

Andreas Friedrich

Chef, so bitte nicht mit mir!

Andreas Friedrich

Chef, so bitte nicht mit mir!

Von der inneren Kündigung
zum Neubeginn

Mit praxiserprobten Empfehlungen
für den Arbeitsalltag



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-2107-9

*Die hier geschilderten Situationen und Erlebnisse
sind frei erfunden.
Jegliche Ähnlichkeiten mit Personen oder Unternehmen
daher rein zufällig.*

Vorwort

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen der Arbeitsverhältnisse kontinuierlich verbessert. Aber ist deshalb auch alles gut?

Während dieses Buch entstand, gab es über mehrere Monate hinweg immer wieder schockierende Berichte über die Selbsttötung von Angestellten eines großen europäischen Telekommunikationsunternehmens. Als Grund nannte man umfassende interne Umstrukturierungen, durch die diese Menschen zu ihrer Verzweiflungstat getrieben wurden. Das, was in ihrer Seele über Monate und Jahre passiert sein muss, das geschieht heute täglich in kleiner und größerer Dosis an vielen Stellen in Unternehmen. Hinter der zumeist äußerlich so glatten Fassade brodelt es gewaltig. Das Erschreckende ist: Die gesicherten materiellen Bedingungen, die viele Führungskräfte noch genießen könnten, führen nicht zwangsläufig zu höherer Zufriedenheit.

In den zurückliegenden Berufsjahren habe ich die auslösenden Faktoren der inneren Kündigung nicht nur bei anderen beobachtet, ich merkte auch bei mir selbst, wie sich die persönliche Einstellung zu der beruflichen Aufgabe schleichend, fast unmerklich, ändern kann. Da ist man zunehmend von den fremdbestimmten Bedingungen genervt, wird durch ständigen Abfragedruck weichgeklopft, nimmt berufliche Themen, die

8 Vorwort

nicht funktionieren, auf die eigenen Schultern und sieht darin sogar sein ganz persönliches Versagen. Studien zufolge wird dadurch die eigentliche Leistungsfähigkeit von mehr als einem Fünftel der Belegschaften sinnlos vergeudet.

Dass dieses Problem besteht, ist nicht neu. Von denjenigen, die es betrifft, wird es jedoch oft verdrängt oder abgestritten. Auch für mich persönlich war es nicht leicht, mir diese nagende Unzufriedenheit einzugestehen, sie zu benennen und nicht weiter in den vorgegebenen Bahnen nur noch widerwillig zu funktionieren. Die Konsequenz war einfach und klar: Wenn du nichts ändern kannst, dann musst du hier raus. Doch dann beginnt die eigentliche Herausforderung. Der mögliche Verlust der sicheren materiellen Grundlage lässt die gerade noch so geschmähten ‚unmenschlichen‘ Arbeitsbedingungen auf einmal rosarot erscheinen. Geht es also doch nur um ein Luxusproblem?

Viele meiner ehemaligen Kolleginnen und Kollegen, egal ob einfacher oder leitender Angestellter, haben sich mit ihrer Arbeitssituation irgendwie arrangiert. Die Möglichkeiten zu verdrängen, steigen mit der Höhe des eigenen Jahresgehalts und nehmen teilweise absurde Züge an. Da stehen dann die teuersten, hoch verchromten Motorräder in den Garagen und die Besitzer schwören darauf, mit der zusammengerollten Decke am Lenker und dem verspiegelten Helm auf dem Kopf, die Montur klassisch stilvoll im beliebten Retro-Look, durch die Vorstädte zu cruisen. Richtige Männer eben, die das schwer erarbeitete Vergnügen maximal zweimal im Jahr aus der Garage bewegen.

Verstehen Sie mich nicht falsch, es sei jedem von ganzem Herzen gegönnt. Wenn aber durch rein materielle Statussymbole nur der eigene Kopf betäubt und die drastische Realität im Arbeitsleben und, davon maßgeblich geprägt, auch in der eigenen Beziehung oder der Familie verdrängt wird, dann appelliere ich doch zu mehr Nachdenklichkeit, zu mehr Tiefe und dem Drang nach qualitativer Weiterentwicklung.

Die Notwendigkeit, lebenslang zu lernen, um dabei bleiben zu können, wird überall betont und gerne strapaziert. Und gelernt wird auch laufend - leider nicht immer in dem vermeintlich positiven Sinn. In meinem Heimatmetier, einer zum Erfolg verpflichteten Vertriebsorganisation, schützt man sich am besten und nachhaltigsten, wenn man die guten Aspekte des Menschseins eher verhalten kultiviert. Und dies trifft leider besonders auf Führungskräfte zu. Sie arbeiten unter deutlich erschwerten Bedingungen, müssen irgendwie immer in zwei Richtungen „kämpfen“, und allzu oft verursachen sie am stärksten den innerbetrieblichen Stress.

Mein Dank gilt allen Mitstreitern in den zurückliegenden guten und auch angespannten Berufsjahren. Wir haben viel erreicht. Wir haben einiges nicht verstanden und manches zu lange ertragen. Aber dem Ansporn, für unsere Kunden und für unser Unternehmen den bestmöglichen Job zu erledigen, hat das nie geschadet.

Kaufungen, im Februar 2010

Andreas Friedrich
www.aplusfriedrich.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 7

Was Sie in diesem Buch erwartet 13

TEIL I

COUNTDOWN ZUR VERANTWORTUNG:

ZWEI MONATE IM LEBEN VON F 15

Business-Safari in Hamburg - Ein Meeting Ende April 17

Phrasen, Sprüche, Weisheiten 32

Auf die Plätze - Am Nachmittag 34

Basic 38

20 Tage später - Alles wird gut 40

Standard 46

Ende Mai in Hannover - Ein Gespräch mit dem Doc 49

Advanced 63

Fertig - Über die innere Anspannung einer Organisation 66

Marketing und Motivation 75

Erster Montag im Juni - Verkrampft? 78

Expert 90

Geschäftsdurchsprache - Wie leicht doch alles sein kann 93

Qualität 98

Los! - Ein Mitarbeiterfest und der Morgen danach 99

12 Inhaltsverzeichnis

TEIL II

PRARIE UND THEOXIS: DIE MISCHUNG MACHT'S ___ 101

Gedankencocktail 103

Da war doch noch was - Kunden 114

Manchmal wie Kabelsalat - Prozesse 132

Wir sind die Firma - Mitarbeiter 143

Erfolg oder Moral? 151

Einstellungsstopp 156

Der Autor 159

Was Sie in diesem Buch erwartet

Im ersten Teil „Countdown zur Verantwortung“ begleiten Sie F, einen beliebigen Angestellten, durch seine letzten zwei Monate in einem großen Industrieunternehmen. Die Erzählung folgt dabei dem Startprozedere „Auf die Plätze, fertig, los!“ - und beginnt Ende April mit seiner persönlichen Entscheidung, sich beruflich zu verändern. F ahnt nicht, dass er schon am Nachmittag „im Startblock“ stehen wird. In den folgenden Tagen und Wochen passiert dann das, was auch bei einem Läufer geschieht. Die Vorbereitung, das Training, also Fs berufliche Entwicklung, die mentale Einstellung, alles wirkt und beeinflusst die Startsituation, und nur zu schnell kann man jetzt verkrampfen. Doch hoch konzentriert und zugleich locker beginnt er Anfang Juni einen neuen Lebensabschnitt.

Diese Erzählung wird immer wieder durch Phrasen, Sprüche und Weisheiten unterbrochen, die Sie sicherlich mit eigenen Beispielen ergänzen können.

Im zweiten Teil, einer Mischung aus Theorie und Praxis, möchte ich konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, wie sich unsere Arbeitsbedingungen positiv beeinflussen lassen. Praxiserprobte Empfehlungen, um die persönliche Achtung zu wahren und im Arbeitsalltag gewappnet zu sein.

14 Was Sie in diesem Buch erwartet

Natürlich leben wir alle in Abhängigkeiten und können aus vielerlei Gründen oft nicht so, wie wir gerne möchten. Wie auch immer, der Anstoß zur wirklichen Verbesserung liegt immer in jedem ganz persönlich und wird sich nicht aus Gehalts- oder Tarifverhandlungen ergeben. Wie wir heute in den Unternehmen miteinander umgehen, entscheidet darüber, ob wir unsere Arbeitswelt qualitativ weiter verbessern können. Es würde mich sehr freuen, wenn einige der folgenden Gedanken dazu beitragen.

TEIL I

COUNTDOWN ZUR VERANTWORTUNG:

ZWEI MONATE IM LEBEN VON F

BUSINESS-SAFARI IN HAMBURG – EIN MEETING ENDE APRIL

„Meine Herren“, der Deutschlandchef sprach plötzlich deutlich lauter und seine Stimme schnarrte dabei ein klein wenig, „ich habe Sie schon einmal ermahnt!“ Pause. „Ihre Planerfüllung ist nicht akzeptabel. Im Vergleich mit den anderen Regionen liegen Sie an letzter Stelle.“ Er machte eine längere Pause, streckte das Kreuz durch, um seine Größe, ein Meter neunundfünfzig, voll zur Geltung zu bringen, und fixierte angriffslustig einzelne Teilnehmer: „Ich ermahne Sie erneut!“ Pause. „Ändern Sie das, bevor es zu spät ist!“ Tiefes Schweigen im Saal.

Es war jedes Mal spannend, wie unterschiedlich sie auf derartige Ansprachen reagierten. Einige duckten erschreckt weg. Das konnte man doch so nicht sagen. War man nicht engagiert bei der Sache und auch immer sehr bemüht? Mit großen Augen schauten sie auf den bedrohlich „aufgepumpten“ Ankläger. F nannte sie die Kaninchenfraktion.

Andere nickten bestätigend leicht mit ihren Köpfen. Wie verwerflich von den miesen Kollegen. Wie konnte man den Chef nur derart verärgern? Empörend, diese Schlamperei. Er hatte vollkommen recht. Höchste Zeit, hier und heute mit klaren Worten aufzuräumen. Das war das gerade in unsicheren Zeiten beängstigend schnell wachsende Lager der Mitläufer und Hofschranzen.

18 Countdown zur Verantwortung

Und bei einigen wenigen regte sich, zumindest ganz zart, so etwas wie Widerstand. Fast unmerklich hochgezogene Augenbrauen, verstohlene Blicke zu vermeintlichen Gesinnungsgenossen. Zu mehr reichte es aber dann doch nicht. Bei ihnen, den Pausenrevoluzzern, den verbalen Stuhlbeinsägern, würde sich der geballte Widerstand gleich bei Kaffee, Gebäck und hinter sichernd vorgehaltener Hand in Höchstform entladen. Im Innersten waren aber auch sie immer stromlinienförmig unterwegs, so viel stand fest.

F hatte schon viele Managementmeetings erlebt und wusste, worauf es ankam. Nach der lockeren, sehr herzlichen Begrüßung am Vorabend, mit gemeinsamem Essen und kollegialem Alkoholgenuss in einer anscheinend sehr bekannten historischen Mühle, solltest du am nächsten Tag besser wieder hellwach und topfit sein. Dazu gehörte, dass man sich nicht ganz an das persönliche Limit herantrank, deutlich vor den allerletzten Tresenhockern zu Bett ging und am nächsten Morgen vor dem Frühstück möglichst bereits eine Runde joggte oder sonstwie den Kopf klar bekam. Dann galt es, rechtzeitig vor dem Beginn des Meetings einen strategisch günstigen Platz zu sichern und, für ihn besonders wichtig, in kompletter Arbeitskleidung anzutreten: Anzug, Hemd, Krawatte, geputzte Schuhe ohne abgelatschte Absätze - das war sein Business-Panzer. Der bestmögliche Schutz gegen Ermahnungen oder noch schärfere Anklagen. Und schon blieben auch heute die Verkaufszahlen nur das, was sie waren: schlichte Zahlen. Ein vielleicht etwas emotional vorgetragenes Statement der Leitung zur realen Geschäftssituation. Kein gezielter, persönli-

cher Angriff auf F. Warum also sich wegducken oder mit dem Kopf nicken oder eine sinnlose Gegenargumentation äußern? Das waren nur nüchterne Zahlen, die etwas aussagten. Was, das hing von der jeweiligen Blickrichtung, Interpretationsstärke und nicht zuletzt der Führungsstufe ab. So souverän fühlte er sich aber nicht im Lieblingspullover und in der abgewetzten Jeans aus besseren oder schlankeren Tagen. Das war für ihn die Tagungskleidung der Gutgläubigen, die der Einladung mit dem Hinweis „leger“ uneingeschränkt Glauben schenkten und dabei auch noch erwarteten, es ginge irgendwie nett zu. Wie angreifbar sie sich damit machten, sollte ihnen doch spätestens dann auffallen, wenn ihre Vorgesetzten wieder und wieder in voller Montur antraten.

Ganz zu Beginn seiner Vertriebsausbildung hatte er einmal in abschreckender Weise erlebt, wie simpel das Weltbild mancher Vorgesetzter sein konnte. Im Rahmen eines zweitägigen Workshops zur Teamentwicklung sollte ein gestandener Vertriebschef aus dem wahren Leben berichten. „Rede und Antworten eines Profis“, stand im Programm. Die Kleiderordnung für diese zwei Tage mit teamstärkenden Klettereinlagen war eindeutig: kein Business Dress. Und dieser arrogante, widerliche Typ, der sich dann fast eine Stunde selbstgefällig präsentierte, brachte es fertig, ausschließlich mit den beiden Kollegen zu sprechen, die rein zufällig noch ein Jackett anhatten. Alle anderen, in Jeans, T-Shirt oder kurzärmeligen Hemden, nahm er überhaupt nicht wahr. Sie waren Luft für ihn, ihre Fragen wurden einfach nicht beantwortet oder überheblich weggelächelt. Eine Ausnahme gab es dann doch noch. Kurz

20 Countdown zur Verantwortung

vor dem Ende seines Auftritts sprach er unvermittelt die wenigen Teilnehmerinnen der Gruppe an: „Für meinen Erfolg im Beruf brauchte ich selbstverständlich auch immer sehr kompetent besetzte Sekretariate, Damen, die eine angenehme Telefonstimme haben“, plauderte er locker seine Version der beruflichen Zukunft der Kolleginnen aus und fuhr fort: „Wenn dann diese Damen außerdem noch ihre ausgeprägten weiblichen Attribute großzügig zur Geltung bringen und ich Kaffee in mein Büro ordere, dann hat der Kunde, der mich gerade besucht, bereits so gut wie sicher den Auftrag unterschrieben!“

Kurz dachte F damals ernsthaft darüber nach, diese absurde Welt sofort wieder zu verlassen. Aber ihm wurde klar, die Kleidung und die Sprüche, das war nicht sein Problem. Es war der spezielle Charakter, der Typ Führungskraft, den er in seiner bisherigen Berufswelt so nicht kennengelernt hatte. Und dagegen konnte man doch angehen. Er schwor sich, einfach anders erfolgreich zu sein. Er würde es besser machen, mit und ohne Anzug.

Nach dem Abschluss des Traineeprogramms bewarb er sich in Frankfurt um seine erste Stelle als Vertriebsassistent. Und er hatte Glück, sein zukünftiger Chef, Herr G, gab ihm die Chance, in einem ganz anderen Umfeld arbeiten zu können. Schon der erste Kontakt im Vorstellungsgespräch verlief bemerkenswert. Er hatte seine Bewerbungsmappe vorgelegt und sollte den bisherigen beruflichen Werdegang schildern. Während der kurzen Zusammenfassung sah er, wie Herr G ziemlich oberflächlich die Unterlagen durchblätterte und plötzlich,