg formuliert. Gerichtet an die anwesenden Studierenden, die in Kürze ins Berufsleben starten würden, appellierte ich:

„Da, wo Sie Unfairness erleben: Haben Sie den Mut und sorgen Sie dafür, dass die Welt ein wenig fairer wird! Wo Sie Ungerechtigkeit erleben: Sorgen Sie dafür, dass es in Ihrem Umfeld etwas gerechter zugeht. Wo Ihnen Neid begegnet: Sorgen Sie für mehr Wohlwollen! Wo Gegeneinander herrscht: Haben Sie den Mut, für mehr Miteinander einzutreten! Wo Sie auf Maßlosigkeit treffen: Drängen Sie auf Augenmaß! Wo Sie zu viel Routine erleben: Treten Sie für neue Ideen ein und sorgen Sie für Innovation!

Wählen Sie einen Beruf, der Sie begeistert und dazu ermutigt, diese andere Welt mit zu gestalten. Einen Beruf, den Sie nicht nur als Job, sondern als Berufung empfinden. Einen Beruf, in dem Sie aufgehen, sich verwirklichen und sich entwickeln können – mit Entschlossenheit, Neugier und Begeisterung.“

QUELLEN UND LITERATUR

Vorträge bei den Stadtwerken Heidelberg

Prof. Dr. Gerald Hüther: Erkenntnisse aus der Hirnforschung zu Führungs- und Veränderungsprozessen, 24.10.2011

René Borbonus: Respekt, 24.7.2013

Maja Storch: Werteorientierte Unternehmensführung, 11.11.2014

Dr. Gunther Schmidt: Werte und Führung, 7.7.2015

René Borbonus: Klarheit, 10.10.2019

Verwendete und weiterführende Literatur

Birkenbihl, Vera F.: Jeden Tag weniger ärgern, mvg Verlag 2006

Borbonus, René: Respekt! Wie Sie Ansehen bei Freund und Feind gewinnen, Econ 2011

Borbonus, René: Klarheit – Der Schlüssel zur besseren Kommunikation, Econ 2019

Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann Verlag 2008

Groth, Alexander: Führungsstark im Wandel: Change Leadership für das mittlere Management, Campus Verlag 2016

Häusel, Hans-Georg: Think Limbic!, Haufe 2019

Hüther, Gerald: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Vandenhoeck & Ruprecht 2010

Mell, Heiko: Karriere Basics: Grundlagen und Erfolgsbausteine des Berufslebens, CreateSpace Independent Publishing Platform 2018

Mollbach, Achim u.a., Matthias T. Meifert (Hrsg.): Management Coaching, Haufe 2012

Oesterwind, Dieter: Das Geheimnis guter Führung, winterwork 2019

Schirrmacher, Frank: EGO: Das Spiel des Lebens, Karl Blessing Verlag 2013

DIE STADTWERKE HEIDELBERG

Die Stadtwerke Heidelberg sind ein hundertprozentig kommunaler Energieversorger. Und noch dazu einer der größten in der Region, in der sie tätig sind. Das prägt ihr Selbstverständnis: Sie sind da für die Menschen in Heidelberg und in der Region, und als Partner unterstützen sie die Stadt und die Gemeinden, deren Ziele zu erreichen.

Den Menschen in Heidelberg und in ihren Partnergemeinden sichern die Stadtwerke Heidelberg eine verlässliche Infrastruktur zur Versorgung mit Strom, Erdgas, Fernwärme und Wasser. Ihren Kunden bieten sie Energie-Produkte und Services zu fairen Preisen und mit einem Mehrwert für den Klimaschutz. Außerdem betreiben sie die Schwimmbäder sowie Garagen in Heidelberg und übernehmen Aufgaben im öffentlichen Personennahverkehr.

Mit rund 750 Mitarbeitern erwirtschaften die Stadtwerke Heidelberg einen Umsatz von rund 300 Millionen Euro. Mit ihren Einnahmen aus dem Energiegeschäft sorgen sie dafür, dass die Bäder und der öffentliche Personennahverkehr in Heidelberg finanziert werden können. Und mit ihrer *Energiekonzeption 2020/ 2030* leisten sie nichts weniger als die Energiewende vor Ort: Dafür investieren sie in neue Anlagen, den Klimaschutz und noch mehr Lebensqualität in Heidelberg und ihren Partnergemeinden. Denn sie sind verbunden mit ihrer Region und den Menschen, die dort leben.

