

# campus



Jürgen W. Goldfuß

# ENDLICH CHEF WAS NUN ?

Was Sie in der  
neuen Position  
wissen müssen



## Inhalt

Vorwort	7
Endlich Chef - was nun?	9
So wird Ihr Start gelingen	13
Wo stehen Sie und Ihre Mitarbeiter?	33
Die Sandwich-Position	54
Führungsqualitäten entwickeln und zeigen	65
Mitarbeiter motivieren und fördern	89
Vom Kollegen zum Chef	139
Den Wandel managen	155
Mit Mitarbeitern kommunizieren	172
Eine positive Einstellung behalten	187
Führen kann man lernen	205
Zum guten Schluss	249
Literatur, Seminare und Links	251
Register	253



## Vorwort

"Man muss Führung auch wollen!" Als der Bankier Alfred Herrhausen mir ganz am Anfang meines Berufslebens diesen Satz zurief, verstand ich ihn nicht gleich. "Wer führt, will doch auch führen", dachte ich. Heute weiß ich: Viele, die führen, wollen nicht in Herrhausens Sinn führen, das heißt die Dinge in die Hand nehmen, steuern, lenken, Mitarbeiter motivieren, entscheiden. Sie wollen Federn tragen, nicht aber Häuptling sein.

Selbst wer jedoch Führung wirklich will, ist häufig unvorbereitet und weiß nicht, was auf ihn oder sie zukommt. Eine systematische Vorbereitung auf die neue Rolle findet in den meisten Unternehmen, vor allem im Mittelstand, wenig oder gar nicht statt. Und so werden beispielsweise in Zeitungshäusern aus guten Redakteuren und brillanten Schreibern schlechte Redaktionsleiter und inkompetente Chefs. Das Ergebnis ist doppelt bitter: Die Zeitung verliert eine gute Fach- und erhält eine miserable Führungskraft.

Dass es besser gehen kann, weiß ich von Jürgen Goldfuß, dessen Buch Endlich Chef - was nun? ich las, als ich kurz vor einem Karrieresprung stand. Zuvor hatte ich eine kleine Redaktion mit vier Köpfen geleitet, nun warteten 30 Redakteure an fünf Standorten auf ihren neuen Chef.

Um es kurz zu machen: Die Lektüre des Buches hat sich gelohnt. Mithilfe der vielen Anregungen und konkreten Praxistipps, die Jürgen Goldfuß gibt, gelang es mir, typische Führungsfallen nicht nur zu erkennen, sondern sie auch zu umgehen. Goldfuß stellt hilfreiche Fragen, die der neue Chef auf die eigene Position adaptieren kann. Die Checklisten und Fragebögen führen den Leser aus seiner eigentlich passiven Rolle heraus und regen zum Nachdenken über die neue Position und die eigene Person an.

In der Praxis hat sich das Buch stets bewährt und mich vor mancher Fehleinschätzung bewahrt. Dass beispielsweise die Sandwich-Position zwischen den Mitarbeitern einerseits und Vorgesetzten andererseits unbequem werden würde, war mir klar - wie man sie aber souverän meistert, das habe ich von Jürgen Goldfuß gelernt und später in eigenen Führungsseminaren weitergegeben.

Heute lautet eines der Führungsprinzipien im "Schwäbischen Verlag", für den ich arbeite: "Wenn Sie sich entschieden haben zu führen, führen Sie. Sie werden dann nie mehr geliebt - wenn Sie gut sind, werden Sie respektiert." Genau diese Einstellung vermittelt auch Goldfuß: Wer sich für Führung entschieden hat, muss zu seiner Entscheidung stehen. Aber er tut noch mehr: Er sorgt dafür, dass die neuen Chefs auch nach den ersten Tagen noch im Herrhausen'schen Sinn "Führung wollen". Dafür ist Jürgen Goldfuß zu danken, dafür ist der Neuauflage seines Buches Erfolg zu wünschen.

Ludger Möllers

Regionalchef West der Schwäbischen Zeitung, Tuttlingen

Endlich Chef - was nun?

Pressemitteilungen können schockieren. "80 Prozent der Mitarbeiter sind unzufrieden mit ihrem Vorgesetzten." "Jeder fünfte Arbeitnehmer kann seinen Vorgesetzten nicht ausstehen." "Neun von zehn Angestellten hegen aufgrund tiefgreifender negativer Erfahrungen sogar eine innere Missstimmung gegen ihren Chef."

Dies sind deutliche Alarmsignale. Vor allem, wenn die Bedeutung der Mitarbeiter für das Wohlergehen eines Unternehmens immer wieder betont wird: "Das Kapital Ihres Unternehmens steckt in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter." Eine schlechtere Kapitalverzinsung kann man sich kaum vorstellen.

Wenn Sie, liebe Leserin oder lieber Leser, dieser Widerspruch beunruhigt, und wenn Sie Verantwortung - nicht nur für Ihr Budget - übernehmen wollen, dann halten Sie die richtige Lektüre in der Hand.

Warum dieses Buch?

Die Idee zu diesem Buch ist aus einer Seminarreihe erwachsen, die in Deutschland, Österreich und der Schweiz innerhalb von zwei Jahren von mehr als 2 000 Teilnehmern besucht wurde. Angesprochen waren Personen, die soeben ihre Beförderung in eine Führungsposition feiern konnten - oder kurz vor diesem Schritt standen. Bei den Seminaren fiel die hohe Anzahl von Teilnehmenden im mittleren Alter auf. Sahen so Nachwuchsführungskräfte aus?

Bei Gesprächen unter vier Augen stellte sich heraus, dass diese Personen schon seit einiger Zeit aktiv führten, und zwar Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern. Als Grund für ihren Seminarbesuch nannten sie meist den folgenden: "Ich wollte mal sehen, ob ich alles richtig mache. Ein Führungstraining habe ich nämlich nie erhalten." Bei Beförderungen innerhalb des Unternehmens gab es vielleicht einen aufmunternden Tipp des Vorgesetzten: "Sie machen das schon richtig." Bei Neueinstellungen, also beim Einstieg von außen, ging man ohnehin davon aus, dass der Bewerber die erforderlichen Fähigkeiten mitbringt und in seine Aufgabe hineinwächst. Und wenn der Wechsel innerhalb des Familienunternehmens anstand, dann war der Senior sowieso davon überzeugt, dass der Junior das auch irgendwie schafft, schließlich hatte er ja ein leuchtendes Vorbild.

Woher aber wollen Sie wissen, was richtig und was falsch ist? Wie können Sie sich Ihren Mitarbeitern gegenüber verhalten? Wie setzen Sie sich durch? Müssen Sie Ihr Verhältnis zu den bisherigen Kollegen ändern? Wie sind Mitarbeiter zu motivieren? Wie meistert man Krisensituationen?

Jede neue Führungskraft steht vor einer Vielzahl von Fragen. Holen Sie sich aus diesem Buch das Rüstzeug zum Vorgesetzten: gleich, ob Sie von außen kommen oder innerhalb des Unternehmens befördert werden. Erfahren Sie, wie Sie mit Ihren Mitarbeitern - ob mit einer Gruppe, mit einem Team oder mit Einzelkämpfern - erfolgreich die Aufgaben der Zukunft meistern. Wenn Ihnen an dem einen oder anderen Punkt vielleicht Zweifel kommen, ob Sie die vorgeschlagenen Änderungen tatsächlich durchführen können, denken Sie daran, dass Sie jetzt am Lenkrad sitzen. Und innerhalb der Regeln der

"Straßenverkehrsordnung" bestimmen Sie, wohin und wie schnell gefahren wird - und wann Ruhepausen einzulegen sind. Sie haben das Steuer in der Hand - fahren Sie los.

Es seien einige Hinweise erlaubt. Sie werden der Einfachheit halber in diesem Buch nur von Mitarbeitern lesen und auch Wort- und Satzungenüme wie MitarbeiterInnen oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermissen. Dies ist kein Ausdruck fehlender Wertschätzung, denn wir meinen mit der männlichen Formulierung selbstredend beide Seiten. Wir bitten um Ihr Verständnis.

Soweit zum Thema Anrede im Buch. In Ihrer Führungspraxis sollten Sie allerdings schon auf eine "geschlechtsadäquate" Anrede achten. So wird sich eine Gruppe von Mitarbeiterinnen kaum von der Begrüßung "Liebe Mitarbeiter" angesprochen fühlen. Auf der anderen Seite freuen sich die männlichen Kollegen natürlich, wenn ihre Chefin eine Ansprache eröffnet mit den Worten "Meine sehr geehrten Herren und Damen".

Die Kapitel beginnen mit den wichtigsten Fragen, die sich jeder stellt, der eine Führungsposition zum ersten Mal übernimmt. Der eine oder andere Punkt in diesem Buch kommt Ihnen vielleicht schon bekannt vor. Das ist nicht verwunderlich, denn Film, Funk, Fernsehen und Presse berichten immer wieder medienwirksam über Schlagworte, die mit dem Wirtschaftsstandort Deutschland zu tun haben. Und das ist gut so. Denn der Einfluss qualifizierter Führungskräfte auf eine im Umbruch befindliche Wirtschaft, es sei das Stichwort Globalisierung erlaubt, wird immer bedeutender. Die Änderungsgeschwindigkeit im Wirtschaftsleben steigt. Um so wichtiger sind Führungskräfte, die mit den richtigen Spielregeln vertraut sind.

Für Sie als Lesende ist es wichtig, dass Sie nach der Lektüre des Buches die Dinge konkret in die Tat umsetzen, denen Sie dann vielleicht eine andere Bedeutung zumessen. Den größten Nutzen von diesem Buch erhalten Sie, wenn Sie es von vorn bis hinten Schritt für Schritt durcharbeiten, wie ein Lehrbuch. Als Nachschlagewerk bei Fragen zur Führung empfiehlt sich das Buch Trouble Shooting für den ersten Führungsjob vom selben Autor.

Das Buch wurde für "Anfänger" geschrieben. Wenn die Profis auch noch einige Tipps mitnehmen können, um so besser für alle - vor allem für die betroffenen Mitarbeiter.

Bevor es endgültig losgeht, möchte ich zwei Zitate anführen, die Ihnen zeigen, wie Sie als frisch gebackene Führungskraft die Kommunikation in unserer Gesellschaft mit beeinflussen können.

Das erste Zitat stammt von einem japanischen Unternehmensberater, der viele Erfahrungen in Deutschland sammeln konnte: "Der Unterschied zwischen einem deutschen Unternehmen und einem Kasernenhof liegt in der Uniform."

Nicht sehr schmeichelhaft, oder?

Das zweite Zitat stammt von einem amerikanischen Kollegen, der ebenfalls lange in Deutschland tätig war. "Wenn in den USA jemand zum Chef ernannt wird, dann fragt man ihn: ›Wie viele Leute arbeiten jetzt mit dir?‹ In Deutschland lautet die Frage: ›Wie viele Leute arbeiten jetzt unter dir?‹" Mit oder unter? Das sollte uns mitunter zu denken geben.

Entwickeln und verbessern Sie Ihren eigenen Führungsstil. Sorgen Sie mit dafür, dass Menschen gerne zur Arbeit gehen und sich am Arbeitsplatz wohl fühlen. Davon profitieren wir alle.

Und nun viel Spaß bei der Lektüre von Endlich Chef - was nun?