

Lothar Volkelt

Geschäftsführung ohne Stress

Anregungen zum Selbst-Coaching

2. Auflage



Springer Gabler

Geschäftsführung ohne Stress

Lothar Volkelt

Geschäftsführung ohne Stress

Anregungen zum Selbst-Coaching

2., aktualisierte Auflage



Springer Gabler

Lothar Volkelt
Bollschweil, Deutschland

ISBN 978-3-658-27356-9 ISBN 978-3-658-27357-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27357-6>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2017, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Juliane Seyhan

Cartoons: Oswald Huber/Baaske Cartoons Müllheim

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Wenn Sie, liebe Leserinnen und Leser, nach der Lektüre dieses Buches besser und erfolgreicher sein wollen, muss ich Sie enttäuschen. Jedenfalls dann, wenn Sie Ihren Erfolg in Zahlen messen und auf dem Konto im Haben verbuchen wollen. Darum geht es hier nicht.

Hier geht es um den Menschen „Geschäftsführer“. Welche Folgen hat es für SIE, sich auf diese – ich nenne es einmal so – „Rolle“ einzulassen. Täglich konfrontiert mit Anliegen und Wünschen. Mit Erwartungen und Ansprüchen. Mit Rechten und Pflichten. Mit Widerständen und Verweigerungen. Mit Ängsten, Skepsis und Einsamkeit. Auch mit Borniertheit und Unverbesserlichkeit. Trotzdem müssen Sie nach vorne denken und planen. Neues inszenieren und die Zukunft vorwegnehmen. Sie kennen das. Das kostet Energie. Viel Energie. Tag für Tag. Woher nehmen?

Da hilft eine starke Persönlichkeit. Eine Persönlichkeit, die sich intensiv mit der Rolle, den Rollenanforderungen, den Rollenerwartungen und mit den eigenen Lebensumständen und -wünschen, den eigenen Fähigkeiten und Grenzen auseinandersetzt. Wenn SIE so wollen, eine Persönlichkeit, die ein bewusstes ICH lebt. Dafür gibt es kein einfaches Rezept und keine Garantie.

Auf dem Weg dorthin möchte ich SIE begleiten. Ich möchte Ihnen die Gelegenheit geben, beim Lesen des Buches die eigene Wirklichkeit neu zu erleben und mit etwas Abstand zu betrachten. Vielleicht – um ein gerne zitiertes Bild zu verwenden – Ihnen den Spiegel vorhalten. Ihnen Begriffe, Kategorien und Werkzeuge mitgeben, die Ihnen helfen, das Bild im Spiegel besser zu lesen und eine stabile Ordnung in ein System mit vielen Unbekannten zu bringen.

Viele der hier geschilderten Verläufe und Begebenheiten werden Ihnen bekannt vorkommen. Die Verwechselbarkeit mit lebenden Personen – Angestellten, Kunden, Lieferanten, Verkäufern und Beratern usw. – und erlebten Situationen – Kundengesprächen, Steuerprüfungen, Kreditverhandlungen usw. – ist gewollt. Erleben und bewerten Sie diese und damit Ihre persönliche Biografie, im Besonderen die beruflichen Aspekte, mit anderen Augen. Aus einem anderen Blickwinkel. Aus der Perspektive, die eine Persönlichkeit ausmacht. Und das Beste: Das kann (fast) jeder. Einzige Voraussetzung: Sie nehmen sich auch einmal Zeit für Ihr ICH.

Eine anregende Lektüre wünscht

Bollschweil,
Deutschland

Lothar Volkelt

Nehmen Sie sich Zeit

Wer sich keine Zeit nimmt, wird nie welche haben (Jochen Mariss, deutscher Autor, Fotograf und Designer).

„*Warum sollte ich dieses Buch lesen?*“, bin ich oft gefragt worden. Von Kollegen, die sich selbst als Viel-Leser bezeichnen. Aber auch von Kollegen, die eigentlich nie lesen. Ohnehin haben alle keine Zeit zum Lesen. Wenn man einmal von der Tageszeitung absieht. Oder SPIEGEL ONLINE. Oder unangenehmen Briefen vom Finanzamt oder ellenlangen E-Mails von enttäuschten Geschäftspartnern.

Zum Thema „Geschäftsführung“ gibt es stapelweise Fach- und Sachliteratur. Erfolgsratgeber, Seminare und natürlich auch Blogs, auf denen alle nur denkbaren Themen durchgehechelt werden – oft durchaus mit Erkenntniswert, Anregungen und nachahmenswerten Ideen. Sehr spannend geht es in Erfahrungsaustauschgruppen zu. Da sind die Kollegen besonders hellhörig. Wie macht der das? Können wir das nicht auch so machen? (Benchmarking vor Ort).

Mit diesen Erfahrungs- und Lernmethoden hat es eine eigene Bewandnis. Eine ganz andere Ansprache bietet die literarische Behandlung eines Themas – hier beispielhaft des Themas „Geschäftsführer sein“. Hier sollen Sie zwischen den Zeilen lesen. Die angebotenen Situationen aus den Leben von Geschäftsführern mit Ihren eigenen, von Ihnen selbst gemachten Erfahrungen abgleichen. Um einmal einen Aspekt herauszugreifen: Was hat der Job als Geschäftsführer in den letzten Jahren eigentlich aus Ihnen als Mensch gemacht?

Jetzt geht es nicht darum, einen Zeigefinger zu erheben. Oder Ihnen auf die Schulter zu klopfen. Das müssen Sie schon selbst tun. Warum? Weil nur Sie alleine für Ihre Persönlichkeit zuständig sind. Niemand sonst. Es lohnt sich also, sich die Zeit zu nehmen, sich auch einmal selbst in den Mittelpunkt zu stellen und über sich nachzudenken. Ich kann Ihnen dafür nur einige – wohl ausgewählte und aus dem Leben gegriffene – Anregungen geben. Quasi den Handwerkskasten, den

Sie öffnen können, um damit an sich zu arbeiten. Kategorien zeigen und Denkalternativen anbieten, die mehr aus Ihrer Realität machen. Ein bisschen Philosophie für den Praktiker.

Ich glaube, das ist Grund genug, dieses Buch zu lesen. Es genügt ja, wenn Sie in den nächsten Wochen jeden einzelnen Tag damit beenden, ein kleines Kapitel zu lesen, und beim Nachdenken darüber etwas beruhigter einschlafen.

Inhaltsverzeichnis

1	Geschäftsführer sind Menschen	1
1.1	Erkenntnisse	2
1.2	Denken	5
1.3	Motivation	6
1.4	Fehler	8
1.5	Auftritt	17
1.6	Beratungsresistenz	20
	Weiterführende Literatur	21
2	Wille und Wollen	25
2.1	Kompetenz	26
2.2	Delegieren	27
2.3	Fragen	29
2.4	Zweifel	30
2.5	Ängste	31
2.6	Visionen	34
	Weiterführende Literatur	37
3	Berater	39
3.1	Mandant	40
3.2	Unternehmensberater	41
3.3	Compliance	43
3.4	Blender	46
	Weiterführende Literatur	49
4	Coaching	51
4.1	Vertrauen	51
4.2	Freundschaften	53

4.3	Trainer	55
4.4	Coaches	57
4.5	Wertschätzung	59
4.6	Nörgler	61
4.7	Neid	65
	Weiterführende Literatur	67
5	Mitarbeiter	69
5.1	Sachlichkeit	70
5.2	Selbstkritik	72
5.3	Kritik	73
5.4	Reden	74
5.5	Zuhören	76
5.6	Schwächen	77
5.7	Moderieren	78
	Weiterführende Literatur	80
6	Konflikte	83
6.1	Unfähigkeit	84
6.2	Kompromisse	86
6.3	Stillstand	86
6.4	Strategiewechsel	88
6.5	Fremdgehen	89
6.6	Trennung	91
6.7	Abschied	94
	Weiterführende Literatur	97

Geschäftsführer sind Menschen

1

Man könnte auch sagen: „*Geschäftsführer sind auch nur Menschen.*“ Sie machen Fehler und verfügen über die Eigenschaften, die man/frau so hat. Mit einem kleinen, aber durchaus entscheidenden Unterschied: Fehler, die ihnen unterlaufen, haben in der Regel weiter reichende Folgen als bei Menschen, die weniger in der Verantwortung stehen. Das ist aber nicht die einzige Besonderheit. Die andere ist das unternehmerische Element. Was das ist, darüber ist schon viel spekuliert und geschrieben worden. Ich bringe es an dieser Stelle einmal auf den folgenden Nenner: Um Ihre Ziele zu verwirklichen, sind Sie auf Menschen angewiesen. So wie ein Dramaturg im Theater auf seine Schauspieler oder Jogi Löw auf seine Spieler. Jeder einzelne Mitspieler braucht und erwartet eine besondere Ansprache, um seine Leistungen abrufen zu können.

Umgekehrt bedeutet das: Der Fokus der Menschen, mit denen Sie gemeinsam an der Zielverwirklichung arbeiten, ist auf Sie gerichtet. Sie begeben sich gleichsam in Ihre Obhut. Sie vertrauen darauf, dass Sie jederzeit den Überblick haben und das Schiff auf Kurs halten. Auch dann, wenn Sie selbst es nicht tun, wenn Sie zweifeln oder bereits ahnen oder wissen, dass das Geschäftsmodell angeschlagen oder ein Auslaufmodell ist. Sie bestimmen, was gut oder schlecht ist. Was falsch oder richtig gemacht wurde. Und zwar ganz unabhängig davon, ob Sie das wollen oder nicht.

Die Kollegen, die schon länger im Amt sind, wissen, dass der richtige Umgang mit den Menschen im Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor – vielleicht sogar der Erfolgsfaktor an sich – ist. Je besser Sie mit Menschen können, umso besser werden Sie die Aufgabe „Geschäftsführung“ bewältigen. Und je besser Sie mit sich selbst auskommen, je runder Sie laufen, umso besser können Sie auch mit Ihren Mitmenschen.