

campus

Die heimlichen **SPIELREGELN** DER KARRIERE

Jürgen Lürssen
Marc Opresnik



Wie Sie die
ungeschriebenen
Gesetze am
Arbeitsplatz für
Ihren Erfolg
nutzen



Komplett
überarbeitet und
aktualisiert

Inhalt

Einleitung	9
1. Warum die heimlichen Spielregeln so wichtig für Ihre Karriere sind	13
Erfolg im Management heißt Ziele durchsetzen	13
Büropolitik: Macht und Machtkämpfe	17
Eigenschaften der Macht	20
Überfachliche Kompetenzen als Schlüssel zum Erfolg	24
Büropolitik: Ein schmutziges Geschäft?	26
2. Das kleine Einmaleins der Büropolitik	28
Politisch denken und handeln	28
Grundlagen der Macht: Worauf beruht der Einfluss eines Managers?	39
Methoden der Einflussnahme	48
Wie Sie Ziele durchsetzen: Der Managementprozess aus büropolitischen Sicht	53
Das sollten Sie mitbringen	56
3. Wie Sie ein gutes Verhältnis zu Ihrem Chef aufbauen	60
Lernen Sie, Ihren Chef zu verstehen	62
Wie Sie optimal mit Ihrem Chef zusammenarbeiten	65
Suchen Sie den persönlichen Kontakt zu Ihrem Chef	71
Wie Sie Ihren Chef über Probleme informieren	74
Übernehmen Sie die Verantwortung für Ihre Fehler	75
Wie Sie mit Kritik Ihres Chefs richtig umgehen	77

4. Networking: Gute Beziehungen zu Gleichgestellten	81
Die Grundregeln des Networking	81
Vorteile eines Beziehungsnetzes	83
Der erste Schritt: Kontakte knüpfen	86
Pflege des Netzwerks: Kontakte aufrechterhalten	90
Wie Sie andere für sich einnehmen	92
So stärken Sie die Beziehung	94
5. Wissen ist Macht: Vom Umgang mit vertraulichen Informationen	98
Warum Wissen Macht ist	98
Warum es in einer Organisation nur selten echte Geheimnisse gibt	102
Wie Sie an vertrauliche Informationen herankommen	104
Wann Sie vertrauliche Informationen weitergeben dürfen .	108
Vorsicht vor interner Spionage	110
6. So machen Sie das Topmanagement auf sich aufmerksam .	113
Sorgen Sie dafür, dass Ihr Vorgesetzter Grund hat, Sie zu loben	114
Nutzen Sie Ihre Chancen im persönlichen Kontakt	115
Übernehmen Sie Sonderaufgaben	119
Gehen Sie ungewöhnliche Wege	121
Betreiben Sie Eigen-PR	124
7. Schwere politische Fehler: Was Sie nie machen dürfen . . .	127
Widerstehen Sie der Versuchung zu illegalen Handlungen	127
Seien Sie Ihrem Chef gegenüber nicht illoyal	129
Seien Sie Ihrer Firma gegenüber nicht illoyal	133
Kritisieren Sie nicht das Lieblingsprojekt eines Vorstandsmitglieds	136
Zeigen Sie keine karriereschädlichen Charaktereigenschaften	137
Weichen Sie nicht zu stark von den Gepflogenheiten ab . .	138

8. Intrigen und ihre Abwehr	141
Üble Nachrede	141
Erpressung	146
Falsches Spiel	149
Fallen und offene Messer	150
Sündenbock	152
Woran Sie Intriganten erkennen	153
Voraussetzungen für die Abwehr von Intrigen	155
9. Gesprächsführung: So überzeugen Sie im Vier-Augen-Gespräch	157
Die Grundlagen erfolgreicher Kommunikation	157
Bereiten Sie das Gespräch vor	160
Schaffen Sie ein gutes Gesprächsklima	162
Finden Sie die Zielsetzungen Ihres Gesprächspartners heraus	164
Argumentieren Sie mit Blick auf den Nutzen des Partners .	169
Wie Sie auf Einwände reagieren	171
Schweigen Sie im richtigen Moment!	174
10. Führung: Die Kernkompetenz erfolgreicher Manager	177
Der persönliche Stil: Erkennen Sie sich und andere	178
Führen ohne Weisungsbefugnis	182
Ihre Aufgaben als Führungskraft	185
So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter	186
Wie Sie richtig delegieren	192
Organisieren Sie Ihre Abteilung	196
Fördern und entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter	197
So managen Sie Veränderungen	199
Setzen Sie Prioritäten	200
11. Selbstmanagement und Karriereplanung für Ihren Erfolg .	205
Orientieren Sie Ihre berufliche Entwicklung an Ihren Stärken	205
So ermitteln Sie Ihr individuelles Stärkenprofil	212

Was Sie über Karriereplanung wissen müssen	216
Auch auf dem Arbeitsmarkt brauchen Sie gutes Marketing für Ihren Erfolg	222
So entwickeln Sie Ihre Karrierestrategie	223
Aktives Karrieremanagement im eigenen Unternehmen . .	224
Wie Sie für einen roten Faden in Ihrem Lebenslauf sorgen .	227
Geben Sie uns Ihr Feedback!	230
Literatur	231

Einleitung

Es gibt viele Bücher, die Ihnen die Geheimnisse der Karriere verraten wollen. Aber nur selten behandeln sie Begriffe wie *Politik*, *Macht* und – eng damit zusammenhängend – *Einfluss*, noch seltener wird deren kaum zu überschätzende Bedeutung für den beruflichen Aufstieg dargestellt. Zugegeben: Es sind diffuse und schillernde Begriffe. Es ist nicht leicht, die damit verbundenen Phänomene klar und eindeutig zu formulieren. Eben dies ist das Ziel des vorliegenden Ratgebers. Sie, der oder die Sie am Anfang Ihrer Karriere stehen, werden erfahren, wie unentbehrlich Einfluss, Macht und Politik im Büro für Ihr weiteres Fortkommen sind, unabhängig von der Art der Organisation. Ob Sie in der freien Wirtschaft oder bei einer Behörde arbeiten, ob Sie einem Verband angehören oder in ganz anderen Bereichen tätig sind: Ohne Politik, ohne Gespür dafür, wie Sie Macht und Einfluss erwerben, einsetzen und verteidigen, erreichen Sie Ihre Ziele nicht. Sie müssen einfach wissen,

- was Politik am Arbeitsplatz bedeutet und auf welchen Gesetzmäßigkeiten sie beruht,
- dass Sie innerbetriebliche Macht brauchen, um erfolgreich zu sein,
- worauf die Macht von Personen in Organisationen beruht,
- auf welche Art und Weise Macht im Büro ausgeübt wird.

Kurzum: Sie müssen lernen, in politischen Kategorien zu denken und die politische Situation in Ihrer Organisation zu verstehen. Dadurch werden Sie Sensibilität für Machtverhältnisse in Organisationen entwickeln. Dieser Ratgeber wird Sie dabei unterstützen.

Das ist aber nicht alles. Dieses Buch ähnelt einem Reiseführer

durch die Höhen und Tiefen des Berufsalltags. Alle Sehenswürdigkeiten werden erklärt, natürlich, aber Sie erfahren auch, wie Sie hinkommen. Und zwar ganz konkret.

Hier lesen Sie also beispielsweise nicht nur, *dass* Sie gute Beziehungen zu anderen Personen in Ihrer Organisation brauchen, um Macht und Einfluss zu gewinnen, sondern Sie erfahren auch ganz konkret, *wie* man gute Beziehungen zu anderen aufbaut und aufrecht erhält – präzise und leicht nachvollziehbar geschrieben.

Das Ziel dieses Ratgebers ist also ein doppeltes: Sie sollen das Rüstzeug erhalten, mit dem Sie Ihre Lage in Ihrem Unternehmen hinsichtlich Ihrer Ziele und der spezifischen Widerstände, gegen die Sie angehen müssen, theoretisch durchdringen *und* praktisch verbessern. Und Sie sollen sich selbst vorher wie nachher noch in die Augen schauen können.

Eines ist klar: Wenn innerbetriebliche Konflikte ausgetragen werden, dann wird oft mit harten Bandagen gekämpft und nicht immer mit ethisch vertretbaren Mitteln. Dazu will Sie dieses Buch keineswegs ermuntern, im Gegenteil. Es informiert Sie über unsaubere Methoden, aber nur, um Ihnen Abwehrstrategien an die Hand zu geben.

Die Neuauflage dieses Buches wendet sich wie die vorherige Ausgabe an Menschen, die ihre Ausbildung hinter und den Aufstieg vor sich haben. Dazu gehören Hochschulabsolventen jeder Fachrichtung in den ersten Jahren »danach« – nach dem Studium. Mit einer fachlich anspruchsvollen Stelle, aber büropolitisch gesehen grün hinter den Ohren. Dazu gehören aber auch Angestellte, deren Schwung und Engagement irgendwie zerronnen sind, versickert in der Tretmühle des Berufsalltags, deren Ehrgeiz wohl vorhanden, aber nie recht zum Zug gekommen ist: Wenn Sie sich je halb verwundert, halb verbittert gefragt haben, wieso immer nur die anderen befördert werden, dann sollten Sie jetzt unbedingt weiterlesen. Mit dem neuen Kapitel zur Führungskompetenz wenden wir uns aber darüber hinaus auch an gestandene Führungskräfte, die tiefere Einblicke in die Gesetzmäßigkeiten der Büropolitik suchen und gleichzeitig ihr Führungsverhalten verbessern möchten.

In den ersten zwei Kapiteln werden die Zusammenhänge zwischen

Macht, Büropolitik und Ihrer eigenen Karriere aufgezeigt. In den Kapiteln 3 bis 6 erfahren Sie, wie Sie Macht und Einfluss in Ihrer Organisation gewinnen. Es geht um die Entwicklung guter Beziehungen zu Vorgesetzten und Gleichgestellten, den richtigen Umgang mit vertraulichen Informationen sowie um Verhaltensweisen zur Gewinnung der Aufmerksamkeit des Topmanagements.

Wie Sie Ihre einmal erreichte Machtposition erhalten und verteidigen, wird in den Kapiteln 7 und 8 beschrieben. Dort geht es um die Vermeidung politischer Fehler und die Abwehr von Intrigen. Die Kapitel 9 und 10 enthalten die Grundlagen für zwei der wichtigsten Kompetenzen für den beruflichen Erfolg: Überzeugungskraft und Führungskompetenz. Das letzte Kapitel behandelt die Karriereplanung als eine weitere wichtige Voraussetzung für beruflichen Erfolg.

Bevor es losgeht, noch zwei allgemeine Bemerkungen: Die deutsche Sprache unterscheidet zwischen »ihm« und »ihr«. Wenn im Folgenden dennoch ausschließlich von »ihm« die Rede ist, ist »sie« immer mit gemeint. Es sind selbstredend stets beide Geschlechter angesprochen, im Interesse einer besseren Lesbarkeit wurde aber auf die Anwendung beider Schreibweisen verzichtet.

Die Ratschläge, die dieses Buch Ihnen nahebringt, sind aus der Perspektive eines großen Unternehmens beschrieben. Die Verhältnisse dort sind jedoch *cum grano salis* auf jede hierarchisch strukturierte Organisation übertragbar, in der viele Menschen an gemeinsamen Aufgaben und Zielvorgaben arbeiten. Überall, wo es Hierarchien gibt und wo Menschen zusammenarbeiten müssen, spielt Macht eine zentrale Rolle für den Erfolg des Einzelnen. Und überall dort wird im Büro auch Politik betrieben.

1. Warum die heimlichen Spielregeln so wichtig für Ihre Karriere sind

Erfolg im Management heißt Ziele durchsetzen

Herr Heinze, 28 Jahre alt, hat Sorgen. Mit seiner Karriere gibt es Probleme, noch bevor sie angefangen hat. Seit fast drei Jahren ist er Assistent im Marketingbereich eines Industriekonzerns, seine erste Stelle nach dem Studium. Eigentlich sollte er längst befördert worden sein so wie andere Nachwuchsmanager in seiner Umgebung.

Dabei fing alles so gut an. Er hatte seinen BWL-Master nach zehn Semestern mit einem Einser-Examen geschafft. Anschließend konnte er zwischen drei guten Angeboten wählen und entschied sich für seine jetzige Firma, nicht zuletzt wegen ihrer Größe und ihres guten Rufes in der Branche. Mit Elan und Spaß begann er seinen Job, zumal er überzeugt war, gute Arbeit zu leisten. Nach einer kurzen Einarbeitungszeit ließ ihn sein Chef kleinere Projekte selbstständig durchführen.

Herr Heinze geht gern systematisch vor. Er beginnt stets mit einer umfangreichen Analyse der Ist-Situation. Das liegt ihm besonders. Seine Ausarbeitungen wurden denn auch von seinem Chef mehrfach ausdrücklich gelobt. Im nächsten Schritt entwirft er ein Konzept einschließlich der Aufgabenverteilung an die verschiedenen Fachabteilungen.

Im Rückblick zeigt sich jedoch, dass seinen Projekten wenig Erfolg beschieden war. Das erste verlief nach kurzer Zeit im Sand, beim zweiten ist der Zeitplan schon jetzt weit überschritten und kein Ende absehbar, das dritte wurde in einer wichtigen Sitzung von dem Entscheidungsgremium bis zur Unkenntlichkeit verstümmelt, ein viertes musste er komplett überarbeiten.

Immer gab es die gleichen Probleme. Entweder ließ man ihn auflaufen, das heißt, die anderen Abteilungen blockierten seine Vorschläge mit Argumenten wie »funktioniert nicht in der Praxis« oder »tolle Analyse, aber leider undurchführbar«. Oder sie lehnten die Mitarbeit ab, weil sie angeblich mit anderen Dingen überlastet waren. Oder sie verschleppten die Erledigung ihrer Aufgaben und hielten sich nicht an die vom ihm gesetzten Fristen. Wenn er nachfasste, wurde er hingehalten und vertröstet.

Besonders fürchtet er die Besprechungen, in denen die Bereichsleiter zusammensitzen und über alle Projekte beraten. Mehr als einmal wurden seine Vorschläge von den Managern anderer Abteilungen regelrecht zerpfückt. Auch sein Chef und dessen Chef sind ihm bei solchen Gelegenheiten schon mal in den Rücken gefallen, und er musste ganz von vorn anfangen.

Trotzdem hat Herr Heinze den Eindruck, dass sein Chef grundsätzlich hinter ihm steht. Allerdings scheint dieser sich oft weniger für den Erfolg seiner Projekte zu interessieren als für die seiner Abteilungskollegen. Das Verhältnis zu seinem direkten Vorgesetzten bezeichnet Herr Heinze als »freundlich, neutral, distanziert«. Er sieht ihn nicht sehr häufig, da dieser nur gelegentlich in sein Büro kommt oder ihn zu sich bittet. Den Chef seines Chefs sieht er noch seltener.

Inzwischen ist Herr Heinze ziemlich frustriert. Er merkt, dass seine Projekte gescheitert sind. Aber die Schuld daran gibt er den anderen. Denn von seinen Analysen und der Logik seiner Schlussfolgerungen ist er überzeugt; Einwände hält er selten für gerechtfertigt. Die meisten Kollegen seien borniert und nur am Status quo interessiert, meint er. Und wenn schon mal eine Fachabteilung seinen Auftrag erledigt, warum dauert das immer so lange? Warum arbeiten die anderen eigentlich nicht, wie sie arbeiten sollten?

Herr Heinze hat keine Vorstellung, was er tun könnte, um seine Karriere voranzutreiben. Deswegen überlegt er zu kündigen. Offensichtlich würdigen die Vorgesetzten seine Leistungen nicht, sonst hätten sie ihn ja schon befördert. Was kann er dafür, dass die Zusammenarbeit mit den anderen nicht funktioniert? In diversen Abteilungen sitzen halt die falschen Leute, denkt er, aber das sei ja wohl nicht sein Problem.

Herr Heinze ist kein Einzelfall. Der Erfolg bleibt aus, weil er falsche Vorstellungen von der Funktionsweise einer großen Organisation hat. Er begreift nicht, dass Unternehmen keine Maschinen und Angestellte keine Rädchen sind, sondern Ansammlungen von Menschen, in denen in erster Linie die Gesetzmäßigkeiten zwischenmenschlicher Beziehungen gelten. Er versteht nichts von Macht und von den Regeln der innerbetrieblichen Politik. Kurz gesagt: Herr Heinze versteht die ungeschriebenen Gesetze am Arbeitsplatz nicht.

Mitglieder von Organisationen verfolgen in ihrer Arbeit sachliche Ziele, die mit den Zielen der Organisation zu tun haben, und persönliche Ziele, die sich aus ihren eigenen Interessen ergeben. Viele haben zum Beispiel das persönliche Ziel, befördert zu werden beziehungsweise Karriere zu machen, also mehrfach befördert zu werden.

Um in einer Organisation aufzusteigen, müssen Sie auf jeder hierarchischen Ebene erfolgreich arbeiten, das heißt, Ihre *sachlichen Ziele* erreichen. Diese haben Sie sich entweder selbst gesteckt oder sie wurden Ihnen von Vorgesetzten vorgegeben. Wenn Sie Ihrem Chef zum Beispiel eine Umstrukturierung der Arbeitsabläufe in Ihrer Abteilung vorschlagen, dann ist die Durchführung dieser Umstrukturierung ein Ziel, das Sie sich selbst gesetzt haben. Wenn andererseits der Chef Ihnen einen Auftrag gibt, wird die Durchführung dieses Auftrages zu Ihrem sachlichen Ziel – egal ob es sich um eine Nebensache oder ein größeres Projekt handelt.

Wer seine sachlichen Ziele erreicht, gilt im Management als »Macher«, als einer, der dafür sorgt, dass Entscheidungen getroffen *und* umgesetzt werden.

Die Qualität eines Managers wird fast immer danach beurteilt, ob jemand in der Lage ist, etwas trotz der allgegenwärtigen mächtigen Kräfte der Beharrung zu bewegen. Das geht manchmal so weit, dass selbst bei objektiven Misserfolgen in der Sache die Durchsetzungsfähigkeit höher bewertet wird und der Manager unterm Strich an Ansehen gewinnt.

Wer in einer Organisation Entscheidungen herbeiführen und Dinge durchsetzen will, ist in hohem Maße auf andere Menschen angewiesen. Genauer gesagt: Ohne die Mitwirkung anderer kann

keine Führungskraft Ziele erreichen. Das unterscheidet ihre Tätigkeit von der eines Postboten oder eines Fließbandarbeiters, die ihre Aufgaben weitgehend allein erfüllen können. Manager müssen mit drei Personengruppen zusammenarbeiten, und zwar mit

- Vorgesetzten, also dem Chef sowie allen hierarchisch über diesem stehenden Personen (die im Weiteren Topmanagement genannt werden),
- gleichgestellten Personen in der eigenen oder in anderen Abteilungen, soweit es sich aus der jeweiligen Aufgabe ergibt (als *gleichgestellt* gelten hier alle Personen im Unternehmen, die – unabhängig von ihrem Rang – weder Vorgesetzte noch Mitarbeiter sind), und
- Mitarbeitern, falls die ersten Karriereschritte bereits gelungen sind. Unter Mitarbeitern versteht man heute das, was man früher »Untergebene« nannte.

Mitwirkung von anderen heißt konkret: Als (angehender) Manager müssen Sie erstens Ihren Chef – bei wichtigen Fragen auch das Topmanagement – dazu bewegen, Sie zu unterstützen und in Ihrem Sinne zu entscheiden, das heißt, Ihre Vorschläge zu akzeptieren oder zumindest nicht abzulehnen. Zweitens müssen Sie Gleichgestellte und drittens Ihre eigenen Mitarbeiter dazu bringen, Entscheidungen umzusetzen, also die damit verbundenen Arbeiten durchzuführen.

Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Arbeitsteilung weist es in der Regel auf und desto mehr Spezialisten gibt es für die verschiedenen Aufgaben. In einer hochgradig ausdifferenzierten Organisation müssen Sie deshalb zur Durchsetzung Ihrer sachlichen Ziele mit sehr vielen Personen zusammenarbeiten, und zwar gleichgültig, welchen Rang Sie selbst in der Hierarchie bekleiden. Die Vielzahl der Arbeitsbeziehungen bedingt für Sie ein hohes Maß an Abhängigkeit von anderen bei der Erreichung Ihrer eigenen Ziele.