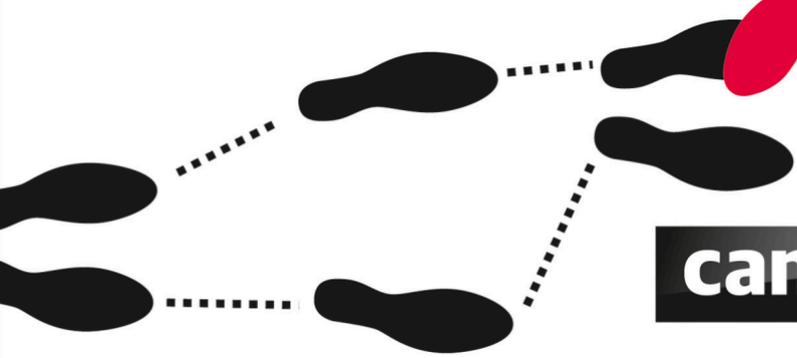
A decorative graphic consisting of a red dotted line that meanders across the page. Attached to this line are several red footprints, some pointing upwards and some downwards, creating a path that starts at the top and ends at the bottom right. The footprints vary in size and orientation, suggesting a dance or a specific walking pattern.

MONICA DETERS

Dance with the BOSS

Wie Mitarbeiter ihre Chefs
taktvoll führen

A decorative graphic consisting of a black dotted line that starts from the bottom left and moves towards the center. Attached to this line are several black footprints, some pointing upwards and some downwards, mirroring the style of the red footprints above.

campus

Dance with the Boss

Monica Deters war über 20 Jahre Mitarbeiterin in internationalen Konzernen. Darüber hinaus ist sie zertifizierte Coach (Asgodom LOKC®-Methode) und zertifizierte Rednerin (Professional Speaker GSA (SHB)) sowie Autorin, Lehrcoach, Lehrbeauftragte und langjährige Kolumnistin.

www.monica-deters.de

MONICA DETERS

Dance with the BOSS

Wie Mitarbeiter ihre Chefs
taktvoll führen

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50219-9

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: FAVORITBUERO, München

Umschlagmotiv: © einsdreiundsechzig.com

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus Minion pro, Flyer LT und Myriad pro

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

Inhalt

- Intro: Die Sekunde, die mein Leben veränderte** 7

- Takt 1: Auftakt – So tanzen Sie sich warm!** 11

- Arbeiten ist wie Tanzen: Es macht nur Spaß, wenn's gefällt!** 13
 - Mit wem wollen Sie tanzen? 14
 - Love it, change it, or leave it! 21
 - Nicht jeder muss Profitänzer werden 40
 - Eingrooven – Kommen Sie in den Flow! 43

- Viele Führungskräfte können nicht tanzen, und schon gar nicht führen!** 48
 - Führen will gelernt sein 49
 - Wer führt Sie eigentlich? 53
 - Sechs Chef-Tanz-Typen und wie Sie mit ihnen tanzen 56
 - Warum Sie niemand fragt, wie Sie gerne tanzen würden! . . . 71

- Takt 2: Action – So führen Sie Ihren Chef** 75

- Greifen Sie ein, wenn Ihre Führungskraft gegen den Pfeiler tanzt!** 77
 - Wer ist hier der Boss? 78
 - Das ist mein Tanzbereich 87
 - Vertanzt? Vom guten Umgang mit Fehlern 92
 - Auf die Aufforderung kommt es an! 95

Dance with the Boss – Die acht Grundschr	97
Tanzschritt 1: Respektiere: Er ist der Boss!	98
Tanzschritt 2: Einen gemeinsamen Rhythmus finden	100
Tanzschritt 3: Defizite unauffällig ausgleichen	100
Tanzschritt 4: Feedback und Lob verteilen	102
Tanzschritt 5: Kommunizieren mit dem Boss	104
Tanzschritt 6: Eigene Forderungen stellen	107
Tanzschritt 7: Nicht bei jedem Song mittanzen	110
Tanzschritt 8: Üben, üben, üben	112
Takt 3: Unterstützen – So fangen Sie Chef-Stolperer auf!	113
Die besten Tipps für die 77 häufigsten Chef-Stolperer	115
Typische Stolperer der Chef-Tanz-Typen	117
Persönlichkeit	120
Zusammenarbeit und Teamwork	137
Arbeitsorganisation	143
Mitarbeitermotivation	158
Unhöflichkeiten im eigenen Tanzbereich	171
No-Gos	177
Takt 4: Loslassen – So werden Sie den Chef wieder los!	185
Abklatschen erlaubt!	187
Ausgepowert – Wie lange wollen Sie diesen Tanz noch tanzen?	188
Flexibel bleiben und Loslassen lernen	190
Wer loslässt, hat die Hände frei	194
Outro: Bunga Bunga ist kein Tanz!	197
Danke	199

Intro: Die Sekunde, die mein Leben veränderte

Ich habe mein Leben umgestellt: Die Chips stehen jetzt links von mir!

Waren Sie schon einmal so richtig genervt wegen Ihres Jobs? Kennen Sie dieses Gefühl der Unzufriedenheit und Machtlosigkeit, das einen überkommt, wenn man sich von seinem Vorgesetzten ungerrecht behandelt fühlt? Oh ja, auch ich kann ein Lied davon singen! Es gab eine Zeit in meinem Leben, da habe ich ernsthaft mit dem Gedanken gespielt, einfach zu resignieren. Nicht mehr weiterkämpfen. Alles nur noch bedingungslos hinnehmen. So ähnlich wie Bridget Jones in dem Film *Schokolade zum Frühstück*, als sie völlig entmutigt und frustriert auf ihrem Sofa sitzt und in Selbstmitleid versinkt. Ich sag's mal so: Ich hatte nach zwei Entlassungen und diversen anderen »Nettigkeiten« des Lebens auch so ein Sofa. Und eine Zeit lang fand ich es total bequem ...

Bis mich eines Abends ein Song, der im Hintergrund im Fernsehen lief, aufhorchen ließ. Ich hatte es mir wie gewöhnlich mit einer Tüte Chips und einer Apfelschorle im Wohnzimmer bequem gemacht, die Füße auf dem Couchtisch, das Notebook auf dem Schoß, um mich mit Internetsurfen abzulenken. Doch nun schaute ich wie gebannt auf den Fernseher. Ich konnte das, was ich dort sah, erst nicht richtig einordnen.

Da stand ein Mann am Mikrophon, vor zigtausend Menschen, und sang so ernst und intensiv, dass es mir durch und durch ging. Es war Bruce Springsteen, wie ich dann feststellte, den ich zwar durchaus vom Namen her kannte, aber kein Kenner oder Fan war (zumindest damals noch nicht). Das Faszinierende an dem Auftritt war für mich: Obwohl er – wie ich finde – ein gutaussehender Mann ist, war es das hässlichste Bild, das ich jemals gesehen hatte, denn er ließ sich auf der Bühne ausgesprochen unvorteilhaft von unten farbig anstrahlen. Selbstvergessen

konzentrierte er sich nur auf den Inhalt und die Emotionen seines Songs. Er performte – und das ist der richtige Ausdruck dafür – das Lied, das er nach dem 11. September für die New Yorker und alle anderen Menschen geschrieben hatte, die noch immer wegen des Terroranschlags auf das World Trade Center unter Schock standen, um uns allen Mut zu machen: »The Rising«. Es traf mich mitten ins Herz. Ich spürte, hier war das Äußere nebensächlich, es ging um Inhalt, um Seele und um tiefe Leidenschaft.

Mittlerweile kniete ich vor dem Fernseher. So etwas hatte ich so noch nie erlebt – und in dem Moment wurde mir klar: Mein Leben geht weiter. Und es wird besser sein als je zuvor! Weg waren die Selbstzweifel, weg waren die Sorgen, meine monate-, ja sogar jahrelange Frustphase war mit einem Schlag vorüber. Bruce Springsteen war es mit diesem Song gelungen, meine Motivation, mein inneres Feuer, das mittlerweile fast erloschen war, von neuem zu entfachen. In diesem Moment bin ich (innerlich) wieder aufgestanden, um für mich, aber auch für andere bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen zu schaffen. Aus diesem Grund schreibe ich dieses Buch: Damit auch Ihr inneres Feuer noch stärker auflodert beziehungsweise wieder neu entfacht wird und Sie mit größerer Selbstbestimmtheit und Selbstverantwortung zufriedener durchs Leben gehen.

Warum hat mich diese Performance so berührt? Der Boss, wie Bruce Springsteen auch genannt wird, hat meine Leidenschaft wiedererweckt! Durch seine Performance ist mir klar geworden, dass es so viel mehr im Leben gibt, als jeden Tag einen Job zu machen, der mich nicht ausfüllt, der mir keinen Spaß macht und bei dem ich mein Potenzial nicht entfalten und meine Talente nicht einbringen kann. Bruce Springsteen hat mir einen Spiegel vorgehalten. Und ich habe mich darin (wieder)erkannt.

Ich bin also nicht einfach nur ein Springsteen-Fan. Nein, er hat mir damals im übertragenen Sinn das Leben gerettet! Ihm verdanke ich, dass ich meinen Weg als Trainerin, Coach und Rednerin gefunden habe. Seit diesem Moment damals in meinem Wohnzimmer gab es nicht einen einzigen Tag, an dem ich nicht an meinem neuen Traum gearbeitet hätte, Menschen genauso zu stärken, wie ich es damals gebraucht hätte. Und das ist nicht übertrieben.

So, und jetzt kommt's: Ziemlich genau sieben Jahre nach meiner tiefen Frustphase und dem mittlerweile geglückten Aufbau meiner Selbstständigkeit, zog – oder besser gesagt hievte – mich dieser Weltstar bei einem seiner Konzerte in Mönchengladbach aus einer Menschenmenge von fast 40 000 Menschen auf die Bühne, um mit mir zu »Dancing in the Dark« zu tanzen! Unfassbar! Für mich hat es sich angefühlt, als würde er dadurch auch der Weltöffentlichkeit zeigen: Schaut her, die Frau hat es geschafft, von ihrem Jammersofa runterzukommen – und Ihr könnt das auch! Wahnsinn, dabei wusste er doch von nichts! Und das Lied handelt sogar von diesem Thema. Manchmal geschehen eben doch kleine Wunder ... Dieses Schlüsselerlebnis auf der Bühne mit dem Boss brachte mich später auf einen neuen Gedanken: Wo stecken eigentlich die Bosse, die es schaffen, mich so zum Brennen zu bringen wie Bruce Springsteen? Die mich so motivieren und eine solche Kraft in mir wecken, dass ich endlich »aus dem Quark« komme? Sollte das eine wahre Führungskraft nicht können? Wer wünscht sich das nicht: eine starke, authentische Führungskraft, die ihre Mitarbeiter souverän leitet und ihnen ein echtes Vorbild ist; die dem Team vorlebt, dass die Arbeit Spaß machen und man daraus eine tiefe Zufriedenheit gewinnen kann. Und: Wenn der eigene Chef (oder die Cheffin) diese Wunschvorstellung noch nicht verkörpert, wie könnten ihm die Mitarbeiter dabei helfen? Das war der entscheidende Punkt, mein ganz persönlicher Turning Point.

Doch es geht hier nicht um den Boss und auch nicht um mich. In *Dance with the Boss* geht es um Sie. Und darum, wie Sie von Ihrem Bridget-Jones-Jammersofa aufstehen und Ihr Schicksal wieder selbst in die Hand nehmen. Wenn Sie also einen heimlichen Traum in sich tragen, eine innere Sehnsucht nach mehr Sinn in Ihrem Tun empfinden wollen, aber vor allen Dingen deutlich selbstbestimmter werden und Eigeninitiative zeigen möchten, dann sind Sie hier richtig.

Wenn Sie also wissen möchten, wie man mit dem Boss tanzt – ich weiß es! Und ich lade Sie herzlich dazu ein, mit zu tanzen!

Ihre *Monica Deters*

The background of the page is decorated with a pattern of light gray footprints and dotted lines. The footprints are arranged in a way that suggests a path or a dance sequence, with some footprints connected by dotted lines. The overall aesthetic is clean and modern.

TAKT 1

**Auftakt –
So tanzen
Sie sich
WARM!**

Arbeiten ist wie Tanzen: Es macht nur Spaß, wenn's gefällt!

Fragt der Chef sein iPhone: »Siri, findest du, dass ich ein guter Chef bin?«
Siri: »Ich habe sechs Seminaranbieter im Umkreis von zwei Kilometern gefunden!«

So ist es beim Tanzen

Wie oft tanzen Sie im Durchschnitt? Ich muss zugeben, dass ich viele Jahre das Gefühl hatte, viel zu selten die Gelegenheit zum Tanzen zu haben. Früher, als Jugendliche, habe ich sehr oft getanzt, doch mit dem Alter flaute es immer mehr ab – und ich war immer etwas neidisch auf andere, die sich die Zeit nahmen und sich den Spaß am Tanzen nicht verderben ließen. Seit einigen Jahren hat sich das Blatt allerdings gewendet: Ich finde plötzlich viel öfter Gelegenheiten, das Tanzbein zu schwingen.

Tanzen soll vor allen Dingen eins: Spaß machen! Doch in einem Tanzschuppen, in dem Ihnen die Musik oder die Leute (oder beides!) nicht gefallen, hält sich die Begeisterung verständlicherweise in Grenzen. Nein, man muss sich schon einen Club aussuchen, der taugt, sonst macht das Ganze keinen Sinn.

So ist es im Job

Fühlen Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz wirklich noch pudelwohl? Womit geben Sie sich womöglich schon zu lange zufrieden? Falls sich Ihr Arbeitsplatz mit der Zeit durch wechselnde Vorgesetzte, diverse Umstrukturierungen oder sonstige Veränderungen sehr gewandelt hat, schauen Sie bewusst hin, ob Ihnen »der Club« noch gefällt, in dem Sie arbeiten, oder ob Sie vielleicht lieber weiterziehen möchten. Denn es gibt sie, die Jobs, die Spaß machen. Es muss aber nicht gleich ein Arbeitsplatzwechsel sein. Manchmal reicht es schon, wenn Sie Ihre Umgebung etwas mehr an Ihre Bedürfnisse anpassen. Denn Sie allein bestimmen, wie hoch Ihr »Vergnügungsfaktor« ist. Das nennt man Selbstbestimmtheit.

Mit wem wollen Sie tanzen?

Ehrlich gesagt, habe ich mich früher schon etwas treiben lassen. Mir war es relativ egal, für wen ich arbeitete oder was zu tun war. Hauptsache, mir gefiel es halbwegs und die Menschen waren nett zu mir. Hätte mich jemand vor 20 Jahren gefragt, für wen ich *gerne* arbeiten würde, hätte ich nur verständnislos den Kopf geschüttelt. Bei der Arbeit geht es doch wohl um etwas ganz anderes als persönliche Zufriedenheit – dachte ich damals zumindest, denn so wurde ich erzogen. Man konnte schließlich froh sein, dass man überhaupt Arbeit hatte! Da wurden keine hohen Ansprüche gestellt ... Doch richtig Lust aufs Tanzen verspürt man nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen: schöne Musik, tolle Atmosphäre, herzliche Aufforderung, netter Tanzpartner. Auf den Job übertragen also eine angenehme Unternehmens- und Führungskultur, ein gutes Arbeitsklima und ein sympathischer Chef.

Die Unternehmenskultur ist meist geprägt vom Wertesystem des Gründers, manchmal wird sie auch mithilfe einer Unternehmensberatung ausgearbeitet. Im Idealfall wird die Belegschaft miteinbezogen; so festigt sich die Unternehmenskultur und die Werte des Unternehmens werden im Berufsalltag gelebt. Obwohl es immer noch einen großen Unterschied zwischen Theorie und Praxis gibt. Der Vorteil: Ist das Wertesystem allen Mitarbeitern bekannt und wird es von allen akzeptiert, ist es ein wichtiger Motivationsfaktor und sensibilisiert die Mitarbeiter für das Unternehmensgeschehen. In Krisensituationen wird diese Belegschaft dem Unternehmen eher die Treue halten.

Die Unternehmenskultur kann ein erster Anhaltspunkt für Sie sein, ob eine Firma als potenzieller neuer Tanzschuppen für Sie infrage kommt oder nicht. Sie haben verschiedene Möglichkeiten, sich über die Werte eines Unternehmens zu informieren. Ebenso können Sie Ihren aktuellen Tanzpartner auf den Prüfstand stellen und überlegen, ob die Firmenphilosophie wirklich gelebt wird oder mehr Schein als Sein ist.

Um Enttäuschungen zu umgehen oder sogar einen Kulturschock im Nachhinein zu vermeiden, gibt es eine Menge Möglichkeiten ein Unternehmen im Voraus auf Herz und Nieren zu überprüfen. Zumindest so gut wie möglich. In erster Linie ist hier Ihre Eigeninitiative gefragt,

denn Sie müssen ein bisschen recherchieren. Zum Beispiel ist es nützlich, wenn Sie das Vorstellungsgespräch für gute Fragen nutzen, wie: »Was tun Sie für ein gutes Betriebsklima?«, »Wie würden Sie Ihre Unternehmenskultur beschreiben?«, »Leben Sie eine eher flache Hierarchie?«, »Gibt es eine Ideenoffensive für Mitarbeiter?« Sie werden schon an den Reaktionen merken, wie wichtig dem Unternehmen die gute Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern ist. Haben Sie keine Bange vor solchen Fragen, sie signalisieren nur, dass Sie es ernst meinen mit dem Unternehmen und sich wirklich dafür interessieren.

Darüber hinaus sollten Sie sich ein bisschen als Detektiv betätigen, denn es gibt heutzutage eine Menge Möglichkeiten, Informationen über ein Unternehmen zu sammeln. Als erstes steht hier die klassische Internetrecherche an. Googeln Sie das Unternehmen und Sie werden in der Regel viele Informationen finden. Vielleicht pflegt das Unternehmen auch einige Social Media Tools, wie Facebook oder Twitter. Besonders interessant sind auch Xing-Kontakte, die für das Unternehmen gearbeitet haben. Warum nicht mal den Kontakt mit diesen Mitarbeitern aufnehmen? Es gibt noch eine Vielzahl an Recherchemöglichkeiten, die Sie nutzen können: Stöbern Sie auf der Unternehmenswebsite, lesen Sie den Geschäftsbericht oder überfliegen Sie ihn zumindest, besuchen Sie Bewertungsportale wie zum Beispiel www.kununu.com, nutzen Sie öffentliche Veranstaltungen wie einen Tag der offenen Tür, oder ähnliches. Je mehr Sie lesen und mitbekommen, desto besser können Sie sich ein eigenes Bild machen. Fragen Sie auch im Bekannten- oder im Freundeskreis nach. Die Welt ist oftmals kleiner, als man denkt! Erst wenn Sie alle Informationen gesammelt haben, können Sie sich entscheiden! Aber bitte nicht vergessen: So nützlich und sinnvoll alle Informationen auch sind, lassen Sie am Ende Ihren »Bauch« entscheiden! Der ist oftmals schlauer, als Ihr Kopf!

Natürlich kann es auch passieren, dass Sie schon einige Zeit für ein Unternehmen tätig sind und Sie plötzlich merken, dass doch nicht alles Gold ist, was zuerst so schön glänzte, oder dass sich die Unternehmenskultur zum Schlechteren verändert. Plötzlich bemerken Sie immer mehr Warnsignale, die Ihnen gar nicht gefallen. Der Chef ist vom kooperativen Teamleiter zum sarkastischen Tyrann mutiert, die Kollegen

stellen sich als zickende Hyänen heraus, die Produkte werden doch von kleinen Kinderhänden produziert, obwohl das kategorisch ausgeschlossen schien. Uff, was nun! Nur Sie persönlich können entscheiden, ob Sie das ertragen möchten oder nicht. Fragen Sie sich zum Beispiel: Was kann ich an den Vorkommnissen wirklich ändern? Habe ich den nötigen Einfluss? Kann ich am Betriebsklima etwas ändern, ohne mich dabei völlig zu verausgaben? Unternehmensstrukturen oder -kulturen zu verändern, ist unmöglich. Da müssten Sie schon die Karriere des Vorstandsvorsitzenden anstreben und auch der ist abhängig von den Shareholdern. Also können Sie nur überlegen, was die Situation mit Ihnen macht, wenn Sie in ihr bleiben. Halten Sie es aus? Dann bleiben Sie. Doch bedenken Sie immer: Verbiegen Sie sich nicht! Es gibt auch andere Unternehmen, in denen es Ihnen deutlich besser gehen kann. Keine Angst vor dem Wechsel! Das ist heutzutage völlig normal.

Augen auf bei der Partnerwahl

In vielen Bereich agieren wir wählerischer als bei der Chefauswahl. Wenn zum Beispiel eine größere Anschaffung oder Ausgabe ansteht, sagen wir mal ein neues Auto oder eine schicke Urlaubsreise, planen wir genau. Wir vergleichen Preise, recherchieren im Internet, checken Bewertungen in diversen Foren oder fragen bei Freunden und Verwandten nach Erfahrungswerten. Schließlich wollen wir keinen Fehlkauf tätigen: Das Auto soll eine ganze Weile genutzt werden, da muss es schon den eigenen Ansprüchen genügen. Und die Urlaubsreise sollte tunlichst nicht im Chaos enden, sonst wird es nichts mit der Erholung. Also werden wir aktiv und informieren uns gründlich. Warum dann diese Passivität bei der Chefauswahl? Weil wir keine andere Wahl haben, sagen Sie? Weil es ein Abhängigkeitsverhältnis ist? Weil es nicht so viele Jobs gibt? Klar, es ist nicht leicht, heutzutage einen Job zu bekommen und der Bewerbungsstress ist definitiv nicht ohne. Man wird von den Personalern auf Herz und Nieren geprüft und ausgefragt. Es ist ja einerseits verständlich, dass der zukünftige Arbeitgeber genau wissen will, wen er sich da als Tanzpartner aufs Parkett holt. Aber es sollte doch

andersherum genauso möglich sein, seinen potenziellen Chef zu testen, finde ich!

Deswegen fordere ich hier und jetzt die »Chef-Bewerbung«. Die Fragen an ihn könnten zum Beispiel lauten: Welchen Führungsstil bevorzugen Sie? Welche Stärken haben Sie und welche Schwächen? Wo wollen Sie in fünf Jahren stehen? So stimmt für mich die Augenhöhe! Mir geht es darum, dass Sie schon beim Bewerbungsgespräch und auch nach Ihrer Anstellung im Unternehmen die Augen offenhalten und prüfen, ob Sie und Ihr neuer Tanzpartner wirklich zusammenpassen und ob diese Kooperation Zukunft hat oder nicht. Nutzen Sie die Ihnen zur Verfügung stehende Fragezeit beim Bewerbungsgespräch daher geschickt aus. Nicht zu forsch oder kämpferisch – sonst stellt Sie vermutlich keiner ein –, sondern interessiert und motiviert!

Wenn Sie nicht sicher sind, welche Fragen Sie beim nächsten Bewerbungsgespräch stellen sollen, machen Sie sich Gedanken über folgende Fragen:

- Gab es schon einmal eine richtig gute Führungskraft in Ihrem Leben? Was genau zeichnete sie aus?
- Was mögen Sie an Ihrem aktuellen Boss und warum? Was mögen Sie gar nicht?
- Wenn Damenwahl wäre (gilt auch für Männer): Würden Sie Ihren Chef wieder auswählen, und warum beziehungsweise warum nicht?
- Was würden Sie Ihrem derzeitigen Chef gerne sagen, wenn Sie sicher sein könnten, dass es keine Konsequenzen hätte?

Wenn Sie derzeit aktiv nach einem neuen Job suchen (müssen) oder mit dem Gedanken spielen, den Arbeitsplatz in naher Zukunft zu wechseln, helfen Ihnen die folgenden Fragen dabei, potenzielle neue Tanzpartner und Tanzschuppen ausfindig zu machen.

- Was mögen Sie an Ihrem aktuellen Job überhaupt nicht und was sind demnach die No-Gos für Ihren neuen Arbeitgeber?
- Welcher Ihrer Jobs hat Ihnen bisher am meisten Spaß gemacht und warum?

- Wo liegen Ihre Stärken, Interessen und Talente? In welcher Branche oder in welchen Unternehmen könnten Sie diese am besten einbringen? Fragen Sie Ihre Freunde, wo Sie ihrer Meinung nach gut »reinspassen« würden!
- Was fällt Ihnen leicht und wofür begeistern Sie sich?
- Welche Werte sind Ihnen wichtig?
- Wenn Sie fünf Millionen Euro erben würden, allerdings unter der Bedingung berufstätig zu bleiben, egal ob selbstständig oder angestellt, was würden Sie sich aussuchen?
- Das Tool »Wheel-of-Life« (Abbildung 1 und 2) wird Ihnen weitere wichtige Hinweise geben, in welcher Position oder in welchem Unternehmen Sie sich wohl fühlen werden.

Wer will schon mit dem Boss tanzen?

»Ich will die Arbeit einfach nur hinter mich bringen«, höre ich oft von Klienten. Das sollte jedoch höchstens die Einstellung bei einer Darmspiegelung sein, aber nicht im Job. Schließlich verbringen Sie am Arbeitsplatz den Großteil des Tages. Wohlfühlen ist daher angesagt! Ein Drittel der Berufstätigen in Deutschland ist jedoch unzufrieden mit dem eigenen Boss. Vorgesetzten soll es an Führungskompetenz, Motivationsfähigkeit sowie Glaubwürdigkeit oder Persönlichkeit fehlen. Dies zeigen unter anderem Umfragen der Personalberatung Intersearch Executive Consultants, der Online-Stellenbörse Monster sowie der Unternehmensberatung Information Factory.¹ Knapp die Hälfte (47 Prozent) der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen hat demnach schon einmal wegen eines Vorgesetzten gekündigt. 20 Prozent gaben an, sie hätten mit dem Gedanken gespielt.² Ein großer Teil der befragten Angestellten glaubt, dass sie den Job ihres Chefs besser erledigen könnten.

1 *Wirtschaftswoche*, Ausgabe Nr. 48/2013

2 <http://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/kuendigungsgrund-deutsche-chiefs-vergraulen-mitarbeiter/8990368.html>

Viele fühlen sich von ihrem Boss unter Druck gesetzt und kontrolliert. Interessant ist, dass zwei Drittel der Führungskräfte glauben, ihre Mitarbeiter zu motivieren und zu inspirieren, auf der Gegenseite bestätigt das jedoch nur ein Drittel der Mitarbeiter.

Musikwünsche erlaubt

Motivierte Mitarbeiter bringen sich ein, schöpfen ihr Potenzial aus, nehmen Herausforderungen an und brennen für ihre Aufgabe, aber vor allen Dingen denken sie mit! Sie fühlen sich sicher und angenommen. Demotivation, fehlendes Vertrauen und übertriebene Kontrolle hingegen senken die Produktivität, erhöhen die Fehler- und Krankenquote und sorgen für eine höhere Mitarbeiterfluktuation. Das kann doch wohl nicht im Sinne der Unternehmen sein.

Keine Frage: Erprobte und gut funktionierende Prozessabläufe müssen nicht immer wieder neu aufgerollt werden, aber frische und neue Ideen sollten jederzeit willkommen sein. So bringen sich die Mitarbeiter stärker ein und erkennen ihre Talente und ihr Potenzial. Auf diese Weise entstehen Leidenschaft für den Beruf und Spaß an der Arbeit.

Wie motiviert man Mitarbeiter denn nun am besten? Bei der Beantwortung dieser Frage scheiden sich die Geister. Die einen schwören auf Begeisterung, die anderen auf gute Anreizsysteme und wieder andere glauben, Mitarbeiter könne man gar nicht motivieren.³ Ja, was denn nun? Ich dachte mir, ich frage direkt an der Quelle nach: bei meinen Seminarteilnehmern. Natürlich ist das keine repräsentative Umfrage, aber ein Stimmungsbild zeichnet sich schon deutlich ab. Ich wollte von meinen Seminarteilnehmern wissen, was sie sich von ihren Vorgesetzten wünschen, um zufrieden(er) arbeiten zu können. Es sprudelte geradezu aus ihnen heraus: Sie würden sich sicherer und wohler am Arbeitsplatz fühlen, wenn sie auch einmal Fehler machen dürften, ohne gleich »ausgeschimpft« zu werden. Sie wünschen sich gute Kommunikation und einen regen Informationsaustausch, nicht nur mit dem

3 *ManagerSeminare*, Ausgabe 197, August 2014

Chef, sondern unternehmensübergreifend. Sie wünschen sich Ehrlichkeit und Unterstützung auf mehreren Ebenen. Sie möchten viel stärker miteinbezogen werden und ihr Potenzial nutzen können, was auch selbstständiges Arbeiten mit einschließt. Sie möchten über den Tellerand hinausschauen dürfen und wollen mehr Transparenz, Offenheit und Vertrauen erleben. Familienfreundliches Arbeiten, Möglichkeiten zur Weiterbildung und Lernangebote sowie Geborgenheit sind weitere wichtige Aspekte. Mitarbeiter wollen lernen, konstruktives Feedback bekommen und letztlich Spaß an der Arbeit empfinden können.

Das sind eine ganze Menge Wünsche, doch zwei Aspekte kristallisieren sich besonders heraus: Mitarbeiter wollen sich gebraucht fühlen und sie wollen sich hundertprozentig auf ihre Führungskraft verlassen können! Doch das Leben ist bekanntlich kein Wunschkonzert und die Realität in den Unternehmen sieht leider oft ganz anders aus: Arbeiten auf Zuruf ohne weitere Erklärungen, mangelndes Vertrauen, fehlende Kommunikation, keinerlei Fehlertoleranz, übermäßige Kontrolle et cetera.

Wenn es dann mit der Mitarbeitermotivation hakt, wird mal schnell ein Workshop eingestreut. Ich selbst habe schon so einige Teamentwicklungsmaßnahmen mitgemacht, habe diverse Flöße konstruiert, an nächtlichen Lagerfeuern lustige Spielchen gespielt, Nachtwanderungen absolviert, gemeinsam mit Kollegen und Vorgesetzten gekocht und vieles mehr. Ich muss zugeben: Ich persönlich bin ein echter Fan von diesen Veranstaltungen geworden. Aber das ist eben nicht jedermanns Sache. Nicht jeder Mitarbeiter braucht ein Motivationsprogramm mit viel Tamtam. Für einige ist es Motivation genug, dass sie überhaupt einen Job haben und regelmäßig ein ordentliches Gehalt überwiesen wird, mit dem es sich zufrieden leben lässt. Und das ist auch in Ordnung.

Doch wer etwas verändern möchte, der sollte auch gefördert werden. Und wenn das nicht passiert und keine Kompromisse oder Verbesserungen möglich sind, bedeutet das für den Mitarbeiter, dass er sich nach Alternativen umschauchen muss. Mit einem neuen Tanzpartner kommt die Chance auf bessere Bedingungen und eine höhere Zufriedenheit, zum Beispiel mehr Anerkennung für die eigene Leistung, ein besseres Gehalt, nettere Kollegen, mehr Möglichkeiten, sich einzubringen et cetera.

Ja, Sie dürfen Forderungen an Ihre Führungskraft und an Ihr Unternehmen stellen! Zum Beispiel, dass Sie thematisch in Projekte miteinbezogen werden, damit Sie Prozesse aktiv unterstützen können. Oder dass Sie mehr Verantwortung übernehmen und so Ihre Stärken einbringen und Ihr Potenzial voll entfalten können. Und natürlich auch, dass Sie als Mensch wahrgenommen und auch so behandelt werden. Jetzt liegt es an der Organisation, ob es wirklich erwünscht ist, dass Sie vom »Mit-Arbeiter« zum »Mit-Unternehmer« werden. Denn eines ist klar: Das Patriarchat ist out. Mitarbeiter haben es verdient, zufrieden zu sein und wertgeschätzt zu werden. Alles andere ist doch mehr als schade und ein Verlust für jedes Unternehmen: all die ungenutzte Power und das wertvolle Potenzial! Welches Unternehmen kann sich heutzutage wirklich noch demotivierte Mitarbeiter leisten, die innerlich bereits gekündigt haben?

Love it, change it, or leave it!

Wer sagt denn, dass Arbeiten keinen Spaß machen und uns nicht erfüllen darf? Zugegeben, ich habe lange gebraucht, bis ich verstanden hatte, dass ich selbst für meine Zufriedenheit verantwortlich bin. Dass ich eigenhändig dafür sorgen muss, meine Situation zu verbessern. Und das müssen Sie auch. Warten Sie also nicht auf irgendein Zeichen – legen Sie los! Sie können lernen, glücklich zu arbeiten und Ihre Arbeitseinstellung positiv zu beeinflussen.

Ziehen Sie dazu ganz ehrlich Bilanz: Sind Sie todunglücklich in Ihrem derzeitigen Job oder ist es einigermaßen okay? Was ist gut, was könnte besser sein und wie viel können Sie selbst verändern oder welche Veränderungen könnten Sie zumindest anzustoßen versuchen? Hundertprozentig glücklich ist niemand – und das ist auch nicht das Ziel. Bei jeder Kleinigkeit angefressen bis wutentbrannt »Ich kündige!« zu schreien und sich in den Schmollwinkel zurückzuziehen, ist aber auch keine Lösung. Wenden Sie die 80/20-Regel an: Halten Sie schlechte 20 Prozent aus, wenn alles andere super ist? Und wie hoch ist der Preis, den Sie zu zahlen bereit sind? Wenn etwa die negativen Seiten auf

40 Prozent oder noch höher steigen, halten Sie dann immer noch still? Wo ist Ihre persönliche Grenze? Jeder muss das für sich selbst herausfinden. Analysieren Sie Ihre aktuelle Situation nach dem Leitspruch »Love it, change it, or leave it«. Machen Sie den Tanz mit, solange es für Sie persönlich in Ordnung ist. Doch wenn Sie feststellen, dass Sie sich nur noch im Kreis drehen und Ihnen fast schlecht wird, dann ist es vielleicht an der Zeit, aus der Reihe zu tanzen. Wenn sich nichts verändern lässt, können nur Sie selbst die Konsequenzen ziehen und den Tanzpartner wechseln, sonst gehen Sie kaputt und versinken in der Opferrolle auf dem Jammersofa. Und wenn Sie da erst einmal drauf sitzen, wird es umso schwerer, wieder hochzukommen.

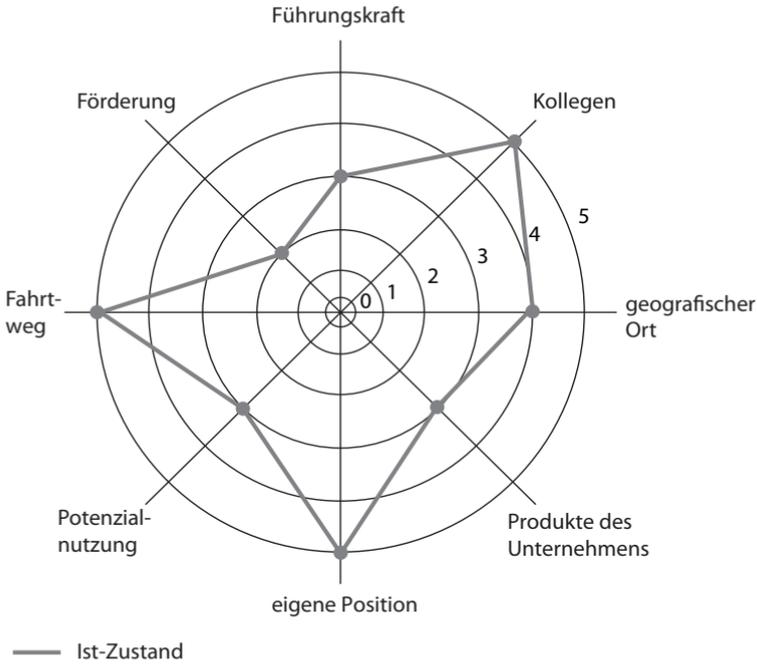
Wheel of Life – das Zufriedenheitsbarometer

Wer ist eigentlich zuerst fertig, Sie oder Ihre Arbeit? Eine gute Frage, über die es sich nachzudenken lohnt. Wie zufrieden sind Sie in Ihrem derzeitigen Job und mit Ihrer aktuellen Arbeitssituation? Finden Sie es heraus mit dem Wheel of Life. Das geht ganz einfach: Das Wheel of Life, übersetzt bedeutet es »Lebensrad«, hat acht Speichen. Sie können sich zum Beispiel fragen: Wie rund läuft mein Arbeitsleben? Das Wheel of Life gibt einen schnellen Überblick über Ihre Situation. In Abbildung 1 sehen Sie bereits mögliche Kriterien: Führungskraft, Kollegen, eigene Position et cetera. Das soll aber nur ein Vorschlag sein. Selbstverständlich können Sie andere Begriffe eintragen, wie zum Beispiel Arbeitspensum, Gehalt, Wertschätzung, Durchsetzungsfähigkeit, Informationspolitik, Belastbarkeit, Konfliktbereitschaft, Spaß, Gehalt, Erfolg, Sinn, Work-Life-Balance, Eigenständigkeit, Ankerkennung und Wertschätzung et cetera. Hier können Sie sehr kreativ werden und alles durchprobieren, was Ihnen wichtig ist. So bekommen Sie eine erste Einschätzung davon, wie zufrieden Sie mit bestimmten Umständen sind.

Ihre erste Aufgabe ist es also, die für Sie wichtigsten acht Kriterien in puncto Job und Arbeitsplatz in Ihrem persönlichen Wheel of Life festzulegen und einzutragen. (Das Wheel of Life gibt es als kostenfreien Download auf www.monica-deters.de/downloads).

Als Nächstes denken Sie über Ihren aktuellen Zufriedenheitsgrad in diesen Bereichen nach und bewerten diesen auf einer Skala von 1 bis 5 (1 = sehr unzufrieden, 5 = sehr zufrieden). Stellen Sie sich zu jedem Punkt immer folgende Frage: »Wie zufrieden bin ich aktuell mit XY?« Und dann setzen Sie – ohne lange zu überlegen – im Wheel of Life ein Kreuz an die entsprechende Stelle. Ihre Ist-Situation könnte zum Beispiel so aussehen:

Abbildung 1: Mit dem Wheel of Life aktuellen Zufriedenheitsgrad ermitteln

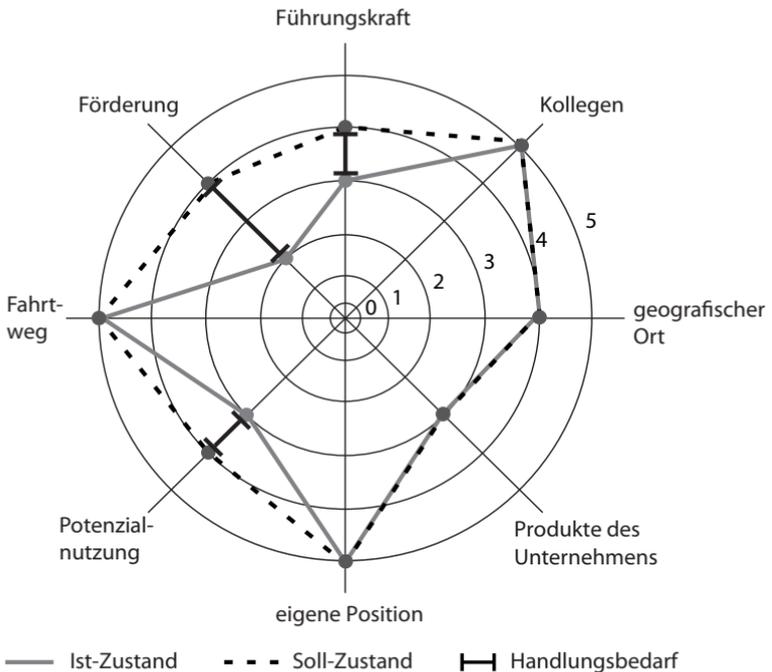


Was ist hier zu erkennen? Mit ihrer Führungskraft ist die Mitarbeiterin Frau Müller nur durchschnittlich zufrieden, denn diese hat einen Zufriedenheitswert von 3 bekommen. Mit den Kollegen kommt Frau Müller scheinbar prima aus, denn die haben die höchste Zufriedenheitsstufe bekommen. Der Ort, an dem das Unternehmen beheimatet ist, ist auch soweit okay. Die Produkte des Unternehmens haben wieder nur einen durchschnittlichen Wert erhalten. Dafür ist Frau Müller aber sehr zufrieden mit

ihrer Position. Allerdings scheint sie ihr Potenzial nicht einbringen zu können, da hier wieder nur ein Zufriedenheitswert von 3 angegeben ist. Der Fahrtweg scheint sehr gut zu sein, denn sonst hätte er keine 5 bekommen. Der Punkt Förderung hängt vermutlich mit dem Punkt »Potenzialnutzung« zusammen, denn hier gibt es sogar nur eine 2, der niedrigste Wert in dieser Grafik. Zusammengefasst lässt sich erkennen, dass Frau Müller grundsätzlich zufrieden ist, aber die Tatsache, dass sie von ihrem Chef nicht wirklich gefördert und optimal eingesetzt wird, macht sie unzufrieden. Doch möchte Frau Müller das überhaupt? Hier ist zunächst nur die Ist-Situation abgebildet. Schauen wir uns einmal die Soll-Situation an!

Im nächsten Schritt zeichnen Sie im Wheel of Life ein, wie Ihre Idealvorstellung in der jeweiligen Kategorie aussieht (siehe Abbildung 2), also was Sie sich wünschen. Vergleichen Sie nun, inwieweit Ihre Ist-Situation von Ihrer Wunschvorstellung abweicht. Gibt es irgendwo eine

Abbildung 2: Mit dem Wheel of Life Handlungsbedarf identifizieren



große Diskrepanz? Zeichnen Sie diese ein. So können Sie genau feststellen, wie viel Aufwand nötig ist, bis Sie wirklich zufrieden sind und wie weit die Realität von Ihren Wunschvorstellungen abweicht.

Frau Müller hat dadurch festgestellt, dass sie wirklich mehr gefördert werden möchte. Also gibt es hier aktiven Handlungsbedarf. Sie sollte sich darum kümmern, dass Ihr Chef das auch tut. Frau Müller sollte das Thema für sich selbst durchdenken, konkrete Vorschläge mit einer Auflistung von Vor- und Nachteilen entwickeln und sich um die Förderung bemühen, vielleicht in Form von Weiterbildung.

Mit dem Wheel of Life können Sie sich vor Augen führen, in welchen Bereichen Ihr Arbeitsleben bereits Ihren Vorstellungen entspricht und wo es noch Verbesserungspotenzial beziehungsweise dringenden Handlungsbedarf gibt.

Identifizieren Sie also zunächst, wo Ihre persönlichen Prioritäten liegen – und dann geht es darum, Ihre Wunschvorstellungen in die Tat umzusetzen. Ob und wie das mit Ihrem aktuellen Tanzpartner gelingen kann oder ob Sie sich besser einen neuen suchen sollten, wird sich noch herausstellen.

Dieses Tool funktioniert auf vielen Ebenen und für verschiedene Lebensthemen, ob privat oder beruflich. Sie könnten sogar so weit gehen, dass Sie Ihre Führungskraft immer kleinteiliger analysieren, indem Sie immer detailliertere Eigenschaften benennen. Das Ziel ist jedoch nicht, dass das Rad komplett rund wird. Jeder hat seine eigenen Prioritäten, sodass am Ende auch ein »Eier-Rad« dabei rauskommen kann. Wichtig ist, die Diskrepanz zwischen den einzelnen Punkten pro Kategorie festzustellen und den akuten Handlungsbedarf zu ermitteln.

Der alte Traum von der Arbeitsplatzsicherheit

Als ich in den ersten 15 Jahren meines Arbeitslebens steckte, hatte ich große Erwartungen an mein Unternehmen. Ich fühlte mich wohl, ich fühlte mich zugehörig und sicher. Ich dachte, dass es ewig so weitergehen würde ... Doch heutzutage gibt es keine langfristige Arbeitsplatzsicherheit mehr. Konnten sich Mitarbeiter früher noch auf einen langfris-