## Aktuelles


- **Das aktuelle Interview:** Erfolgreich und doch unzufrieden im Job? – Mit der Chip-Karte auf Karrierekurs .....3
- **Newsticker:** Nur ein Job! / Der Chef: Eine Prise Narzissmus ist erlaubt .....6
- **Führungskompetenz:** Von ManU lernen heißt siegen lernen – 7 Erfolgsregeln von Top-Coach Alex Ferguson .....7


**Das aktuelle Interview**

# Erfolgreich und doch unzufrieden im Job? – Mit der Chip-Karte auf Karrierekurs

**Tolle Position, verantwortungsvolle Aufgabe, ansehnliches Gehalt – und dennoch sind viele Führungskräfte unzufrieden. „Weil sie am falschen Ort sind", so lautet die These von Gudrun Happich, Executive Coach für Leistungsträger. Ihre Erfahrungen mit rund 1.000 Coachingkunden hat die Gründerin des Instituts Galileo – Institut für Human Excellence – jetzt in ihrem Buch „Was wirklich zählt" zusammengefasst. Mit dem Modell der persönlichen Chipkarte hilft sie ihren Kunden, „ihren idealen beruflichen Platz, im richtigen Umfeld, in der richtigen Rolle, mit der richtigen Aufgabe, in der besten Position" zu finden. Was man tun muss, damit die Jobvision auf die Chipkarte passt, erfahren Sie in diesem Interview.**

**Kontakt: Gudrun Happich, Galileo. Institut für Human Excellence, Executive Coach für Leistungsträger, www.galileo-institut.de**

**Wie funktioniert das Chipkartenmodell, und inwiefern stellen Sie damit das übliche Karrieremodell für Führungskräfte auf den Kopf?**

Eigentlich ist das Chipkartenmodell nicht nur etwas für Führungskräfte, sondern für jeden, der sagt: „Ich möchte, dass Karriere und Spaß zusammengehören." Denn das ist bei den meisten ziemlich abhandengekommen. Deshalb suchen viele die Veränderung. Bei einer Umfrage unter Leistungs-

trägern waren 98 % unzufrieden und wollten aussteigen, Hauptsache weg! Doch das ist oft nur eine vordergründige Lösung. Wenn man nicht an die Wurzel des Problems gelangt, sieht die Situation nach 3 Jahren wieder genau so aus. Deshalb schaue ich: Was muss sich ändern, damit Leistungsträger wieder mit ihrem Job zufrieden sind? Das Ergebnis: 99,9 % von meinen Klienten sind im Unternehmen geblieben. Das ist das große Thema 2014: Was bieten wir an, damit Mitarbeiter bleiben?

**Warum ist es so anstrengend für Führungskräfte, nicht am rechten Platz zu sein?**

Jeder von uns hat bestimmte Lebenswerte und Lebensmotive, die Mohrrübe, die uns morgens aufstehen lässt. Und diese Motive wollen gelebt werden. Wenn wir im Einklang mit diesen Werten und Motiven leben, fällt uns die Arbeit leicht. Wenn wir nicht im Einklang mit diesen Werten leben, fällt uns das, was wir tun, extrem schwer. Das ist wie gegen den Strom zu schwimmen.

**Warum verharren viele Führungskräfte in Positionen, die sie nicht ausfüllen oder gar ausbrennen?**

Besonders Leistungsträger sind es gewohnt, die Zähne zusammenzubeißen. Man muss Kompromisse machen, dann springt man mal eben schnell ein, macht die Urlaubsvertretung, nimmt diese Aufgabe auch noch wahr, bis jemand Neues gefunden wird. Dann kommt der Neue nicht, und es heißt: „Du machst das doch immer so gut. Mach das doch auch noch." Und auf einmal hängt der Leistungsträger am „Fliegenfänger". Das ist ein schleichender Prozess, häufig über einen längeren Zeitraum. Und deshalb wird vielen zunächst gar nicht bewusst, dass sie sich im „Du-musst"-Teufelskreis befinden. Und ein Leistungsträger steigt nicht aus!

**Die Lösung, die Sie anbieten, ist, das Karrieremodell auf den Kopf zu stellen und zu fragen: Was sind meine Kerninteressen und Job-Talente?**

Genau. Denn normalerweise läuft es so: Wer sich mit seiner Karriere beschäftigt, eine neue Position haben will, guckt sich auf dem Markt um. Immer wieder wird ihm etwas angeboten, und er muss sich dann entscheiden: „Bewerbe ich mich, oder bewerbe ich mich nicht?" Das heißt, das sind

ganz viele Entscheidungsschritte. Das ist sehr anstrengend. Und da habe ich mir gesagt: Drehen wir den Spieß doch einmal um. Wie wäre es, wenn ich mich nur einmal entscheiden muss – und zwar für mich selbst? Ja, aber diese Entscheidung hat es natürlich in sich.

Bei meinem Modell stand die Chipkarte der Krankenkassen Pate. Der Chip ist individuell und enthält komprimiert alle wichtigen Daten zu mir. Stellen Sie sich jetzt vor, Sie haben eine solche Chipkarte, auf der Ihre wahren Interessen und Fähigkeiten gespeichert sind. Jetzt stellen Sie sich vor, Sie sind am Flughafen und haben dort viele Bankautomaten. Jeder Automat steht für ein Unternehmen, das Ihnen ein Jobangebot macht. Dann können Sie Ihre Chipkarte in den Automaten schieben und abgleichen: Inwiefern passt dieses Angebot zu meiner Chipkarte.

**Und das geht ans „Eingemachte". Denn jeder muss schauen, was er nun auf diese Chipkarte draufpackt ...**

Die Chipkarte ist die komprimierte Zusammenfassung all meiner Schätze. Und um die Chipkarte mit den Daten füllen zu können, müssen Sie erkennen, was im Kern Ihre ideale Position ausmacht.

Hierfür habe ich einen 13-stufigen Prozess entwickelt. Es sind 13 Fragen, die Sie beantworten, und Ihre Antworten beschreiben das, worauf es Ihnen im idealen Job ankommt: Werte, Stärken, die ideale Aufgabe, das ideale Umfeld, der ideale Titel, die Vision, der Nutzen. Wichtig ist, dass am Ende alles auf eine Seite passt und – im Idealfall – am Ende in einen Satz.

**Wie einfach eigentlich: Man muss wissen, was man kann, guckt, hat das Unternehmen etwas Passendes zu bieten, und kann immer noch gehen, wenn das nicht der Fall ist.**

Ganz genau. Und diesen Chipkarten-Prozess macht man nur einmal im Leben. Aber das, was rauskommt, ist mit keinem Lottogewinn zu bezahlen. Umgekehrt: Wenn Sie addieren, wie viel Geld Menschen ausgeben, weil sie unzufrieden sind – teure Abenteuerurlaube, kostspielige Essen. Je höher der Frust, desto höher der Frustkauf.

Und da muss man nur 13 Schritte machen, auf die eigene Schatzsuche gehen und den Schatz an die Oberfläche holen. Wenn das passiert, sind wir beim Beschreiben der Chipkarte. Dann haben wir eine Vision, und es geht in

die nächste Phase. Ich entscheide: Will ich mir den Schatz einfach auf den Fernseher stellen, oder will ich etwas dazu tun, meinen idealen Platz zu finden?

**Was bewirkt die Chipkarte in der Westentasche?**

Ich bin viel selbstbewusster. Ich weiß, was ich kann. Ich verhandle. Ich biedere mich nicht an. Ich wähle aus.

**Newsticker**

## Nur ein Job!

Die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) hat herausgefunden, dass mehr als 74 % der Deutschen ihre aktuelle Arbeitsstelle nur als Job, nicht aber als Karriere ansehen. Befragt wurden 8.000 internationale Arbeitnehmer.

Die Analyse zeigt, dass die Höhe des Gehalts einen Einfluss auf die Bewertung des Jobs hat. Während mehr als 1/4 (27 %) der Top-Verdiener ihr aktuelles Arbeitsverhältnis eher als Karriere und nicht nur als einen Job versteht, fällt die Zustimmung unter weniger gut verdienenden Kollegen deutlich niedriger aus: Mehr als 90 % der Geringverdiener würden ihre Anstellung nur als Job beschreiben.

Das ist in anderen Ländern anders: Der internationale Ergebnisvergleich zeigt, dass z. B. französische Arbeitnehmer ihre Tätigkeit als Karriere ansehen. Im Gegensatz dazu belegen die Deutschen in der Rangliste den letzten Platz.

**Newsticker**

## Der Chef: Eine Prise Narzissmus ist erlaubt

Psychopathen in Nadelstreifen, Egozentriker an der Spitze? Die Psychologin Emily Grijalva von der University of Illinois hat in einer Meta-Studie die Ergebnisse aus rund 50 Fachartikeln, Promotionen und Master-Arbeiten zusammengefasst, um dem Narzissmus von Vorgesetzten auf die Spur zu kommen. Ein Ergebnis: Um die Karriereleiter zu erklimmen, ist Narzissmus

sehr hilfreich. Studienleiterin Grijalva: „Narzissten punkten vor allem mit ihrer Extrovertiertheit. Sie haben die Gabe, beim ersten Treffen zu glänzen. Damit sind sie im Vorstellungsgespräch ganz klar im Vorteil."

Ein weiteres Ergebnis: Von allein kommt ein echter Narzisst nicht auf die Idee, sich als Chef infrage zu stellen. Auch das Urteil ihrer Mitarbeiter lässt sie kalt. Grijalva: „Ein Narzisst denkt immer von sich, dass er ein sehr guter Chef ist." Auf die Frage, wer nun der bessere Chef ist – der Narzisst oder der Nette –, lieferte die Analyse allerdings keine Antwort. „Betrachtet man den Durchschnitt, sind Narzissten weder die besseren noch die schlechteren Chefs", sagt Grijalva.

Allerdings sind narzisstische Züge bei Chefs nicht nur negativ. Es komme auf den Grad des Narzissmus an: „Der ideale Chef ist in Maßen narzisstisch", sagt Grijalva. „Beim Narzissmus ist Mittelmäßigkeit genau richtig."

**Führungskompetenz**

# Von ManU lernen heißt siegen lernen – 7 Erfolgsregeln von Top-Coach Alex Ferguson

**Können wir Regeln vom Fußballplatz in die Unternehmen übertragen? Gibt es Parallelen zwischen Ihnen als Führungskraft und dem legendären Coach Alex Ferguson, der den Fußballclub Manchester United in 25 Jahren zu einer der erfolgreichsten und wertvollsten Fußballvereine weltweit machte? Gibt es einen Garant für Erfolg? Alex Ferguson hat mit Anita Elberse, Professorin der Harvard Business School, 7 Erfolgsregeln zusammengestellt, die den Coach wie die Spieler erfolgreich machen können – auch außerhalb des Fußballfelds.**

## Regel 1: Legen Sie das Fundament

Um auf lange Sicht ein erfolgreiches Team zu haben, sollten Sie langfristige Strukturen aufbauen. Es geht nicht um den schnellen Sieg, sondern darum, langfristig erfolgreich mitzuspielen. Bei Ferguson war dies die intensive Nachwuchsarbeit. Er richtete Exzellenzzentren für junge Talente ein und sorgte so dafür, dass immer wieder Nachwuchsspieler für die erste Mannschaft heranwuchsen.

**Ferguson:** *„Die Aufgabe eines Trainers ähnelt der eines Lehrers: Er muss andere dazu bringen, sich zu verbessern. Verhilf ihnen zu stärkeren technischen Fähigkeiten, mach sie zu Gewinnern, forme aus ihnen bessere Menschen, und sie können im Leben alles erreichen."*

**Regel 2: Bauen Sie Ihr Team um**

Selbst in erfolgreichen Phasen baute Ferguson stets sein Team um. Ferguson beschäftigte sich immer mit der Zukunft. Er wusste, wo sein Team verstärkt werden musste. Er kaufte weniger erfahrene Spieler als vergleichbare Mannschaften und setzte auf die Bindung junger Spieler, ohne die alten Hasen zu vernachlässigen.

**Ferguson:** *„Also haben wir versucht, uns das Team in 3 oder 4 Jahren vorzustellen und unsere Entscheidung daran auszurichten."*

**Regel 3: Setzen Sie hohe Standards**

Ferguson wollte seine Spieler zu Siegertypen machen. Er wollte sie motivieren, immer besser zu werden und niemals aufzugeben. Es ging ihm nicht nur darum, technische und strategische Fertigkeiten, sondern Werte zu vermitteln.

**Ferguson:** *„Wir haben unseren Fokus niemals aus den Augen verloren. Unsere Ziele waren Intensität, Konzentration, Tempo – und insgesamt ein hohes Leistungsniveau."*

**Regel 4: Geben Sie niemals die Kontrolle ab**

Selbst ein Top-Coach hat Spieler, die sich mit ihm anlegen, ihre eigenen Regeln durchsetzen wollen. Hier zählt vor allem schnelles Handeln. Wer nicht ins Team passt, der muss gehen. Nach dieser Devise handelte Ferguson. So verließ Roy Keane ManU, nachdem er öffentlich seine Mitspieler kritisiert hatte, und Ruud van Nistelrooy, weil er über sein Ersatzbank-Dasein meckerte.

**Ferguson:** *„Der Trainer bestimmt, was geschieht. Wenn Sie sich fragen, ob andere Sie mögen, machen Sie sich das Leben in vielerlei Hinsicht kompliziert."*

**Regel 5: Bereiten Sie den Sieg vor**

ManU ist dafür bekannt, Spiele drehen zu können. Diese Haltung übte Ferguson mit seinem Team ein. Er ließ die Spieler regelmäßig üben, wie sie spielen sollten, wenn noch 10, 5 oder 3 Minuten zu spielen sind. In diesen Einheiten haben Trainer und Spieler versucht, zum einen Spielzüge zu automatisieren, zum anderen haben sie sich bemüht, immer noch besser zu werden. Dazu gehört auch,

Risiken einzugehen, und ein starker Durchhaltewille.

**Ferguson:** *„Es ist erstaunlich, was in den letzten Sekunden eines Spiels noch alles passieren kann."*

**Regel 6: Beobachten Sie, trainieren Sie nicht selbst**

Als Ferguson zu ManU kam, hatte er einen Assistenztrainer, doch er machte zunächst das Training weiterhin selbst. Erst nachdem ihm sein Assistenztrainer sagte, er fühle sich eigentlich überflüssig, begann ein Umdenken. „Tief in meinem Inneren wusste ich, dass mein Assistent recht hatte", erinnert sich Ferguson. Er delegierte dann das Training und zog sich selbst auf den Beobachterposten zurück.

**Ferguson:** *„Als ich erst mal meine Blase verlassen hatte, nahm ich viele Details besser wahr. Ich glaube, viele Leute begreifen den Wert des Beobachtens nicht. Ich betrachte es inzwischen als einen unverzichtbaren Teil meiner Managementfähigkeiten."*

**Regel 7: Passen Sie sich ständig an**

Der Coach war immer bereit, sich und die Mannschaft zu verändern und Neues auszuprobieren: Er schickte eine komplett junge Mannschaft zu wichtigen Spielen aufs Feld, er ließ 4 Mittelstürmer um die beiden festen Plätze im Kader wetteifern, er erweiterte seinen Mitarbeiterstab um Sportwissenschaftler. Seit kurzem verfügt ManU über ein medizinisches Zentrum auf dem Trainingsgelände.

**Ferguson:** *„Eine der Sachen, die ich in all den Jahren gut gemacht habe, war der Umgang mit Veränderungen. Ich glaube, dass Sie den Wandel kontrollieren können, indem Sie ihn akzeptieren."*

Nachzulesen ist der komplette Bericht in Harvard Business Manager, Januar 2014.

**Rechtliches**

## Frechheit siegt?

Unsere Vertragsanwältin Petra Kansy beantwortet Ihre Fragen zum Arbeitsrecht. Für Abonnenten des Handbuchs „**sicher***führen* – ***erfolgreich*** leiten

und motivieren in der Praxis“ ist die Nutzung der Rechtsberatungs-Hotline kostenlos. Geben Sie einfach vor dem Gespräch Ihre Kundennummer an. Hier eine Leser-Anfrage in anonymisierter Form – sowie die Antwort unserer Vertragsanwältin:

**Ihre Problemstellung: Frechheit siegt?**

Wir sind ein Dienstleistungsunternehmen und vermitteln unsere Mitarbeiter im Sicherheitsdienst und am Empfang. Ein 58-jähriger Mitarbeiter fällt in letzter Zeit häufig bei unserem Kunden durch sein schlechtes Benehmen auf: Er flucht laut und unflätig, schimpft über den Betrieb des Kunden, nörgelt, lässt Mitarbeiter des Unternehmens unnötig lange vor der geschlossenen Tür stehen und belästigt den Hausmeister für Kleinigkeiten, wenn dieser schon Feierabend hat.

Unser Kunde hat uns daher nahegelegt, uns von diesem Mitarbeiter zu trennen, sonst wolle man sich nach einem anderen Dienstleister umsehen.

Ich habe keine Möglichkeit, diesen Mitarbeiter an einem anderen Ort einzusetzen, denn er besitzt kein eigenes Auto und ist damit nicht mobil. Der Mitarbeiter ist seit dem 28.07.2003 bei uns beschäftigt. Welche Möglichkeiten habe ich, diesem Mitarbeiter zu kündigen?

**Mein Lösungsvorschlag:**

Die Kündigungsfrist für Ihren Mitarbeiter beträgt 1 Monat zum Ende eines Kalendermonats. Allerdings dürfte die Kündigung nur schwer durchsetzbar sein, da es sich um ein Fehlverhalten des Mitarbeiters handelt. In diesem Fall müssen Sie den Mitarbeiter zunächst abmahnen und ihm damit die Möglichkeit geben, sein Verhalten zu ändern.

Wichtig ist auch, dass Sie ihn in der Abmahnung auf die drohende Kündigung hinweisen. Wenn eine Versetzung nicht möglich ist, müssen Sie ihn an seinem bisherigen Arbeitsplatz weiterbeschäftigen. Allerdings ist das fehlende eigene Auto kein Kriterium dafür, dass Sie ihn nicht auch andernorts einsetzen können. Es ist einem Mitarbeiter zuzumuten, mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit zu kommen.

Allerdings können Sie Ihren Mitarbeiter nicht freistellen. Sie haben als Arbeitgeber die Pflicht zur Beschäftigung. Wollen Sie sich schnell von Ihrem Mitarbeiter trennen, bleibt nur der Aufhebungsvertrag. Hierzu benötigen Sie das Einverständnis Ihres Mitarbeiters. Dieses erhalten Sie in der Regel nur, wenn Sie eine Abfindung zahlen, die ½ Bruttogehalt pro Jahr Betriebszugehörigkeit beträgt, in Ihrem Fall also 1,5 Bruttogehälter.