



"Did you happen to see that little note I left about your evaluation?"

## FÜHRUNGSQUALITÄTEN DER ASSISTENZ

- MANAGERIN UND DIPLOMATIN
- COACH UND PRELLBOCK

## FÜHRUNGSINSTRUMENTE FÜR DEN TÄGLICHEN GEBRAUCH

---

### **BEST COMMUNICATION**

**Karin Schönwetter e.U.**

Unternehmensberatung

Seminare ■ Aus- und Weiterbildung

Kogelstraße 33

A-3481 Fels am Wagram

■ Tel.: +43/699/195 312 31

■ mailto: [office@best-communication.at](mailto:office@best-communication.at)

■ http: [www.best-communication.at](http://www.best-communication.at)

■ UID-Nr.: ATU62195289 / FN 249811x

## Impressum:

Erstellt von Akad.Mkffr. Karin Schönwetter

© 2012 by Karin Schönwetter / **BEST COMMUNICATION®**

### COPYRIGHT

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Scan, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Autorin /Herausgeberin reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Weitergabe an Dritte, sowie eine auch nur auszugsweise Veröffentlichung oder sonstige Verwertung ist ohne ausdrückliche vorherige schriftliche Zustimmung durch Frau Karin Schönwetter nicht zulässig.

Die an diesem Skriptum bestehenden Urheber- und Nutzungsrechte verbleiben bei Frau Karin Schönwetter, auch wenn dafür einmalig Honorar bezahlt wurde.

Das Skriptum wurde mit großer Sorgfalt erstellt und geprüft. Trotzdem können Fehler nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Für fehlerhafte Angaben und deren Folgen kann keinerlei Haftung übernommen werden.

Das Copyright ist Bestandteil dieses Werkes.

## Widmung

**Dieses kleine Booklet ist allen Assistentinnen gewidmet, die sich in dieser Rolle befinden.**

**Aber natürlich richtet es sich auch an jene Damen, die daran denken sich dieser Herausforderung zu stellen.**

### **Anmerkung zu meiner Karriere als Assistentin und das Danach**

Ich hatte meinen Einstieg im Bereich Marketing (Ass. d. Verkaufsleitung, Werbeassistentin bis hin zur Budgetverantwortung, Betreuung aller inländischen Key-Accounts, Pressebetreuung etc.) bei zwei sehr unterschiedlichen Unternehmen.

Ich habe in diesen beiden Unternehmen – jeweils in dieser Position – mehr als 18 Jahre lang vieles gesehen, erlebt und vor allem gelernt.

Mein nächster Karriereschritt brachte mich in ein völlig anderes Unternehmen und zu vielen anderen, auch sehr neuen Aufgaben und meinen Zugang zum Thema Personalentwicklung.

Ich war Assistentin des Gruppenvorstandsvorsitzenden eines weltweit sehr erfolgreich agierenden Unternehmens und konnte in dieser Position meine Berufserfahrung und auch meine mittlerweile erworbene Lebenserfahrung recht gut brauchen und erfolgreich einsetzen. Als größtes der von mir mitgestalteten Projekte betrachte ich die Einführung von gänzlich neuen Qualitätssicherungsmaßnahmen und den begleitenden innerbetrieblichen personalbezogenen Maßnahmen.

### **Das Danach**

Nach der Pensionierung meines Chefs habe ich mich als Trainerin, Coach und Unternehmensberaterin mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung selbstständig gemacht und mein ganzes Wissen und meine Erfahrung fast zwanzig Jahre ein- und umgesetzt.

Die Arbeit mit und vor allem für Menschen hat mich immer fasziniert und mir Erfolge, Freude und ein gutes Einkommen beschert. Würde ich noch einmal vor die Wahl gestellt werden, ich würde mich sofort wieder auch für diese – meine zweite Karriere – entscheiden.

# MANAGERIN, DIPLOMATIN, COACH UND PRELLBOCK

## FÜHRUNGSINSTRUMENTE FÜR DEN TÄGLICHEN GEBRAUCH

### Die Chefin vor dem Chef/der Chefin

Wer zum Chef / zur Chefin will, muss zuerst einmal durch das Vorzimmer, dem **Reich der Assistentin**.

Diese repräsentiert den Chef / die Chefin und das Unternehmen nach Innen und nach Außen. Sie hat aber auch die wichtige Aufgabe, ihrem Chef / Ihrer Chefin den Rücken frei zu halten und in einem gewissen, meist klar definierten Rahmen Entscheidungen selber zu treffen.

Fast alle Unternehmen tragen ihre Unternehmensphilosophie und Grundhaltungen des Managements mit Hilfe ihrer Medienauftritte nach Außen.

Diese Unternehmenswerte können jedoch nur dann glaubhaft vermittelt werden, wenn diese auch merkbar in allen Hierarchien (Management!!) gelebt werden.

**Hier kommt Ihnen als Assistentin eine wichtige Rolle zu!**

Die meisten Chefs wissen mittlerweile, was sie an ihrer Assistentin haben. Sie ist gut ausgebildet, stressresistent, sozial intelligent<sup>1</sup>, teamfähig und hat die wichtige Gabe, für das ganze Team, den Chef und für sich selbst, den Überblick zu behalten. – Auch wenn es gelegentlich drunter und drüber geht. Das heißt, sie **managt** das Chefbüro. Das reicht oft auch in die unmittelbar darunter gelegene hierarchische Ebene. (Koordination / Entscheidungen bei Chef-Abwesenheiten etc.)

Chef und Assistentin müssen einander gut verstehen, klar und unmissverständlich kommunizieren, in engem Austausch stehen und immer wissen, was der andere macht und denkt.

Die bezeichnender Weise so genannte „Rechte Hand“ deckt dabei grundsätzlich folgende Kompetenzen ab:

- Persönlichkeit
- Fachwissen
- Praktische Fähigkeiten
- Kommunikationsstärke
- Kooperations- und Konfliktfähigkeit
- **Bereitschaft zur Weiterbildung**

Sehr häufig haben Assistentinnen auch einen eigenen Verantwortungsbereich, den sie selbständig gestalten und abwickeln können und haben u.U. eigene

---

<sup>1</sup> Soziale / Emotionale Intelligenz setzt sich aus 5 Teilkonstrukten zusammen:

- **Selbstbewusstheit** (Fähigkeit eines Menschen, seine Stimmungen, Gefühle und Bedürfnisse zu akzeptieren und zu verstehen, und die Fähigkeit, deren Wirkung auf andere einzuschätzen)
- **Selbstmotivation** (Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit, sich selbst unabhängig von finanziellen Anreizen oder Status motivieren zu können)
- **Selbststeuerung** (planvolles Handeln in Bezug auf Zeit und Ressourcen)
- **Soziale Kompetenz** (Fähigkeit, Kontakte zu knüpfen und tragfähige Beziehungen aufzubauen, gutes Beziehungsmanagement und Netzwerkpflege)
- **Empathie** (Fähigkeit, emotionale Befindlichkeiten anderer Menschen zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren)

Mitarbeiter/innen bzw. unterstellte Mitarbeiter/innen. Klarheit darüber verschafft eine stets aktuell gehaltene **Stellenbeschreibung**.

## Die Diplomatin für den Chef

Das Wort Diplomatie kommt aus dem Griechischen und bedeutet die "Kunst der Verhandlung". Als Assistentin müssen Sie in der Lage sein, geschickt zu verhandeln und immer die richtigen Worte zu finden.

Nicht selten müssen Sie, wenn wichtige Entscheidungen anstehen, also Ihr Chef mit Geschäftspartnern etwas beschließen will, zuerst mit den Partnervertretern – vielleicht ebenfalls eine sehr kompetente Assistentin – verhandeln und sicherstellen, dass es keine Probleme im Vorfeld der eigentlichen Verhandlungen geben wird.

Dabei ist es wichtig, die Ideen Ihres Chefs klar und deutlich, d.h. unmissverständlich und oft auch diplomatisch zu Papier zu bringen, in seinem Sinne Briefe, Einladungen, Protokolle und Verträge u.v.a.m. zu formulieren.

Aber auch die Korrespondenz nach Innen (div. Abteilungen, Führungskräfte und Mitarbeiter) und Außen (Kunden [Newsletter], Lieferanten, Ämter, Presse etc.) werden Sie in seinem Sinn formulieren.

Vor allem innerbetrieblich gilt es – im Besonderen in Konfliktsituationen oder wenn neue Aufgabenstellungen an die Belegschaft herangetragen werden etc. – den richtigen Ton zu finden, bevor die Mitarbeiter/innen mit dem Chef reden. Besonders dann, wenn das Temperament Ihres Chefs eine „Diplomatin für den Chef“ braucht.

Unbestritten ist, erst wenn **Sie** alles vorbereitet haben, kann Ihr Chef Verträge schließen und diverse Schriftstücke unterfertigen.

## Coach und Prellbock

Führungskräfte brauchen nicht nur eine hervorragende Assistenz, die ihnen einen Teil ihrer Arbeit abnimmt, sondern auch Unterstützung in heiklen Situationen und bei Entscheidungsfindungsprozessen.

Da ist es nicht nur besonders wichtig diplomatisch zu agieren, sondern auch gekonnt zu coachen und gelegentlich Stimmungen abzufangen.

Beim Coaching ist es wichtig darauf zu achten, dass die Lösungen / Entscheidungen wirklich **nur von der Führungskraft** kommen. Coaching ist ein wichtiger Prozess der Unterstützung, im konkreten Fall in Verbindung mit beruflichen Themen bzw. Zielen. Dazu ist es unerlässlich dass Sie Gewohnheiten, Sichtweisen, Einstellungen, Ziele und Strategien Ihres Chefs genau kennen. Ihre Aufgabe ist es, lösungs- und zielorientiert zu begleiten, zu unterstützen, an den richtigen Stellen die richtigen Fragen zustellen und Ihre/n Chef/in beim Finden von Lösungen für diverse Aufgabenstellungen und /oder Problemen zu unterstützen.

Coaching ist seiner Funktion nach in erster Linie eine Form der Personalentwicklung und Begleitung in beruflichen und privaten Veränderungs- und Entscheidungsfindungsprozessen.

Die Funktion eines **Prellbocks** wiederum ist eine ganz andere. Er ist dazu da, etwas Schweres, das – mitunter mit einiger Geschwindigkeit – frontal auf ihn zukommt so aufzufangen, dass es zu keiner Entgleisung kommt. In Ihrem Berufsalltag ist Ihnen sicherlich schon passiert, dass „dieses Schnelle, Schwere“ von beiden Seiten kommt. Das ist dann ganz besonders herausfordernd und braucht Unterstützung!

Denn eines ist dabei ganz **WICHTIG**: der Prellbock muss jeden Aufprall unbeschadet überstehen! Ist doch gerade diese Funktion eine besonders wichtige und von der vorgesetzten Führungskraft oft regelrecht gefordert. (Zuhören und aufmerksam sein beim **Vorstellungsgespräch!!!**)



**Tip**

Wenn Ihnen das bekannt vorkommt und Sie damit Schwierigkeiten haben, dann muss das angesprochen werden! Suchen Sie in entspannter Atmosphäre das Gespräch mit Ihrem Chef / Ihrer Chefin und sagen Sie ihm/ihr, wie es Ihnen damit geht! Sprechen Sie dabei immer in **ICH-Botschaften** und kommunizieren Sie dabei über Ihre Gefühle!

### **Entscheiden, korrigieren, entwickeln – Führen ohne Weisungsbefugnis**

Entscheidungen, die in Ihren Kompetenzbereich fallen – siehe Stellenbeschreibung – haben Sie im Laufe der Zeit so viele treffen müssen, dass Sie dabei eine gewisse Routine entwickelt haben.

Anders verhält es sich, wenn Sie etwa das erste Mal ein Projekt leiten dürfen und dies notwendig macht, dass (neue) Mitarbeiter/innen zielorientiert und effektiv zum Projektziel geführt werden müssen. Wenn Sie dabei von der Kollegin zur Vorgesetzten werden, liegt es an Ihnen, diesen Spagat so gut wie möglich zu machen.

Für den Fall, dass Sie Ihre Arbeit mit Kolleg/innen machen, die (noch) keine Karriere gemacht haben oder nie machen werden, dann könnte es sein, dass Sie auf besondere Herausforderungen stoßen. Und dann ist es gut, zu wissen, was eine gute Führungskraft ausmacht. Wenn Sie also in eine solche Lage kommen, wird es gut sein, wenn Sie Ihre Führungsqualitäten und die Ihres Chefs gut kennen und wissen, was von den Mitarbeiter/innen besonders gut angenommen wird und was nicht. Eine Kombination, die Ihrer Persönlichkeit und Authentizität entspricht wird den Erfolg sicherstellen. Versuchen Sie keinesfalls jemand zu sein, der Sie gar nicht sind.

Klar muss allerdings sein, dass sachliche, wertschätzende Kritik, Nachbessern, Korrigieren, Verbesserungsvorschläge, Kosteneffizienz, Weiterentwickeln von Ideen und Arbeitsprozessen durch Sie als Projektleiterin kommuniziert, eingefordert und im Sinne der Zielerreichung auch sein muss. Vorschläge die aus dem Team kommen werden sachlich behandelt.

Die Politik gibt uns ein gutes Beispiel, wie es nicht gemacht werden soll. Gute Vorschläge müssen auch dann gut bewertet werden, wenn sie nicht von der Projektleitung kommen!!

### Fazit:

Eigentlich gehört ja gar nicht viel dazu, erfolgreich eine solche Aufgabe zu erledigen. Wenn Sie neben Ihrem Selbstbewusstsein, Ihrem fachlichen Wissen auch noch Lernbereitschaft, Respekt, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit auf der Basis eines wertschätzenden Menschenbildes in Ihre Aufgabenstellung mitbringen, haben Sie die besten Voraussetzungen für einen hervorragenden Start schon mitgebracht.

#### Tip

Wenn Sie **Karriere** machen wollen, überlegen Sie sich ganz genau, wie Sie Ihre **Beziehungen** innerhalb des Unternehmens gestalten!

### So delegieren Sie erfolgreich, ohne Ihre Kollegen vor den Kopf zu stoßen

Als Assistentin können Sie manches Mal nicht darauf verzichten, **nicht vertrauliche!** Aufgaben zu delegieren, also auf Ihre Mitarbeiter/innen zu übertragen. Dabei übernehmen diese einen Teil Ihrer Verantwortung.

#### Tip

Erstellen Sie Ihre persönliche Checkliste zum richtigen Delegieren.

Delegieren ist ein wichtiger Teilbereich des Kompetenzmanagements. Für das Delegieren werden im Wesentlichen zwei Vorteile ins Feld geführt:

- Delegieren entlastet, denn was Sie delegieren können, müssen Sie nicht selbst erledigen.
- Delegieren stärkt die Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen und hat – bei richtiger Anwendung – eine motivierende Wirkung.

**ACHTUNG:** Bei falscher Anwendung kommt es leicht zur so genannten Demotivation by Delegation, denn dann verkehren sich die o.a. Argumente ins Gegenteil.

#### Typische Fehler sind zum Beispiel:

- Die Mitarbeiter werden nicht rechtzeitig, nicht richtig oder nicht vollständig informiert.
- Die Mitarbeiter haben nicht ausreichend zeitliche / technische Ressourcen oder Vollmachten.
- Die Mitarbeiter haben nicht die nötige Ausbildung / Kompetenz, die Aufgabe in Eigenverantwortung zu übernehmen.
- Sie als Vorgesetzte üben zu viel Kontrolle aus bzw. machen zu viel Druck.
- Die Aufgabe ist unangenehm oder erscheint sinnlos.
- Der/die Mitarbeiter/in fühlt sich ausgenutzt, über- oder gar unterfordert.
- Die Aufgabenstellung ist neu und Lösungsansätze sind noch nicht erarbeitet.

Unangenehme Aufgaben lassen sich nicht immer vermeiden, das wissen auch Ihre Kolleg/innen. In so einem Fall ist es besser gleich klar zu machen, dass die Aufgabe nicht besonders reizvoll ist.

Bevor Sie delegieren, sollten Sie sich Klarheit darüber verschaffen, ob die Aufgabe auch tatsächlich erledigt werden muss. Es sollte auch nicht zur Gewohnheit werden, dass unangenehme Aufgaben grundsätzlich delegiert werden. **(Zeit-Management!)**

### **Was können Sie leicht delegieren?**

- Klar abgrenzbare Aufgaben, für die der betreffende Mitarbeiter ausreichend Kompetenz hat oder diese rasch erreichen kann.
- Aufgaben für die Sie den Mitarbeiter mit allen erforderlichen Ressourcen (einschließlich der Zeit!) ausstatten können.
- Zumindest für die Dauer der Erledigung der Aufgabe die erforderliche Handlungskompetenzen.
- Begrenzen Sie jede Aufgabe und ermöglichen Sie Ihrer Mitarbeiter/innen ein erkennbares positives Ergebnis. – Lob!

### **An wen sollten Sie delegieren?**

Bevor Sie delegieren müssen Sie die Diskretion, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen und Fachkenntnisse und Talente Ihrer Mitarbeiter/innen genau kennen, die notwendig sind, um diverse Aufgaben zu Ihrer Zufriedenheit zu erledigen.

Denn er/sie muss in der Lage sein, selbstständig zu arbeiten ohne dass zeitraubende Kontrollen Ihrerseits notwendig sind.

Mitunter kann es zielführend sein in Zeiten wo es weniger Zeitdruck für Sie gibt eine geeignete Mitarbeiter/in zu finden und ggf. auszubilden (siehe **TIPP** Seite 7).

Bauen Sie unerfahrene Mitarbeiter/innen mit entsprechendem Potenzial rechtzeitig auf, indem Sie zunächst kleine Aufgaben an sie delegieren. Damit verschaffen Sie sich einen Überblick über die Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen und bauen einen Mitarbeiter-Pool auf, der in arbeitsintensiven Zeiten unverzüglich einspringen kann.

### **Wie geht das? – Das Briefing**

Am Anfang steht das Briefing, ein Informationsgespräch, das kurz gehalten die Aufgaben beschreibt. Geben Sie Ihren Mitarbeiter/innen alle Informationen die Sie brauchen, wenn möglich auch noch den einen oder anderen Tipp, auch wenn Ihnen das mitunter mühsam erscheint. Wenn Sie Aufgaben delegieren, muss der/die Mitarbeiter/in genau wissen, was Sie machen soll und bis wann.

Wichtig ist vor allem am Anfang, dass es eine Möglichkeit der Unterstützung gibt, falls Ihr/e Mitarbeiter/in auf Schwierigkeiten trifft und er/sie Hilfe braucht.

### **Mitarbeiter am Anfang sorgfältig/umfassend briefen**

Bei unerfahrenen Mitarbeitern müssen Sie besonders darauf achten, dass Ihr Auftrag auch wirklich verstanden wurde. Denken Sie daran, dass es bei bestimmten Organisationen beim Verteilen wichtiger Aufgaben durchaus üblich ist, den „Befehl“ zu wiederholen. Aber auch bei erfahrenen Mitarbeitern bitte daran denken, dass auch diese nicht automatisch wissen können, Sie meinen. Erklären Sie lieber zu viel als zu wenig.

### **Lohnt sich so viel Aufwand?**

Zugegeben zu Beginn ist es mitunter recht aufwendig, Mitarbeiter/innen zu briefen. Da kann es leicht passieren, dass man sich denkt: "Bevor ich das alles erklärt habe, habe ich es längst selbst erledigt!" Doch das stimmt nur kurzfristig.



Bei ausreichender Erfahrung im Delegieren fällt Ihnen das Briefing leichter, denn auch hier gilt „Übung macht die Meisterin“. Und von Mal zu Mal wird der Informationsbedarf Ihrer Mitarbeiter geringer.

### **Kontrolle muss sein – nicht nur am Anfang**

Delegieren bedeutet ganz sicher nicht, dass Sie die Kontrolle über das Arbeitsergebnis auch gleich aus der Hand geben. Ihren Mitarbeiter/innen muss bewusst sein, dass Sie das Endergebnis überprüfen werden, da Sie ja die Verantwortung für dieses Ergebnis übernehmen müssen. Ihre Vorgesetzten interessieren sich für das Arbeitsergebnis, nicht dafür, wie Sie sich organisieren.

Bei unerfahrenen oder neuen Mitarbeitern ist es wichtig, sich zwischenzeitlich zu informieren, ob alles gut läuft. Es ist ratsam zu vereinbaren, dass Sie Ihr/e Mitarbeiter/in über den Fortschritt informiert und sich rechtzeitig meldet, falls es zu Schwierigkeiten kommt und/oder die Aufgabe nicht so zu Ende geführt werden kann, wie vereinbart.

Stellen Sie jedoch klar, dass Sie nicht mit jeder Kleinigkeit behelligt werden wollen. Vor allem unerfahrene Mitarbeiter neigen dazu sich viel zu oft rückzuversichern, um ja keinen Fehler zu machen. Sprechen Sie es gleich zu Beginn an, ab wann und wie oft Sie informiert werden möchten.



#### **Tipp**

Wenn Sie einen **dauerhaften Bedarf** an Unterstützung brauchen und das Delegieren in Ihren eigenen Bereich integrieren wollen, anstatt auszulagern, dann bietet sich eine ganz andere Variante an: die Ausbildung eines „**eigenen**“ **Lehrlings**.

Dabei empfehle ich, vor allem im gehobenen Assistenzbereich, eine Abgängerin / Abbrecherin einer (berufsbildenden) Höheren Schule (AHS, BHS, HASCH, HAK, HTL). Es kann eine sehr schöne Aufgabe sein, junge Menschen auszubilden, zu erleben, wie sie nach und nach selbständiger und besser werden und, es verschafft Ihnen die Möglichkeit, nach Ihren Bedarfen auszubilden.

In Wien gehen die Lehrlinge im ersten Lehrjahr zwei Mal wöchentlich, im zweiten und dritten Jahr ein Mal wöchentlich zur Berufsschule. Da Sie einen gewissen Einfluss auf die Berufsschultage haben, überlegen Sie, an welchen Tagen Sie den Lehrling am leichtesten entbehren können und geben Sie diesen Wunschtage am besten schriftlich, spätestens eine Woche vor Berufsschulbeginn der Direktion bekannt.

In den Bundesländern gehen die Lehrlinge en bloc etwa zwei Monate zur Schule. Auch hier haben Sie die Möglichkeit jene Zeit zu wählen, die für Sie am besten passt.

### **Erfolgreiche Einschulung neuer Mitarbeiter/innen**

Wichtig ist, wie praktisch überall wo Sie rasch ein gutes Ergebnis brauchen, sich sehr gut vorzubereiten. Nach meiner Erfahrung ist eine Stellenbeschreibung als Einstieg sehr hilfreich. Wenn der/die neue Mitarbeiter/in in den Bewerbungsunterlagen über Fähigkeiten und Kenntnisse geschrieben hat, ist es meist nur noch notwendig abzuklären, in welcher Qualität diese gebraucht und sofort eingesetzt werden können.

Auch sollten jene Kolleg/innen über den/die neue Mitarbeiter/in informiert werden und der Aufgabenbereich beschrieben werden. Denken Sie daran abzuklären, ob Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten anderer Mitarbeiter/innen berührt werden.

Wenn der/die neue Mitarbeiter/in schließlich da ist und im Betrieb die Vorstellungsrunde absolviert, so kann ich aus eigener Erfahrung sagen dass ich nach einer gewissen Menge geschüttelter Hände und Blicke in mir völlig fremde Gesichter irgendwann ausgestiegen bin. Da die Hoffnung bekanntlich zuletzt stirbt, hoffte ich, mir irgendwann tatsächlich zu merken, wer **WER** ist. Aber es geht auch anders!

Als es nach einiger Zeit an mir war neue Mitarbeiter/innen durch das Unternehmen (>250! Beschäftigte) zu führen und Sie vorzustellen, habe ich mir überlegt, was wohl das beste Hilfsmittel für sie sein könnte, um sich die wichtigsten Abteilungen und Mitarbeiter/innen merken zu können.

Ich kreierte schließlich eine so genannte „kurze Telefonliste“, alphabetisch gereiht:  
Seite 1: Abteilung, Abteilungsleiter, Sekretärin

Seite 2: Name, Funktion, Abteilung

Bei der Vorstellungsrunde habe ich mich bewusst auf die wichtigsten Funktionsträger- und Stelleninhaber/innen beschränkt und jeder vorgestellten Person ein Attribut hinzugefügt. Ein Beispiel: „Das ist Frau XY“, dann die Funktion erklärt und abschließend, z.B. „Sehen Sie nur, sie hat ihr Bürofenster in ein Blumenmeer verwandelt.“ gesagt. Dafür bekam ich fast immer ein gutes Feedback.

Bei der Einschulung ist es erforderlich, die wichtigsten Informationen und Anforderungen anzusprechen. Dabei habe ich empfohlen, alles aufzuschreiben und dann strukturiert in eine EXCEL-Datei einzuarbeiten um rasch auf die jeweiligen Informationen zugreifen zu können. (Sekretärinnenbuch)

Außerdem bekamen neue Mitarbeiter/innen einen von der jeweiligen Abteilung ausgearbeiteten Einarbeitungsplan, korrelierend mit der Stellenbeschreibung. Nach der Probezeit (im Vorfeld vereinbaren) wurde mit der/dem direkten Vorgesetzten festgelegt, welche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen dem/der neuen Mitarbeiterin angeboten werden sollten.

Manches Mal werden in Unternehmen gänzlich neue Funktionen geschaffen und diese müssen mit neuen Mitarbeiter/innen besetzt werden. Für diese sollten bereits vor der Suche, konkrete Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen erarbeitet werden. Wenn der Arbeitsplatz bereit gestellt ist, werden zuallererst organisatorisch-rechtliche Belange geklärt und eine ständige Ansprechperson ausgewählt. Diese steht in der Einarbeitungsphase als Ansprechpartner/in für den/die neue Mitarbeiter/in zur Verfügung (Thema: Mentor / Mentoring).

Bezüglich der fachlichen Einführung ist es erforderlich, dass der/die neue Mitarbeiter/in die Erfordernisse/Besonderheiten seines/ihrer neuen Aufgabebereiches kennen lernt. Die Einführung in diesen erfolgt häufig in Form von Mitarbeit bei Routinearbeiten, später werden Teilaufgaben zur Erledigung übertragen, wobei die Möglichkeit zu Rückfragen sowie zu einer Kontrolle durch Kolleg/innen bzw. Ansprechperson gegeben ist. Erst in der Folge werden schwierigere Aufgabenstellungen übertragen.

**WICHTIG:** Interne und externe Telefonate sollten genau besprochen werden. Machen Sie sich die bisherigen Erfahrungen, die neue Mitarbeiter/innen mitbringen zu Nutze! (Betriebsblindheit )

**Tipp**

Beachten Sie bitte, dass die Einführung eines neuen Mitarbeiters in eine neue Aufgabe für das bestehende Team vor allem einen zeitlichen Mehraufwand bedeutet. Das muss bei Ziel- und Terminplanungen(!) berücksichtigt werden. – Wichtig auch regelmäßige Feedbackgespräche! In diesen Gesprächen erhalten die neuen Mitarbeiter/innen Feedback hinsichtlich Arbeitsleistung und Verhalten, möglicher Aufgabenerweiterungen etc. und es können wechselseitig offene Fragen geklärt und bestehende Aufgaben eventuell neu verteilt werden.

Wenn alles zu Ihrer Zufriedenheit läuft, ist es an der Zeit ein eventuell befristetes Verhältnis in ein unbefristetes umzuwandeln. Manches Mal wird auch ein neues Entgelt vereinbart.

## **Unterschiedliche Führungsstile – Finden Sie den optimalen Stil für Ihre Persönlichkeit**

Über das Führen ■ Führen braucht Praxis ■ Führungs-Stile im Überblick

### ■ Führen ist:

- Leiten, Lenken
- Wege zeigen
- Motivieren, Abholen, Mitnehmen
- Ans Ziel bringen
- Verantwortung zeigen und übernehmen
- „Befehlen“, Anordnen
- An der Spitze stehen, Vorbild sein

### ■ Führen heißt: **UNTERSÜTZEN BEIM ERREICHEN VON UNTERNEHMENS-ZIELEN**

■ **Führen braucht Praxis** – hier gilt, wie fast überall: „Übung macht die Meisterin“. Diese Aussage impliziert, dass Fehler gemacht werden können / dürfen. Am leichtesten geht man an Führungsaufgaben in kleinen Schritten heran. Das macht an sich schon sicherer und im Laufe der Zeit macht die Erfahrung sicher.

■ Der folgende **Überblick** soll kurz die wesentlichen Merkmale unterschiedlicher Führungsstile beschreiben. Einige kommen naturgemäß für Sie nicht in Frage, dennoch möchte ich sie der Vollständigkeit halber erwähnen.

Wie ich schon im Kapitel „Diplomatin“ erwähnt habe, ist es sicherlich hilfreich, sich am Führungsstil des Chef / der Chefin zu orientieren. Sie sollten dabei das, was Sie gut finden in Ihren persönlichen Stil einbauen und das, was nicht zu Ihnen passt verwerfen. In manchen Fällen ist es notwendig, einen gänzlich anderen Stil(-Mix) zu entwickeln, um Vorgesetzte bei ihren Führungsaufgaben zu unterstützen.

## ■ Ein Überblick:

### ■ Autoritär

Vorgesetzter entscheidet und ordnet an; kein bis wenig Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter/innen; keine Konsultation der Mitarbeiter/innen

### ■ Patriarchalisch

Führungskraft trifft die Entscheidungen, Mitarbeiter/innen werden überzeugt, bevor die Führungskraft Umsetzung anordnet; Mitarbeiter/innen können Fragen stellen; Entscheidung und Durchführung getrennt (Chef entscheiden, Mitarbeiter/innen führen durch); Entscheidungen „von oben“ sind unwiderruflich

### ■ Beratend

Vorgesetzte informieren ihre Mitarbeiter/innen über anstehende Entscheidungen; Mitarbeiter haben die Möglichkeit Ihre Meinungen / Vorschläge einzubringen; Vorgesetzte treffen endgültig ihre Entscheidungen.

### ■ Der konsultative Führungsstil

ist gekennzeichnet durch unterschiedlichen Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter/innen; die Führungskraft informiert, die Mitarbeiter/innen entwickeln Lösungsmodelle, Vorschläge etc.; diese fließen in den Entscheidungsprozeß ein, die Führungskraft entscheidet; statt Hierarchie steht das Team; Modell des doppelten Informationsflusses

### ■ Der partizipative Führungsstil

Die Mitarbeiter/innen (Spezialisten!) entscheiden nachdem die Führungskraft die Problemstellung definiert hat und den Rahmen des Entscheidungsspielraumes vorgegeben hat.

### ■ Der delegative Führungsstil

ist dadurch gekennzeichnet, dass die Mitarbeiter/innen (Spezialisten) entscheiden und die vorgesetzte Führungskraft als Koordinator nach Innen und Außen fungiert

## Normative Konzepte der Führung

Eine Führungsanweisung ist

- die schriftliche Festlegung der Führungsgrundsätze einer Organisation / eines Unternehmen
- sie stellt eine Zusammenfassung verbindlicher Richtlinien für das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeiter/innen im Führungsprozess bei der Erledigung von Sachaufgaben dar.

Kriterien des Führungserfolges

- Grundsätze der Delegation
- Regelung der Pflichten von Führungskräften
- Regelung der Pflichten von Mitarbeiter/innen
- Regeln für Information, Kontrolle und Reporting
- Regeln für Gruppen- bzw. Team-Arbeit
- Regelung der Stellvertretung

Grundsätzlich Ist Die Führungskraft **NICHT** für die Fehler ihrer Mitarbeiter/innen verantwortlich!

### **Ausnahmen sind:**

- Unklare Aufgabenstellung / Delegation
- Unzureichende Anweisung / Anleitung
- Ungenügende Anzahl der Mitarbeiter/innen
- Falsche Auswahl von Mitarbeiter/innen
- Ungenügende Information
- Falsche / zu späte Kontrolle

### **PFLICHTEN von Führungskräften**

- Auswahl qualifizierter Mitarbeiter/innen
- sachliches Lob, sachliche Kritik
- Fordern und Fördern der Mitarbeiter/innen
- Aus- bzw. Weiterbildung der Mitarbeiter/innen
- Schaffung geeigneter Arbeitsbedingungen
- Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter/innen
- Vertretung der Mitarbeiter/innen gegenüber höherer Instanzen (Hierarchiestufen einhalten!)

### **PFLICHTEN von Mitarbeiter/innen**

- Selbständiges Handeln im normalen Tagesgeschehen
- Beratung der Führungskraft in Ausnahme-Situationen und bei außergewöhnlichen Vorkommnissen

### **Was beinhaltet eine Stellenbeschreibung**

- Bezeichnung der Stelle (Linie/Stab/Dienstleistung)
- Titel oder Amtsbezeichnung (Berufstitel)
- Hierarchische Einordnung (über/unter)
- Regelung der Berichts- und Weisungswege
- Zielsetzung der Stelle (Aufgabenbeschreibung)
- Festlegung der Stellvertretung
- Kompetenzen / Verantwortlichkeiten
- Beschreibung von Teilaufgaben (je Mitarbeiter/innen der Stelle z.B. Einkauf, Verkauf, Buchhaltung etc.)

### **Führungsanweisungen**

- Führungsprinzipien, Verantwortungsbereiche
- Pflichten von Führungskräften und Mitarbeiter/innen
- Kennzeichnen der Delegation von Verantwortung
- Mitarbeiter/innen-Gespräch bzw. Gespräch mit der/dem MitarbeiterIn
- Dienstbesprechung
- Dienstaufsicht und -kontrolle
- Lob und Anerkennung
- Grundsätze des Informationsumfanges und -flusses
- Ideen-Pool (Anregungen für Führungskräfte)
- Richtlinien für die Wahrnehmung der Führungsaufgabe
- Stab-Linien: Verhältnis und Abgrenzung
- Regeln für die Team-Arbeit
- Stellvertretung
- Dienst- und Beschwerdewege
- Fach- und Disziplinarvorgesetzte

Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Stil entwickeln oder hat dies bereits getan! Orientieren Sie sich an diesen Spielregeln und Strukturen und finden Sie so Ihren persönlichen Stil, der am besten mit dem Stil des Unternehmens vereinbaren lässt. Eigene Stärken und Schwächen fließen in diesen „Partnerfindungsprozess“ ebenso ein, wie Ihr persönliches Werteset.

## **Führungsinstrumente**

Führungsinstrumente dienen den Führungskräften, Leistung und Motivation ihrer Mitarbeiter/innen zu steuern bzw. zu optimieren. Man unterscheidet dabei objektiv bewertbare (materiell bestimmte) Führungsinstrumente von rein Motivationsfördernden Führungsinstrumenten.

Der Einsatz der Führungsinstrumente hat generell einen Grund: **Das Erreichen der Unternehmensziele.**

**Führung ist somit die Kunst, Mitarbeiter/innen zum Erreichen von Unternehmenszielen zu motivieren, zu bewegen.**

Die richtige Führung ist ein wichtiger Einflussfaktor für die Unternehmenseffizienz. Dazu gibt es die unterschiedlichsten Betrachtungs- und Berechnungsbeispiele.

Ich nehme gerne die Arbeitszeit zur Berechnung heran, weil jeder arbeitende Mensch dieses Beispiel sehr gut nachvollziehen kann.

Gelingt es dem Management eines mittelständischen Unternehmens mit 200 Mitarbeitern in der Produktion die Effizienz der Mitarbeiter um 10 Minuten pro Arbeitstag zu verbessern, dann ergibt sich folgende Zeitersparnis:

Anzahl Mitarbeiter	Netto-Arbeitstage	10 Minuten pro Tag	Minuten pro Jahr	Stunden pro Jahr	Wert pro Stunde	Ersparnis pro Jahr
<b>200</b>	<b>225</b>	<b>10</b>	<b>450.000</b>	<b>7.500</b>		

Nun kann jedes Unternehmen den Wert pro Stunde einsetzen und selber ausrechnen was eine Effizienzsteigerung dem Unternehmen bringen könnte bzw. der Wegfall einer solchen das Unternehmen jährlich kostet.

Für alle Menschen, die Führungsaufgaben übernehmen wollen/sollen, gibt es eine gute Nachricht: Führung ist eine Kunst, die erlernbar und gut trainierbar ist. Sie ist abhängig von dem Einsatz der richtigen Führungsinstrumente und Ihrer Persönlichkeit.

**Die wichtigsten Instrumente sind:**

- **Mitarbeiter/innen-Gespräch**
  - **Mitarbeiter/innen fordern und fördern**
  - **Lob und Anerkennung**
- **Zielvereinbarungen**
- **Delegieren**
- **Kontrollieren**
- **Feedback**
- **Kommunikation / Information**
- **Motivieren, Teamarbeit fördern**

## 1. Zielvereinbarungen

Mit Mitarbeitern Ziele zu vereinbaren ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente, da ohne realistische, klar und eindeutig formulierte Ziele Ihren Mitarbeitern die Zielvorgaben und damit die Orientierung fehlen. Diese Ziele müssen einer einfachen Regel, der **SMART**-Regel folgen. D.h. sie müssen **spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert** sein.

Außerordentliche Aufgaben oder herausfordernde Ziele können auch sehr motivieren auf Ihre Mitarbeiter wirken und dienen häufig als Grundlage für die Mitarbeiterbeurteilung und die künftige Einkommensfestlegung.

Zielvereinbarungen werden in Absprache mit den Mitarbeitern getroffen (sonst wären es ja keine „Vereinbarungen“ sondern Befehle!)

## 2. Delegieren

Delegation ist das Übertragen von Aufgaben auf Mitarbeiter. Darüber habe ich bereits ausführlich geschrieben. Wichtig auch hier die Anwendung eines Prinzips, nämlich dem **AKV—Prinzip**. Dieses beschreibt Aufgaben – Kompetenzen – Verantwortung, die für die Aufgabenerfüllung notwendig sind und die Mitarbeiter/innen haben müssen.

**Tip**

Delegieren Sie auch immer wieder wichtige Aufgaben an Ihre Mitarbeiter!

## 3. Kontrollieren

Kontrolle ist und bleibt ein wichtiges Führungsinstrument. Die Erfüllung einer Aufgabe bzw. der Stand der Zielerreichung muss kontrolliert werden um unerwünschte Ergebnisse zu vermeiden. Siehe Delegieren! Allerdings gilt hier im Besonderen: die Art und Weise der Kontrolle hat einen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation. Achtung: zu viel Kontrolle kann Mitarbeiter unselbstständig machen und demotivieren. Zu wenig Kontrolle kann zu falschen Ergebnissen oder Terminverlust führen.

**Tip**

Führen Sie periodisch, Anlass-bezogene und angemessene(!) Kontrollen durch!

## 4. Mitarbeiter fördern und entwickeln (Mitarbeiter/innen-Gespräch)

Eine gute Führungskraft führt mindestens einmal jährlich ein Mitarbeiter/innen-gespräch durch. Dabei muss die Führungskraft für ihre Mitarbeiter/innen gelegentlich auch als Coach zur Verfügung stehen. Die Aufgabe eines Coaches habe ich bereits beschrieben. Der Chef als Coach coacht seine Mitarbeiter/innen um den Erfolg des gesamten Unternehmens sicher zu stellen. Im Fokus steht die Weiterentwicklung der Mitarbeiter in dem Sinn, dass Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens am Markt zu steigern (Karriereplan, Festlegung von Schulungen und Trainings).

**Tip**

Sprechen Sie als Führungskraft regelmäßig über die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter (entweder mit der vorgesetzten Dienststelle oder direkt mit Ihren Mitarbeiter/innen) und leiten Sie Fördermaßnahmen ein!

## 5. Positives und negatives Feedback geben

Feedback geben heißt, dem Mitarbeiter eine Rückmeldung über seine Leistung zu geben. In der Praxis wird dies über Anerkennung und konstruktive Kritik getan. Kritik sollte spezifisch und auf das Verhalten und keinesfalls auf die Person bezogen sein.

### Tipp

Geben Sie regelmäßig sowohl positives (Lob & Anerkennung) als auch negatives Feedback (konstruktive Kritik)!

## 6. Informieren

Wenn Mitarbeiter ihre Aufgabe effektiv und korrekt ausführen sollen, dann brauchen sie alle erforderlichen Informationen. Informationen sollten nicht nur Vertrauensbildend und motivierend wirken, sondern auch betriebliche und wirtschaftliche Zusammenhänge verständlich machen. Als Führungskraft haben Sie die Aufgabe einen kontinuierlichen Informationsfluss zu Ihren Mitarbeiter/innen aufzubauen. Dazu dienen Gespräche mit dem Mitarbeiter (Anlass-bezogen), Teambesprechungen und das periodisch stattfindende Mitarbeitergespräch. In Unternehmen, in denen es solche regelmäßigen Informationsgespräche nicht gibt, kommt es häufig zu Beschwerden wegen fehlender Informationen oder – schlimmer noch zur Bildung einer schwunghaften Gerüchteküche.

### Tipp

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über alle für deren Tätigkeit wichtigen Fakten und erklären Sie auch wirtschaftliche und betriebliche Zusammenhänge!

## 7. Motivieren

Motivieren ist nicht nur Aufgabe von Führungskräften, sondern sollte auch von den Mitarbeitern selbst kommen. Schließlich werden Mitarbeiter für ihren Arbeitseinsatz ja auch entlohnt. Bei besonderen Leistungen sind Prämien in Form von Geld oder anderen Vergünstigungen ein gutes Mittel Mitarbeiter/innen zu motivieren. Doch Geld alleine wirkt nicht! Auch gutes Betriebsklima, Lob und Anerkennung, wichtige und/oder interessante Tätigkeiten, erstklassiges Equipment udglm. fördern die Motivation.

### Tipp

Wichtig: Bemühen Sie sich als Führungskraft persönlich um die Mitarbeiterzufriedenheit zu heben bzw. hoch zu halten.

## 8. Teamarbeit fördern

Gut funktionierende Teamarbeit wird vor allem auch in arbeitsteiligen Prozessen immer wichtiger. Führungskräfte sind gut beraten, sich um die passenden Team-Entwicklungs-Programme und Teambildende Maßnahmen zu kümmern. Vor allem regelmäßige Teambesprechungen fördern den Zusammenhalt. Erfolge sollten Team-übergreifend kommuniziert werden auch als Ansporn für andere Teams im Unternehmen. Regelmäßige Einladungen und/oder andere Aktivitäten (Ausflüge, Betriebsfeiern etc.) wirken nicht nur Team-bildend und motivierend, sondern ermöglicht auch informelle Gespräche.

### Tipp

Installieren Sie Team-Entwicklungsprogramme und Team-bildende Maßnahmen!



## **Zum Geleit – „Das Geheimnis meines Erfolgs“**

Gibt es so etwas wie Gesetzmäßigkeiten, etwa gar ein Patentrezept?  
Dazu ein ganz klares JEIN – Leider. Keine Gute Nachricht, ich weiß. Aber, damit es Ihnen nicht gar so schwer fällt, es anzuerkennen, es gibt auch etwas, das man sich nicht hart erarbeiten muss.

Ein Rezept. Sie können es hier nachlesen. Was braucht es also, um erfolgreich, ja vielleicht sogar mächtig zu werden? – Wenn man überhaupt mächtig werden will. Macht verlangt einen verantwortungsvollen Umgang damit. Wenn Sie wissen wollen, wie Macht **NICHT** missbraucht werden darf, empfehle ich, sich regelmäßig in seriösen Zeitungen anzusehen, was uns diverse Manager, Politiker usw. tagtäglich an Anschauungsunterricht dafür anbieten.

**Ich hätte nachfolgende Liste gerne als Buffet gesehen. – Also nehmen Sie sich das, was Ihnen „schmeckt“ und schreiben Sie selber Ihr ganz persönliches Skript**

### **„Das Geheimnis meines Erfolgs“!**

#### **1. Verantwortungsbewusstsein**

Ein verantwortungsvoller Mensch übernimmt für alle seine Entscheidungen und Handlungen die alleinige Verantwortung. Dabei ist er sich seiner Aufgaben Kompetenzen und Verantwortungen voll bewusst. Ein solcher Mensch lebt im Bewusstsein seiner Verträge. Und wenn einer Ihrer inneren Verträge lautet: "Ich werde Assistentin im Top-Management eines bedeutenden Unternehmens", dann sollten Sie Ihre Karriere genau planen. Schreiben Sie sich Ihre Hauptziele und Zwischenziele auf, kontrollieren Sie, was Sie schon geschafft haben und feiern Sie Ihre Etappensiege!

#### **2. Eiserner Wille zum Erfolg**

Wenn Sie erst einmal Erfolg haben, werden Sie es bemerken, wer Erfolg hat, wird gebraucht und wer gebraucht wird, der hat Macht. Und der, der Macht hat, der zieht die Mächtigen an. Aber nicht nur die. Daher ist es wichtig, zu sehen und vor allem zu spüren, mit wem man sich umgibt. Legen Sie sich eine gute Strategie zu, um dem Glück und dem Zufall nicht zu viel Raum zu lassen. Ein regelmäßiges Überdenken der eigenen Ziele in Zusammenhang mit den Unternehmenszielen wirkt unterstützend bei Ihrer Zielwegplanung.

#### **3. Wissen ist Macht**

Eine gesunde Portion Wissensdurst sollte einer guten Assistentin zueigen sein, denn das nichts wissen schon was macht, ist mittlerweile bekannt. Gehen Sie in Ihrem Wissensdurst selektiv vor und eignen Sie sich jenes Wissen an, das Ihre Karrierepläne begünstigt. Lebenslanges Lernen sollte ganz oben auf Ihrer persönlichen Prioritätenliste stehen. Klären Sie in Ihrem sozialen Umfeld, wie viel Zeit Sie dafür zur Verfügung haben und bleiben Sie konsequent. Einer der erfolgreichsten und wohl auch mächtigsten Männer, nämlich Henry Ford, sagte einmal, dass ein Geheimnis seines Erfolges die Auswahl seiner Freunde war. Überlegen Sie, welche Menschen Sie in Ihrer Entwicklung unterstützen und befreien Sie sich konsequent von unnützen Bekanntschaften, die Sie nur Energie kosten.

#### 4. Vorsicht Gegner

Meine Großmutter sagte mir damals, Ende der 1960-er: „Unterschätze niemals Deine Gegner“

Wenn Sie die Karriereleiter hochsteigen, dann haben Sie zwangsläufig auch Menschen um sich, die Ihnen Ihren Erfolg neiden. Mitleid, heißt es, bekommt man geschenkt, Neid muss man sich hart erarbeiten. Wenn Sie an die Spitze wollen, dann starten Sie wenn möglich unauffällig, hören Sie gut zu und sehen Sie sich genau um. Vielleicht traut man Ihnen Karriere gar nicht zu. Umso überraschter werden Ihre Kolleg/innen sein, wenn Sie dann ganz oben an Ihrem Ziel angelangt sind. Dabei sollten Sie aber auch immer schauen, was die Kolleg/innen machen. Das gleiche „Angebot“ an Ihren Arbeitgeber zu machen wäre nicht besonders originell. Suchen Sie sich Ihr eigenes, ganz besonderes Angebot, das Sie Ihrem (neuen) Arbeitgeber machen werden. Und dann arbeiten Sie konsequent darauf hin.

Manches Mal werde ich gefragt, wie man so etwas macht, Karriere durch ständige Weiterbildung. Ich antworte mit einem Standardbild, mit einer Frage: „Wie würden Sie einen Elefanten verspeisen?“ „???“ – „Na, ganz einfach: scheinchenweise!“ Viele Karrieren funktionieren ebenso.

#### 5. Ein gut funktionierendes Netzwerk

Das was erfolgreiche Menschen aller Zeiten immer schon hatten: ein erstklassig funktionierendes Netzwerk. In England und regional unterschiedlich auch in Amerika werden bereits vor der Geburt die Weichen in Richtung Karriere gestellt. Und das funktioniert dann ein ganzes Leben lang.

Da wird der Auswahl der richtigen Wohngegend, der richtigen Schule, der richtigen Freunde höchstes Augenmerk zuteil. In Kontinental-Europa ist es aktuell noch nicht so stark ausgeprägt, jedoch ist es auch hier enorm wichtig und wird immer wichtiger, den richtigen Kreisen anzugehören und die richtigen Freunde zu haben.

Sollte es Ihnen vom Start weg nicht möglich gewesen sein, in den wichtigen Kreisen integriert zu sein, dann ist es spätestens während Ihrer Ausbildung/Studienzeit notwendig, zur richtigen Zeit am richtigen Ort die richtigen Menschen zu treffen. Seien Sie präsent und denken Sie daran, was Sie in einem Netzwerk geben können. Denken Sie bitte erst im zweiten Schritt, was Sie dafür bekommen wollen / sollen. Versuchen Sie so viel Unterstützung, wie nur irgendwie möglich zu geben und zu bekommen. Sorgen Sie dafür, dass die richtigen Menschen das Wichtigste über Sie wissen und das in einem Satz an Andere weitergeben können. Markante Interessensgebiete oder Spezialthemen sind z.B. ein markanter USP, den Sie durch wichtige „Multiplikatoren“ verbreiten lassen sollten. Denken Sie daran, möglichst früh eine/n Mentor/in für sich zu finden. Verfassen Sie eine „Kurzgeschichte“ über sich selber. Quasi eine Erfolgsgeschichte. Denken Sie an Menschen wie z.B. Aristoteles Onassis: „Vom Tellerwäscher zum millionenschweren Reeder“. Auch eine gewisse Medienpräsenz Newsletter, Kundenzeitschrift Mitarbeiterinfos, etc. ist gut für so manche Karriere.

Wie das geht? Wenn Sie etwas Interessantes zu sagen haben, dann halten Sie einen Fachvortrag. Oder schreiben Sie es für die oben genannten Medien auf.

Machen Sie sich im Unternehmen / bei Ihren Kunden und/oder Lieferanten einen Namen. Und denken Sie daran, kaum jemand wird zugeben, dass er das, was Sie geschrieben haben nicht gelesen hat. – Das wäre unhöflich. Aber man wird es, wenn Sie jemand anderem vorgestellt werden, erwähnen – und schon sind Sie Expertin in einem bestimmten Fachgebiet.

## **6. Männer-Karrieren vs. Frauen-Karrieren**

Da Sie eine Frau sind, wissen Sie, dass es sehr schwierig ist, sich in einer Männerdomäne zu etablieren. Chefetagen sind in überwiegend in männlicher Hand – vor allem im Top-Management. Wenn Sie sich im mittleren Management bereits etabliert haben, dann können Sie es mit einer „typisch weiblichen Tugend“ durchaus eine Etage höher schaffen. Viele, vor allem junge Manager, scheitern an ihrer Ungeduld und Eitelkeit. Frauen, die mit eisernem Willen zu Ihren Karriereplänen stehen, punkten hier mit Ausdauer und Geduld.

Wenn man genauer hinschaut, weshalb Frauen meist im mittleren Management „hängen bleiben“, obwohl sie zumindest so gut ausgebildet sind, wie ihre männlichen Kollegen in den „oberen Etagen“, dann fällt auf, dass es so etwas wie ein Muster des (Miss-) Erfolges gibt. Auf den Punkt gebracht heißt das: „Frauen trauen sich viel weniger zu als Männer!“

Eine Binsenweisheit. – Vielleicht. Vielleicht aber auch nicht. Es wurden viele Frauen dazu befragt. Vor allem Frauen 40plus. Die haben unisono gemeint, ihnen wäre ihr Wunsch nach Perfektionismus in die Quere gekommen.

Meine Erfahrung zu diesem Thema: Wenn (manche) Männer von einer bestimmten Sache gut Bescheid wissen, verkaufen sie es (oft genug) als eine herausragende Qualifikation, über die sie selbstverständlich längst verfügen. Frauen sind da viel bescheidener und ehrlicher.

Mann lernt ggfs. über Nacht, Frau in acht Semestern auf der Uni. – Stellen Sie sich bitte einmal die Frage, ob das wirklich notwendig ist. Manches von dem, das Sie lernen mussten benötigen Sie überhaupt nicht! Und die eine oder andere Qualifikation wird im Recruiting einfach nur interessehalber nachgefragt. Das heißt nicht, dass Frau alles wissen / können muss. Und schon gar nicht perfekt. Machen Sie das, was Ihr Spezialgebiet ist ganz speziell und sehr gut und den Rest machen Sie bitte so wie Ihre männlichen Kollegen: gut.

## **7. Mut zum Risiko**

Ja, aber bedenken Sie dabei, dass es in vielen Fällen wichtiger ist, einen Misserfolg zu verhindern, als einen (Pyrrhus-)Sieg anzupeilen. Manche männliche Karrieren enden vorzeitig, weil Leichtsinns, Übergroße Risikobereitschaft und krasse Fehleinschätzung der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten einen kontinuierlichen Karriereaufbau zunichte gemacht haben (siehe aktuelle Bankenkrise).

Einzigste Ausnahme ist hier die Politik. Da können Sie in so einem Fall mit Beförderung rechnen.

Zur Risikominimierung gehört eine gute Vorbereitung. Diese beinhaltet u.a. qualitativ hochwertige Information, klare Zielbeschreibung, Zielwege, Etappenziele, Alternativen, Ausstiegsszenarien, Konzentration auf das Wesentliche und loyale Mitarbeiter/innen / Kolleg/innen.

Um wirklich Karriere zu machen bedarf es aber auch noch einiger anderer, wirklich wichtiger Eigenschaften: Mut, Führungswillen, Stärke, Verwegenheit, Abschied von vorgefassten Meinungen und Rollenbildern, Zupacken können, wenn sich eine Gelegenheit ergibt, anders sein dürfen, zu sich und seinen Zielen stehen usw. usw.

## 8. Die Brückenbauer/in

Wenn Sie Mitarbeiter/innen führen bzw. künftig führen wollen, dann müssen Sie Brückenbauerin sein. Dabei geht es darum, Gräben zwischen (Arbeits-) Gruppen zu überbrücken, Gegensätze zu erkennen und zu vereinen, aktives Diversity-Management im Unternehmen zu implementieren und vorzuleben, Gender Mainstreaming leben und mit den Mitarbeiter/innen regelmäßig über persönliche Anliegen sprechen. Das Mitarbeiter/innen-Gespräch als wichtiges Führungsinstrument erkennen und nutzen. Da diese Aufgabe üblicherweise von Vorgesetzten selbst übernommen wird, bereiten Sie diese Gespräche für sie/ihn vor.

## 9. Organisieren Sie sich und Ihren Tag

Terminkalender, MS Outlook oder andere Hilfsmittel sind ein absolutes Muss. Diese Hilfsmittel funktionieren aber nur dann, wenn sie immer aktuell sind. Neben allen geschäftlichen Terminen werden auch private unbedingt in einem **einzigem** Kalender eingetragen. Denken Sie daran: **Es darf nur einen geben!** Wichtige Veranstaltungen, Messen, Weiterbildungstermine, Jahrestage, Jubiläen, freie Tage, Urlaube etc. müssen übersichtlich eingetragen sein. Und bitte achten Sie darauf, nicht mehr als maximal 60% Ihrer Arbeitszeit zu verplanen, denn das Unvorhersehbare tritt immer dann ein, wenn der Tag „zugeplant“ ist. Legen Sie eine „Stille Stunde“ in Ihr Leistungstief und halten Sie diese auch ein. Schalten Sie das Telefon auf Anrufbeantworter, wenn Sie ungestört arbeiten müssen. Und bitte: Gelassen bleiben, wenn etwas Unvorhergesehenes eintritt.

## 10. Stärken und Schwächen

Sie haben sie. Ganz sicher. So wie alle anderen Menschen auch: Stärken. Aber bitte denken Sie daran: auch Schwächen. Sollten Sie ad hoc keine finden, dann überlegen Sie bitte, wie es mit Ihrer Selbsteinschätzung aussieht.



### Tipp

Wenn Sie sich selber betrachten, welche Begriffe stehen dann auf Ihrer Stärke-/Schwächen-Liste:

- Mein Charakter
- Meine Persönlichkeit
- Mein Wissen und mein Können
- Meine Talente
- Meine Werte und Normen
- Übernommene Werte, Normen, Dogmen,
- Mein „Entsprechen-Wollen“
- Mein „Eigentlich-Sein-Wollen“
- Meine Ich-Freiheit
- Meine Durchsetzungskraft
- Mein „Zu-mir-Stehen“
- Meine Ich-Identitäten
- Mein Selbst
- Selbstachtung
- Selbstakzeptanz / Selbst-Distanziertheit
- Selbstbehauptung
- Selbstbewertung
- Selbstbewusstsein
- Selbstdurchsetzung

- Selbsteinschätzung
- Selbstkonzept
- Selbstsicherheit
- Selbstvertrauen
- Selbstverwirklichung
- Selbstwahrnehmung
- Selbstwertung
- Selbstwert / Selbstwertgefühl

Vielleicht erleben Sie eine Überraschung. Und eine Erkenntnis, die es leichter macht, eigene Schwächen anzunehmen: **Eine Schwäche ist nur halb so schlimm, wenn man sie erkennt, annimmt und daran arbeitet.**

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit und**

**VIEL ERFOLG!**

*Karin Schönwetter*

Akad. Marketingkauffrau  
Unternehmensberaterin ■ Dipl. Syst. Coach  
Trainerin für Wirtschafts- und Sozialkompetenz  
Kommunikationstrainerin, Ausbilderin