

Oktober 2010

# sicherführen

– erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis

## Editorial



Liebe Leserin,  
lieber Leser,

jede Führungskraft hat die Mitarbeiter, die sie verdient. Finden Sie diesen Satz zutreffend oder möchten Sie gern ein „Ja, aber ...“ anbringen?

Wann haben Sie sich in den vergangenen Wochen über einen Mitarbeiter geärgert, der lustlos oder schludrig seine Arbeit getan hat? Wann haben Sie über ein genuscheltes „Morgen“ mit 7-Tage-Regenwetterblick hinweggehört und -gesehen? Wann haben Sie Klagen von Mitarbeitern über einen Kollegen heruntergespielt um des vermeintlichen Friedens willen?

Wenn Sie als Führungskraft so arbeiten, haben Sie bald wirklich die Mitarbeiter, die Sie verdienen – diese wenig und gar nicht Motivierten. Denn Ihre Top-Leistungsträger schreckt dieses Führungsverhalten ab. Sie stoßen Ihre besten Leute vor den Kopf und riskieren, dass diese sich anderswo umschauen.

Deshalb schenken Sie Ihren Top-Leuten Ihre Aufmerksamkeit. Avancieren Sie selbst zum A-Vorgesetzten, indem Sie nur noch A-Mitarbeiter einstellen, B-Mitarbeiter zu A-Mitarbeitern machen und C-Mitarbeitern die rote Karte zeigen. Ihr Ziel: ein Spitzenteam, in dem jeder auf seine Weise ein Ass ist.

Viel Erfolg!

Ihre

*A. Sengpiel*

Anne Sengpiel  
Chefredakteurin  
„sicherführen – erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis“

## Top-Thema

### Der Weg zur 5-Sterne-Führungskraft! Durch Perspektivwechsel erwerben Sie mehr Führungskompetenz

5 Sterne – ein Hauch von Luxus, Großzügigkeit, angenehmer Umgebung und selbstverständlicher Souveränität. Was Sie mit einem **Hotel der Luxusklasse gemeinsam** haben? In diesem Beitrag erfahren Sie, wie Sie mit dem Blick durch die „Brille“ Ihrer Mitarbeiter Ihr eigenes Führungsverhalten optimieren können, um zur 5-Sterne-Führungskraft zu avancieren.

Das Wichtigste aus Sicht von Geführten ist, dass der Chef **vernünftig plant, fair führt und freundlich** ist. Bei der

mehr oder weniger bewusst gestellten Frage „Warum soll ich meinem Vorgesetzten folgen?“ sind Mitarbeitern 5 Kriterien wichtig.

#### 1. Treten Sie als überzeugende Führungspersönlichkeit auf.

Beweisen Sie Kompetenz, Freundlichkeit und Durchsetzungsstärke. Achten Sie auch auf Ihre statusgemäße äußere Erscheinung und auf Ihr gepflegtes Büro.

Fortsetzung Seite 2

## Aus dem Magazin-Inhalt

- News-Ticker: Kaum einer ohne Internet ..... S. 2
- Interview: „Der Personaler ist der wichtigste Mann im Unternehmen“ ..... S. 3
- Ein kommunikativer Chef motiviert ..... S. 4
- 8 Geheimnisse für Ihren Erfolg ..... S. 5
- Getting things done – So bekommen Sie den Kopf frei ..... S. 6
- Kündigen im „gegenseitigen Einvernehmen“ ..... S. 7
- Neues aus der Rechtsberatungs-Hotline ..... S. 8

## Das lesen Sie u. a. in Ihrer Aktualisierungslieferung

- Fresh-up Arbeitsrecht: So bringen Sie Ihre Grundkenntnisse zum Arbeitsrecht auf den neuesten Stand
- Positiv kommunizieren: Nutzen Sie die Macht des Wortes für Ihren Führungserfolg
- So nutzen Sie PowerPoint effizient



Ist dieses Kriterium nicht erfüllt, lassen die Mitarbeiter hinter dem Rücken des Chefs ihren Frust heraus. Die Kritik am Vorgesetzten kreist um die Person und ergeht sich in selbstgemachter Psychologie über die Ursachen für dessen Führungsschwächen. Die Emotionen der Mitarbeiter reichen von Verachtung für den zu schwachen Chef bis hin zur Angst vor seiner autoritären Härte.

### 2. Würdigen und belohnen Sie die guten Ergebnisse und das Engagement Ihrer Mitarbeiter.

Ist dieses Kriterium nicht erfüllt, kann sich keine emotionale Bindung zwischen Führungskraft und Team entwickeln. Die Mitarbeiter beklagen sich: „Der denkt auch: Nicht geschimpft ist gelobt genug.“

### 3. Organisieren Sie die Arbeitsverteilung mit klaren Strukturen, und behalten Sie jederzeit den Überblick, wer was tut.

Ist dieses Kriterium nicht erfüllt, ärgern sich die Mitarbeiter, weil unklar ist, wer eigentlich was tun soll und wer wofür zuständig ist. Es kommt zu Doppelarbeiten und Chaos.

Ihre Mitarbeiter haben das Gefühl, ihre Fähigkeiten nicht richtig einsetzen zu können. Sie beklagen sich: „Hier macht jeder, was er will.“

### 4. Fördern Sie Talente im Team, und helfen Sie den Mitarbeitern, ihre eigenen beruflichen Ziele zu erreichen.

Ist dieses Kriterium nicht erfüllt, äußern die Mitarbeiter ihren Ärger

und beklagen sich regelmäßig auch beim Chef: „Das macht hier doch keinen Spaß mehr!“ Eine allgemeine Lustlosigkeit entzündet sich bis zu offenem Frust.

### 5. Fördern Sie die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter.

Ist dieses Kriterium nicht erfüllt, werden die Fähigen und Ehrgeizigen so bald wie möglich den Arbeitsplatz wechseln. Sie denken sich: „Hier verliere ich meinen Marktwert. Hier trete ich auf der Stelle.“

Wenn Sie diese **Prinzipien im Führungsalltag** leben, überzeugen Sie als Persönlichkeit und führen klug. Einer solchen **5-Sterne-Führungskraft** werden Mitarbeiter mit Überzeugung und Engagement folgen. ■

## +++ News Ticker +++

### Print wieder im Trend

Printmedien in Deutschland machen wieder Boden gut: 30 der 50 umsatzstärksten Publikumszeitschriften haben im ersten Halbjahr 2010 ihren Marktumsatz gesteigert. Am meisten legten „Bild am Sonntag“, „SportBild“ und „Schöner Wohnen“ zu. Rückläufig waren dagegen die Zahlen für „Focus“, „TV digital“ und „TV Spielfilm“.

Den Marktumsatz errechnet der Fachinformationsdienst Kress-Report anhand des Brutto-Werbeumsatzes. Die Gewinner profitierten laut Kress-Report von der Entspannung auf dem Anzeigenmarkt. Die Brutto-Werbeeeinnahmen haben sich demzufolge im ersten Halbjahr um 2,6 % auf 2,77 Millionen € erhöht. ■

### Kaum einer ohne Internet

Das Internet ist im Alltag der Deutschen angekommen. 7 von 10 Deutschen sind im Netz – unter den Schülern ist es nahezu jeder (98 %). Spielen, Videos anschauen, chatten oder in sozialen Netzwerken unterwegs, Urlaub buchen oder Bankgeschäfte – online zu sein ist heute in den meisten Haushalten gang und gäbe.

Das Hans-Bredow-Institut für Medienforschung an der Universität Hamburg sieht einen Grund für den **Internet-Boom** darin, dass das World Wide Web heute für jeden leicht verfügbar ist. Außerdem vereint das Internet verschiedene Kommunikationskanäle: Fernsehen am PC ist ebenso möglich wie Radio hören oder telefonieren. ■

### Sachsen macht Schule

Das beste Bildungssystem der deutschen Bundesländer hat Sachsen. Zu diesem Ergebnis kommt der Bildungsmonitor 2010, eine Vergleichsstudie der Deutschen Wirtschaft (IW) Köln im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM).

Der Bildungsmonitor bewertet anhand von mehr als 100 Indikatoren, welchen **Beitrag das Bildungssystem eines Bundeslandes zu mehr Wirtschaftswachstum** leistet. Platz 2 belegt Thüringen vor Baden-Württemberg und Bayern. Das Schlusslicht der Studie ist Berlin.

Die Gewinner punkteten vor allem mit ihren so genannten MINT-Initiativen, also ihrem Engagement für die naturwissenschaftlichen Fächer, außerdem

wurde die Betreuung in der Schule verbessert. ■

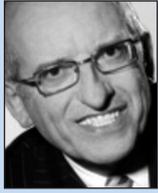
Ein weiteres **Ergebnis des Bildungsmonitors** ist die Erkenntnis, dass die sinkende Schülerzahl – bedingt durch den **demografischen Wandel** – sich positiv auf das Bildungsniveau in den Ländern auswirken wird. So werden die Bildungsausgaben pro Kopf bis zum Jahr 2020 um 19 bis 40 % steigen. ■

### Schlechte Noten für Bologna-Prozess

Der Bologna-Prozess mit den neuen Hochschulabschlüssen Bachelor und Master kommt in einer Studie der „unicensus10“ Unternehmensberatung schlecht weg. Es fehlt den Studierenden vor allem an **Zeit und Flexibilität** – Jobben ist fast unmöglich.

61 % der Master- und 57 % der Bachelor-Studierenden gaben an, Hochschule und Job nur schlecht unter einen Hut bringen zu können. Bei den Diplomanden waren es dagegen nur 47 %, wie die repräsentative Studie ergab. Es wurden mehr als 1.000 angehende Akademiker an 55 deutschen Hochschulen befragt. ■

## „Der Personaler ist der wichtigste Mann im Unternehmen“



Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist Spezialist für Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation. Er ist Inhaber der Unternehmen

„tempus“: Zeit- und Lebensplanung, tempus-Life-Coaching, „persolog“: Persönlichkeits-Profile (D-I-S-G) und „tempus-Consulting“: Unternehmensberatung. Prof. Dr. Knoblauch ist darüber hinaus Dozent an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen sowie Bestseller-Autor. Jüngst erschien im Campus Verlag: „Die Personal-Falle“.

### Warum stecken viele Unternehmen in der Personal-Falle?

**Prof. Dr. Knoblauch:** Die meisten Unternehmen merken nicht einmal, dass sie in die Falle gestolpert sind. Besonders Mittelständler haben noch nicht realisiert, dass gute Mitarbeiter für ein Unternehmen wichtiger sind als die beste Strategie oder die neueste IT. Deshalb sage ich: Der Personaler ist der wichtigste Mann im Unternehmen. Denn er hilft Ihnen, die Besten der Besten zu erkennen, einzustellen und ans Unternehmen zu binden.

### Haben Vorgesetzte Angst, nach den Besten zu suchen?

**Prof. Dr. Knoblauch:** Das Problem liegt woanders: Ich unterscheide – wie Jack Welsh schon vor 25 Jahren – A-, B- und C-Mitarbeiter. Der A-Mitarbeiter zieht andere mit und verdient immer zu wenig. Der B-Mitarbeiter läuft von „nine to five“ nebenher. Der C-Mitarbeiter setzt sich oben drauf und ist immer zu teuer. Wenn Sie einen B-Vorgesetzten haben, wird dieser nie einen A-Mitarbeiter einstellen. Denn B-Mitarbeiter verstehen nicht, wie A-Mitarbeiter „ticken“. Ein A-Mitarbeiter arbeitet so, als wäre es seine ei-

gene Firma, entscheidet, bringt sich ein, schaut nicht auf die Uhr, punktet bei Kollegen und Kunden gleichermaßen. Das versteht ein B-Chef nicht. Deshalb ist es nicht die Angst, die ihn nicht den Top-Mitarbeiter einstellen lässt, sondern seine eigene Bedingtheit. Anders gesagt: Nur A-Chefs stellen A-Mitarbeiter ein.

### Braucht man nicht neben Häuptlingen auch genügend Indianer?

**Prof. Dr. Knoblauch:** Dieses Argument höre ich immer wieder. Meine Antwort lautet: nein. Sie brauchen nur A-Mitarbeiter, am besten ohne Ausnahme. Das bedeutet nicht, dass Sie nur Top-Führungskräfte einstellen sollen. Vielmehr sollten Sie jede Position mit dem Besten besetzen – von der Putzfrau über den Pförtner bis hin zum Verkaufsleiter. Ein Beispiel ist die Tour de France: Lance Armstrong ist nur erfolgreich, weil er viele „Wasserflaschen-Träger“ hat. Aber diese sind nicht etwa die schlechteren Radfahrer. Im Gegenteil: Sie sind ebenso exzellent wie Armstrong – jeder auf seiner Position. Jedes Hochleistungsteam besteht aus A-Kräften.

### Was passiert, wenn Chefs schwächere Mitarbeiter dulden?

**Prof. Dr. Knoblauch:** Dann leidet das gesamte Unternehmen. Denn C-Mitarbeiter vertreiben A-Mitarbeiter. Wenn zum Beispiel ein hochmotivierter Vertriebsmitarbeiter ständig Fehler seiner C- oder B-Kollegen ausbügeln muss, macht ihm das auf Dauer keinen Spaß. Er wird sich ein Umfeld mit A-Mitarbeitern suchen und die Firma verlassen.

### Wie können Unternehmen heute vorbauen, um in Zukunft mit Spitzenteams zu arbeiten?

**Prof. Dr. Knoblauch:** Es wird der Tag kommen, an dem man sich um die A-Mitarbeiter reißen wird. Der demografische Wandel ist noch nicht angekommen, aber der Fachkräftemangel ist in einigen Branchen schon spürbar. Besonders Mittelständler sollten jetzt proaktiv vorgehen, ihre Mitarbeiter richtig

einschätzen und sich konsequent von C-Mitarbeitern trennen – auch wenn es der Sohn des besten Schulfreundes oder die eigene Nichte ist.

Wir empfehlen eine Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten und den Mitarbeiter. Unter dem Link [www.abc-strategie.de](http://www.abc-strategie.de) können Sie sich einen Fragebogen kostenlos ausdrucken. Diesen füllen Sie und Ihr Mitarbeiter aus. Im gemeinsamen Gespräch einigen sich beide auf ein Ergebnis. Bewertungen mit einer 1 vor dem Komma gehören zu A-Mitarbeitern, wer mit 2 abschneidet ist ein B-Mitarbeiter und mit 3 und schlechter ein C-Mitarbeiter.

### Wie entkommen Führungskräfte der Personal-Falle?

**Prof. Dr. Knoblauch:** Das Beratungsunternehmen Gallup hat herausgefunden, dass in Deutschland 11 % der Mitarbeiter A-Mitarbeiter, 66 % B- und 23 % C-Mitarbeiter sind. Aus dem Beratungsalltag weiß ich, dass es möglich, aber sehr unwahrscheinlich ist, aus einem C- einen B-Mitarbeiter zu machen. 80 bis 90 % der C-Mitarbeiter gehen von selbst. Bei dem Versuch, aus einem B-Mitarbeiter einen A-Mitarbeiter zu machen, liegen die Erfolgchancen bei 50 %. Sie brauchen eine vernünftige Strategie zur Weiterbildung und eine gute Zielvereinbarung mit Zielen, die erreichbar, anspruchsvoll und messbar sind.

### Was raten Sie einer Führungskraft, die noch heute eine Exzellenz-Initiative starten will?

**Prof. Dr. Knoblauch:** Erstens: Sie sollten bei Neueinstellungen die Bewerber auf deren Fachwissen und die Soft-Skills überprüfen. Zweitens: Nutzen Sie die Probezeit. Alle 4 Wochen sollte Ihr neuer Mitarbeiter einen gemeinsam vereinbarten Meilenstein erreicht haben, wenn nicht, trennen Sie sich von ihm. Drittens: Nutzen Sie unkonventionelle Rekrutierungswege: Gute Leute kennen gute Leute. Lassen Sie sich Mitarbeiter empfehlen. ■

## Chef – Bitte rede so mit mir! Das wünschen sich Ihre Mitarbeiter

Kommunikation ist die **Königsdisziplin** einer jeden Führungskraft: Neben **Strategiearbeit**, **Organisation** von Abläufen, **Entwicklung** von Mitarbeitern und der Schaffung eines guten **Teamklimas** ist Kommunikation immer und überall gefordert.

Als **Führungskraft kommunizieren** Sie nicht nur mit Ihren Mitarbeitern. Sie sprechen mit Kunden, Vorgesetzten und Kollegen. Sie schreiben Briefe und E-Mails. Sie telefonieren.

Im Zentrum Ihrer Führungsaufgaben steht die **Kommunikation mit Ihrem Team**. Denn Sie sind nicht nur Leiter einer Abteilung oder Gruppe, Sie sind als Führungskraft in erster Linie **Motivator**.

### Auf ein Wort – Bleiben Sie ansprechbar

Sorgen Sie daher dafür, dass Ihre Mitarbeiter zu Ihnen durchdringen können, und nehmen Sie sich vor, **regelmäßig** mit jedem Ihrer Mitarbeiter **zu sprechen** – mit den „Selbstläufern“ ebenso wie mit den „Zurückhaltenden“.

Orientieren Sie sich an den folgenden **5 Grundregeln**:

#### Regel Nr. 1: 5 Gespräche pro Tag

Sprechen Sie jeden Tag mit mindestens 5 Mitarbeitern.

#### Regel Nr. 2: 15 Minuten reichen

Halten Sie sich kurz: Wenn Sie regelmäßig Gespräche mit Ihren Mitarbeitern führen, reichen 15 Minuten aus. Planen Sie jeden Tag eine Stunde für Mitarbeiterkommunikation in Ihren Führungsalltag ein.

#### Regel Nr. 3: Den idealen Ort suchen

Schaffen Sie den geeigneten Rahmen für ein Gespräch. Besuchen Sie den Mitarbeiter am Arbeitsplatz oder treffen Sie sich mit ihm an einem neutralen Ort. Machen Sie sich Notizen.

#### Regel Nr. 4: 14-Tage-Turnus

Gewöhnen Sie sich an, alle 14 Tage einmal mit jedem Mitarbeiter unter 4 Augen zu sprechen.

#### Regel Nr. 5: Telefonieren als Ersatz

Arbeiten Mitarbeiter an anderen Standorten, greifen Sie zum Telefon oder kommunizieren Sie regelmäßig via E-Mail. In größeren Abständen sollten Sie auch persönliche Treffen vereinbaren. Sie können diese mit Team-Meetings oder Veranstaltungen verbinden.

### Unter 4 Augen wirkt

Regelmäßige **Gruppenbesprechungen** ersetzen die direkte Kommunikation mit jedem einzelnen Mitarbeiter keinesfalls. Vielleicht scheuen Sie auf den ersten Blick den zeitlichen Aufwand, doch Sie werden schon bald von den **Vorteilen einer intensiven Mitarbeiterkommunikation** profitieren: Denn unter 4 Augen können Sie genau formulieren, was Sie von Ihrem Mitarbeiter erwarten, ohne Rücksicht auf „fremde Ohren“ zu nehmen.

Gehen Sie schrittweise so vor und beantworten Sie mit Ihrem Mitarbeiter gemeinsam folgende Fragen:

#### Schritt 1: Was brauche ich von dir?

- Wie lautet die Aufgabe konkret?
- Was soll der Mitarbeiter tun?
- Welche Rahmenbedingungen sollen eingehalten werden?
- Bis wann soll die Aufgabe erledigt sein?

#### Schritt 2: Was brauchst du von mir?

- Welche Informationen braucht der Mitarbeiter von Ihnen als Chef?
- Welche Unterstützung können Sie anbieten?

- Welche Voraussetzungen (zum Beispiel Vernetzung mit Kollegen, Zugangsberechtigungen, Einladungen zu Fach-Besprechungen, Weiterbildungen) müssen geschaffen werden?

#### Schritt 3: Was muss noch geklärt werden?

- Wie kann die Zusammenarbeit mit Kollegen anderer Abteilungen geregelt werden?
- Wie hoch ist die Gesamt-Arbeitsbelastung?
- Delegieren Sie Aufgaben des Mitarbeiters eventuell an Kollegen.

### Chef – Bitte rede so mit mir!

Das wünschen sich Mitarbeiter von der Kommunikation mit ihrem Chef:

1. Rede klar und verständlich.
2. Sprich mit Mitarbeitern, die mir nicht gut zuarbeiten.
3. Motiviere mich, indem du über die Firma, die Ziele, Visionen, das Projekt und unsere Erfolge sprichst.
4. Lobe mich, wenn ich es verdiene.
5. Schüre nicht meine Angst durch vage Andeutungen oder cholerische Wutausbrüche.
6. Behandle mich mit Respekt.
7. Beeindrucke mich durch deine Führungsstärke: Integrität, Werte-Orientierung, Entscheidungswillen, Konfliktbereitschaft und Fairness.
8. Gib mir genügend Freiraum.
9. Vertraue auf meine Fähigkeiten.
10. Unterstütze mich bei Problemen.
11. Hilf mir, mich zu entwickeln und meine Potenziale auszuschöpfen. ■

## Es sind nur 8 Geheimnisse, die zum Erfolg führen

Was macht Menschen erfolgreich?  
Ein Gen, das Charisma, harte Arbeit?

Richard St. John schafft es, in einem **3-Minuten-Video** zu erklären, welche **Voraussetzungen zum Erfolg** führen. Sie finden das Video auf [www.ted.com](http://www.ted.com).

### 1. Leidenschaft

„Do it for love, not money“ fordert St. John. Denn, dort wo Menschen mit **Leidenschaft** bei der Sache sind, engagieren sie sich wie von selbst und der Erfolg stellt sich ein – ganz selbstverständlich.

### 2. Arbeiten

Ohne Arbeiten geht es nicht. Doch das Wichtige ist, die Arbeit, den Job nicht verbissen oder gar widerwillig zu tun, sondern mit Spaß.

### 3. Gut sein

Wer Erfolg haben will, sollte in der Sache, die er tut, wirklich gut sein. Sie sollten ein Experte in Ihrem Fach, in Ihrer Branche, unterwegs zu Ihrer Vision sein.

### 4. Fokussieren

Konzentrieren Sie sich auf eine Sache, verzetteln Sie sich nicht. Wer erfolgreich ist, kennt seine Baustelle und hält sich nicht auf Neben-Baustellen auf.

### 5. Anstoß bekommen

Sie brauchen den „Push“, um erfolgreich zu sein. Dieser Anstoß, sich zu engagieren oder seine Pläne umzusetzen, kann von außen genauso wie von Ihnen selbst kommen. Scherzhaft fügt St. John hinzu: *„Es ist nicht leicht, sich selbst zu pushen, und deshalb erschuf Gott die Mütter.“*

### 6. Dienen

Wer anderen gibt, was sie brauchen oder sich wünschen, wird wirklich erfolgreich.

### 7. Ideen

Ideen entstehen nicht aus dem Nichts. Wer auf der Suche nach der zündenden Geschäftsidee ist, sollte daher

- Zuhören
- Beobachten
- Neugierig sein
- Fragen stellen
- Probleme lösen
- Verbindungen knüpfen

### 8. Durchhalten

Dranbleiben, eine Durststrecke überwinden und aushalten: Immer wieder drohen auch Erfolgreiche zu scheitern. Behalten Sie deshalb einen langen Atem. ■

## „Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man ohne ihr“

Diese berlinerisch anmutende Redensart trifft auch im Führungsalltag zu. Denn der **selbstbewusst** auftretenden Managerin wird die Projektleiterin eher zugetraut als dem introvertierten, fleißigen Zuarbeiter.

Was können Sie tun, um **Bewusstsein von sich selbst** aufzupolieren? Denn darum geht es letztlich: Sie können sich Selbstbewusstsein nicht antrainieren, Sie sollten es von innen aufbauen.

Stellen Sie sich dazu folgende Fragen:

- **Warum bin ich unsicher?**
- **Fühle ich mich unwohl in meiner Abteilung?**

In wessen Gegenwart fühle ich mich besonders unwohl? Sind es Kollegen oder der Vorgesetzte?

- **Habe ich Wissenslücken oder das Gefühl, nicht genug Erfahrung zu haben?**

Formulieren Sie Ihre Schwachpunkte und arbeiten Sie daran. Suchen Sie ein Weiterbildungsseminar, um sich

weiterzubilden, oder einen Mentor, mit dem Sie offen diese Punkte ansprechen können.

- **Passt die aktuelle Rolle vielleicht nicht zu mir?**

Sind Sie vielleicht in eine Position „hineingerutscht“, die noch eine Nummer zu groß ist? Entspricht die herausgehobene Position des Vorstandsassistenten nicht Ihrem Naturell? Sprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten und bitten Sie ihn um ein ehrliches Feedback zu Ihrer Arbeit. Räumen Sie Ihre Bedenken ein und bitten Sie ihn um Unterstützung.

- **Kenne ich meinen Selbst-Wert?**

Was können Sie besonders gut, was weniger gut? Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken. Diese sind es, warum Sie Ihren Job bekommen haben. Beginnen Sie, sich selbst etwas mehr zuzutrauen. Nehmen Sie sich beispielsweise vor, Ihre vorbereiteten Argumente im Meeting auch auszusprechen oder zu einem Kollegen auch mal Nein zu sagen.

- **Erkennen Sie Ihre „Unterdrücker“?**

Es gibt Menschen, in deren Gegenwart fühlt man sich klein und unfähig. Mit subtilen Tricks sorgen sie dafür, dass wir im entscheidenden Moment an uns Zweifeln. Ein Beispiel: Kurz vor einer wichtigen Präsentation kommt der Unternehmensberater zu Ihnen und flüstert: *„Ich will Sie nicht verunsichern, aber es kommt genau jetzt darauf an, dass Sie performen.“* Verlieren Sie nicht die Nerven, sondern denken Sie positiv: Sie sind gut vorbereitet, Sie haben alles durchdacht, es wird nicht schiefgehen.

- **Unterstützen Sie einen souveränen Auftritt mit Ihrem Äußeren?**

Wer kennt das nicht – störende Fragen des „inneren Schweinehunds“ im letzten Augenblick: Hätte ich nicht doch besser den blauen Anzug angezogen, sind die Schuhe geputzt? Ist der Rock zu kurz oder zu eng? Beugen Sie peinlichen Äußerlichkeiten vor, indem Sie Ihr Outfit – besonders vor wichtigen Terminen – sorgfältig auswählen. ■

## Getting things done – So bekommen Sie den Kopf frei

Sie sitzen im Auto auf dem Weg zur Arbeit und Gedanken schießen durch Ihren Kopf: Heute muss ich bei meiner Skat-Runde absagen, einen Flug für die Dienstreise raussuchen, beim Messebauer wegen der neuen Slogans anrufen und endlich mit dem Fitness-Training beginnen. Das Typische an dieser Gedankenflut im Kopf ist, dass das Gehirn scheinbar wahllos mischt: Wichtiges mit Unwichtigem, Geschäftliches mit Privatem, schnell zu Erledigendes mit komplexen Projekten. Denn das Gehirn erinnert dann, wenn eine assoziative Verknüpfung mit der aktuellen Situation es dazu veranlasst – immer und immer wieder.

David Allen, der Erfinder der Zeit-Management-Methode „Getting things done“ nennt diese wiederkehrenden Erinnerungen „lose Enden“ (Open Loops). Alles, was unsere Aufmerksamkeit erregt, weil wir noch nichts damit getan haben: jede Verpflichtung, die wir eingegangen sind, jede E-Mail in unserem Account, jede Nachricht in der Mailbox. Allens Ansatz ist daher: Fangen wir diese losen Enden im Kopf ein, bekommen wir den Kopf wieder frei für wesentliche Arbeit. Und das geht so:

**Schritt 1:** Legen Sie „Sammelbehälter“ außerhalb des Kopfes an.

**Schritt 2:** Formulieren Sie eine Verpflichtung exakt, damit Ihnen klar wird, was die nächsten Schritte sind.

**Schritt 3:** Bauen Sie Erinnerungshilfen ein, die Sie regelmäßig durchsehen.

Dazu brauchen Sie einen Stift, Papier oder ein leeres Dokument im PC.

### Schritt 1: Sammeln Sie lose Enden

Schreiben alles auf, was Ihnen im Kopf herumschwirrt. So entwirren Sie das Knäuel loser Fäden. Schreiben Sie genau einen Satz zu jedem Ende auf. Formulieren Sie das Ziel, das Sie erreichen wollen. Also nicht: „Ich muss noch die Skat-Runde absagen“, sondern „Die Skat-Runde abgesagt“. Allen nennt diesen Prozess „Mind-sweep“: Sie befreien Ihren Kopf von

unerledigten Vorhaben, indem Sie die Verpflichtungen außerhalb des Kopfes ablegen. Dazu helfen Ihnen folgende **Eingangsboxen**:

- Klassischer Ablagekorb auf dem Schreibtisch
- Notizbuch
- To-do-Liste im PC
- E-Mail-Account
- Sprach-Mailbox

Wählen Sie möglichst wenig Ablagekörbe.

### Schritt 2: Arbeiten Sie das Material durch und entscheiden Sie über die nächsten Schritte

Jetzt gehen Sie daran, Ihre losen Enden neu mit dem nächsten Schritt zu verknüpfen und ihn zur Vollendung zu bringen. Es soll nach Allen ein physikalisch sichtbarer Schritt sein, das bedeutet: Sie planen nicht den nächsten gedanklichen Schritt, sondern tun etwas in der realen Welt. Ein Beispiel: Sie rufen einen Mitspieler aus der Skatrunde an.

Nehmen Sie jeweils nur ein loses Ende aus Ihrem Ablagekorb heraus und entscheiden Sie: Kann ich konkret etwas mit diesem losen Ende unternehmen? Ja oder nein?

Lautet die Antwort nein, entscheiden Sie, ob Sie das Ende wegwerfen, zurückstellen oder im Archiv „parken“.

Lautet die Antwort ja, entscheiden Sie über 3 Dinge:

1. Dauert der nächste Schritt weniger als 2 Minuten? Dann erledigen Sie es sofort.
2. Kann jemand anders es tun? Dann delegieren Sie die Aufgabe.
3. Dauert der nächste Schritt länger als 2 Minuten, dann tragen Sie ihn in Ihren Kalender ein oder schreiben Sie ihn auf die Projektliste.

Jetzt haben Sie einen Überblick über Ihre Projekte. Allen empfiehlt nun folgende Schritte:

1. Definieren Sie den Zweck des Projekts: Warum mache ich das eigentlich?
2. Stellen Sie sich den Ausgang des Projekts vor: Wie sieht das erfolgreich beendete Projekt aus?
3. Brainstorming: Welche Wege führen zum Erfolg?
4. Organisieren Sie Ihre Ideen: Was müssen Sie bis wann tun? Wer hilft Ihnen?
5. Next step festhalten: Schreiben Sie immer wieder den Schritt auf, den Sie als Nächstes tun müssen.

### Schritt 3: Schaffen Sie Erinnerungshilfen

Ihr Gehirn soll sich darauf verlassen können, dass Sie sich selbst an die vorgenommenen Dinge erinnern. Dazu brauchen Sie ein Erinnerungssystem.

Nach Allen helfen Ihnen folgende Systeme, Ihre Projekte zu verfolgen:

1. alphabetisch sortiertes Archiv mit Projekten
2. Materialsammlungen für laufende Projekte
3. Projekt-Liste
4. Next-step-Liste für alle Projekte
5. Eingangsboxen (E-Mail-Postfach, Eingangskorb)
6. Terminkalender
7. 43 Ordner als Hängeregistratur (12 Ordner stehen für 12 Monate, die restlichen 31 für die Tage des aktuellen Monats. Jeden Tag entleeren Sie den Tagesordner).

Mehr zum Thema finden Sie im Buch: David Allen: „Wie ich die Dinge geregelt kriege“ oder auf der Homepage [www.davidco.com](http://www.davidco.com); [www.imgriff.com](http://www.imgriff.com); [www.zeitzuleben.de](http://www.zeitzuleben.de) ■

## Kündigen im „gegenseitigen Einvernehmen“

Keine Kündigung und doch endet das Arbeitsverhältnis: Mit dem so genannten **Aufhebungsvertrag** vereinbaren Arbeitgeber und Arbeitnehmer, dass das Arbeitsverhältnis zu einem bestimmten Zeitpunkt enden soll. Während eine **Kündigung** eine **einseitige Erklärung** ist und daher auch dann wirkt, wenn der Gekündigte mit ihr nicht einverstanden ist, ist ein **Aufhebungsvertrag** nur dann wirksam, wenn **beide Vertragsparteien** zustimmen.

Der Aufhebungsvertrag ist eine sichere **Alternative zur meist umstrittenen Kündigung**, die eine kostspielige Klage beim Arbeitsgericht nach sich ziehen kann. Um die Vorteile dieser Form zur Beendigung eines Arbeitsverhältnisses nutzen zu können, sollten Sie folgende wichtige **Aspekte** in einem Vertrag **schriftlich festhalten**.

Für Sie als Arbeitgeber besteht der größte Vorteil darin, dass die **Bestimmungen des Kündigungsschutzes**, insbesondere Fristen, **nicht beachtet werden müssen**. Außerdem muss der **Betriebsrat nicht angehört** werden. Damit jedoch der Arbeitnehmer auf seine Rechte aus dem Kündigungsschutz verzichtet und dem Aufhebungsvertrag zustimmt, müssen Sie ihm entgegenkommen. Daher ist ein

Aufhebungsvertrag in der Regel an die **Zahlung einer Abfindung** gekoppelt.

Es gibt allerdings **keinen gesetzlich fixierten Anspruch** auf Abfindung für den Verlust eines Arbeitsplatzes.

2 Dinge sollten Sie beachten:

### 1. Schriftlicher Vertrag

Seit Mai 2000 bedarf ein Aufhebungsvertrag gemäß § 623 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) zu seiner Wirksamkeit zwingend der **schriftlichen Form**. Geht die Initiative zum Abschluss des Aufhebungsvertrages vom Arbeitgeber aus, muss dieser den Arbeitnehmer darauf hinweisen, dass möglicherweise eine Sperrfrist für den Bezug von Arbeitslosengeld besteht.

Neben der **Höhe und Fälligkeit der Abfindung** und noch ausstehenden Zahlungen wie Provisionen, Überstundenausgleich, Reisekosten sollten Sie folgende Dinge regeln:

- Abreden bezüglich des Resturlaubs, eine etwaige Freistellung von der Arbeit bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses,
- die Verschwiegenheitspflicht,

- die Rückgabe von Firmeneigentum,
- Regelung zu Erfindungen und Patenten.

### 2. Zeitpunkt und Anlass nennen

Benennen Sie den vereinbarten Zeitpunkt zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Für die Wirksamkeit des Vertrages spielt dies zwar keine Rolle, es kann aber steuerliche und gegebenenfalls sozialversicherungsrechtliche Auswirkungen haben.

Um endgültig **alle Ansprüche auszuschließen**, empfiehlt es sich, eine so genannte **allgemeine Erledigungsklausel** mit in den Vertragstext aufzunehmen. In dieser legen Sie fest, dass durch den Aufhebungsvertrag alle gegenseitigen Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis erledigt sind.

Um mögliche **Widerrufsrechte auszuschließen**, sollte dem Arbeitnehmer nach Ausfertigung des Vertrages Bedenkzeit eingeräumt werden. Dazu wird ihm in geeigneter Weise das Vertragswerk zur **Durchsicht** überlassen und möglichst schriftlich festgehalten, dass der Vertrag frühestens am nächsten Arbeitstag zu unterzeichnen ist. ■

## +++ Checkliste des Monats +++

### So nutzen Sie Körpersprache im Führungsalltag

Körpersprache verstehen, Körpersprache richtig anwenden – 2 Fähigkeiten, die Ihnen als Führungskraft viele Vorteile bringen und die Sie im Alltag täglich gewinnbringend nutzen können.

Überprüfen Sie mit dieser Checkliste, wie professionell Sie Ihre Körpersprache beherrschen.

Ich achte auf körpersprachliche Signale und versuche, sie angemessen zu interpretieren.

o. k.

Ich berücksichtige dabei die Situation und das Zusammenspiel einzelner körpersprachlicher Signale.

o. k.

Ich nutze körpersprachliche Signale zur Gesprächssteuerung.

o. k.

Ich überlege mir in wichtigen Situationen, welchen Eindruck ich hinterlassen möchte und wie ich ihn erreiche.

Bei Irritationen, die anscheinend auf körpersprachlichem Ausdruck beruhen, frage ich nach.

Ich unterstreiche mit meiner Körpersprache meinen partnerschaftlichen Führungsstil.

Ich lasse mir regelmäßig Rückmeldung über meine Wirkung auf andere geben.

## Rechtsberatungs-Hotline – Fragen Sie unsere Vertragsanwältin Petra Kansy

In Ihrem Führungsalltag werden Sie immer wieder mit arbeitsrechtlichen Problemen konfrontiert, bei denen Sie bisweilen unsicher sind, wie Sie sie lösen können. **Fragen Sie unsere Rechtsanwältin und Expertin für Arbeitsrecht.**

Für Abonnenten von „sicherführen – erfolgreich leiten und motivieren in der

Praxis“ liegt dieser Aktualisierungslieferung ein **Gutschein** für die **kostenlose Nutzung der Rechtsberatungs-Hotline** bei. Halten Sie bitte Ihre Kunden- und Referenznummer bereit.

Hier einige Anfragen unserer Leser in **anonymisierter Form** – sowie die Antworten unserer Vertragsanwältin:



## Diskriminierung sofort ansprechen

### Frage:

Ich arbeitete seit 10 Jahren in einem **ambulanten Rehabilitationszentrum** mit Akutkrankenhaus als Sporttherapeutin. Um mich für leitende Tätigkeiten zu qualifizieren, machte ich verschiedene Fortbildungen, unter anderem beendete ich auch ein Studium zur Sportökonomin. Als der **stellvertretende Leiter** kündigte, bewarb ich mich auf dessen Stelle. **2 Jahre** wurde ich **hingehalten**, dann ging ich in **Elternzeit**.

Genau ein halbes Jahr später bekam mein Kollege die freigewordene Stellvertreterstelle. Meine Frage: Habe ich **nachträglich** die Möglichkeit, **etwas zu unternehmen**? Ich habe den Eindruck, man wollte auf diesem Posten **keine Frau** – bin ich **diskriminiert** worden? Was passiert, wenn ich zurückkomme? Habe ich einen **Anspruch** auf die Stelle und kann ich in **Teilzeit** arbeiten?

### Antwort:

Wenn Sie der Ansicht sind, dass beim Bewerbungsverfahren ein **Verstoß gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** vorgelegen hat, gilt, dass Sie hierfür **Indizien** – so genannte Hilfsstatsachen – beibringen müssen. Nach § 22 AGG müssen Sie nur solche Indizien anbringen, die eine Benachteiligung wegen eines Merkmals, zum Beispiel Geschlecht, Elternzeit oder Ähnliches, vermuten lassen.

Wenn solche Indizien vorliegen, muss der Arbeitgeber als Anspruchsgegner beweisen, dass keine unzulässige Benachteiligung vorgelegen hat.

Allerdings gilt für das Geltendmachen des Schadenersatzanspruches eine Frist. Ab Kenntnis der Benachteiligung läuft die **2-Monatsfrist** (§ 15 Abs. 4 AGG), in der Sie Ihren Anspruch schriftlich geltend machen müssen. Anschließend laufen weitere

**3 Monate**, um den **Anspruch gerichtlich durchzusetzen**.

Haben Sie also Indizien dafür, dass man Sie wegen Ihres Geschlechts bei der Bewerbung nicht berücksichtigt hat, können Sie diesen Anspruch geltend machen.

Allerdings scheint mir ein solcher **Anspruch verjährt** zu sein. Da Sie nicht binnen 2 Monaten nach dem Bekanntwerden der Bevorzugung des anderen Bewerbers Ihre Ansprüche angemeldet haben, stehen Ihnen keine weiteren Rechte zu.

Wenn Sie aus der **Elternzeit** zurückkehren, haben Sie lediglich **Anspruch auf Ihren ursprünglichen Arbeitsplatz**. Ob Sie einen Rechtsanspruch auf **Teilzeit** haben, ist **abhängig von der Betriebsgröße**. Grundsätzlich gilt das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) bei mindestens 15 Mitarbeitern. ■

## Impressum

MAGAZIN **sicherführen – erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis**

Dieses Supplement „Magazin“ liegt der Ausgabe Nr. 8 von „sicherführen – erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis“ bei.

PVZ G 13944

ISBN 978-3-8125-1228-2

Fachverlag für Recht und Führung, ein Unternehmensbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn

Herausgeberin: Eva Schmeißer

Redaktion: Anne Sengpiel

Produktmanagement: Anja Pieper

Telefon: 02 28/82 05 74 70 (Redaktion);

02 28/9 55 01 30 (Kundendienst)

Telefax: 02 28/35 63 22 (Redaktion);

02 28/35 97 10 (Kundendienst)

Postanschrift: Theodor-Heuss-Str. 2–4,  
53095 Bonn

Internet: Nutzen Sie das komplette Archiv von „sicherführen – erfolgreich leiten und moti-

vieren in der Praxis“ im Exklusivbereich für Abonnenten auf: [www.vorgesetzter.de](http://www.vorgesetzter.de). Das Passwort wird Ihnen mit Ihrer Aktualisierungslieferung bekannt gegeben.

**Den Sammelordner für das Magazin können Sie kostenfrei per E-Mail ([api@vnr.de](mailto:api@vnr.de)) oder per Fax 02 28/35 63 22 anfordern.**

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck und Vervielfältigung, auch auszugsweise, nicht gestattet.