



Social Media für Unternehmen

Strategieberatung | Employer Branding | Corporate Blog | Training | Vorträge | UNSER ANGEBOT

JOBBÖRSE & ANGEBOTE

BEWERBUNG & INTERVIEW

KNIGGE & DRESSCODE

JOB & PSYCHOLOGIE

SOCIAL MEDIA & WEBTOOLS

REPUTATION & BRANDING

STUDIUM & MBA

Von Jochen Mai am 17. März 2011 - 7:35 Uhr // 6 Kommentare

Ärmel hoch! – So bekommen Sie vom Chef, was Sie brauchen

EIN GASTBEITRAG MIT EXKLUSIVEN BUCHAUSZÜGEN VON DER AUTORIN GUDRUN HAPPICH

Es ist Freitag Vormittag, Herr S., Prokurist in einem internationalen Konzern, schildert mir seine Situation: Am Montag früh ist Vorstandssitzung mit dem „Big Boss“ im Ausland. Es werden zehn Personen teilnehmen – und wahrscheinlich wird eine Entscheidung getroffen, die meinem Klienten überhaupt nicht gefällt. Sie würde das Aus für ein Projekt bedeuten, an dem er mitwirkt, was negative Folgen auch für seine eigene berufliche Entwicklung hätte.



„Wie schaffe ich es, am Montag die komplette Mannschaft zu drehen? Wie kann ich das Gespräch so lenken, dass die Entscheidung in meinem Sinn fällt?“, fragt er mich.

Die Rahmenbedingungen sind denkbar schlecht: Herr S. kann sich mit keinem Teilnehmer vorher noch kurzschließen. Seine Kontrahenten werden am Montag im privaten Flieger zwar neben ihm sitzen, doch außer Smalltalk wird nicht viel möglich sein.

Herr S. fängt an, Argumente und Informationen zusammenzutragen und versucht, für seine Position eine schlüssige Begründung zu finden – bis ich ihn unterbreche: „Es wird in dieser Runde nicht um Inhalte gehen, sondern um Positionen und um Befindlichkeiten.“ Ich erkläre meinem Klienten, dass auf der obersten Ebene andere Spielregeln vorherrschen als er es aus dem mittleren Management gewohnt ist.

Mein Klient ist zunächst etwas überrascht, doch dann legen wir los... Anstatt weiter nach Inhalten und Argumenten zu suchen, befrage ich ihn nach den einzelnen Vorstandsmitgliedern:

- Wie kommen sie miteinander zurecht?
- Welche Geschichten und Gerüchte werden erzählt?
- Gibt es einen heimlichen Anführer?
- Wer trifft letztlich die Entscheidungen?
- Ist es wirklich der Vorstandschef?

ARCHIV

LESESTOFF

Beratung & Vorträge



- Erzielen Sie mehr Erfolg und nachhaltige Reichweite in Social Media und buchen Sie mich für:
- Strategieberatung
 - Konzeptentwicklung
 - Corporate Blogs
 - Content Strategien
 - Employer Branding
 - Teamschulungen & Workshops
 - Keynotes & Konferenzen



Jochen Mai

Corporate Social Media

Wer gewinnt beim Kampf um die Aufmerksamkeit?

Es ergibt sich ein interessantes Bild: Der Vorstandsvorsitzende, schon etwas älter, ist ein ruhiger, wertorientierter und gerechter Mann, der in der Regel nicht viele Worte um Geschehnisse macht, auch mit Lob und Anerkennung sparsam ist. Komischerweise sind die übrigen Herren des Vorstands ganz anders. Hier herrscht ein Hauen und Stechen, man versucht sich gegenseitig mit Argumenten, Gestik und Mimik zu übertrumpfen. „Je ruhiger der Vorstandsvorsitzende wird, umso aufgeregter und hysterischer ist die Mannschaft“, beschreibt mein Klient die Verhältnisse. „Es wirkt wie ein Kampf um Aufmerksamkeit, so als wolle jeder unbedingt der Beste sein. Der Sache, die entschieden werden muss, wird dieses Verhalten meistens nicht gerecht.“ Der Vorstandsvorsitzende jedoch sei ein guter Beobachter und erfahrungsgemäß treffe er dann letztlich auch die Entscheidungen. Daraus folgt:

1. Es gilt, die Aufmerksamkeit des Vorstandsvorsitzenden zu gewinnen.
2. Hierzu muss Herr S. seine Argumente so aufbereiten, dass sie dem Gedankenmodell des Vorstandsvorsitzenden entsprechen. Vor allem dessen Bedürfnisse, das heißt Wünsche und Anliegen gilt es zu befriedigen.
3. Ziel ist es nicht, in den verbalen Wettstreit mit den anderen Vorstandskollegen zu treten, sondern gezielt den Dialog mit dem Vorstandsvorsitzenden zu suchen.



Buch zu gewinnen!

Gewinnen Sie ein Exemplar von Gudrun Happichs neuem Buch „Ärmel hoch!“ Dazu müssen Sie einfach nur Fan unserer [Facebook-Seite](#) werden. Unter allen Fans, die dort einen Kommentar zu diesem Artikel hinterlassen, verlosen wir bis Ende der Woche ein Freiemplar des Buchs. Die Gewinner werden via Facebook benachrichtigt, der Rechtsweg ist ausgeschlossen.



Sociale Media Strategien, Tipps, Checklisten, Guidelines und Themenpläne für Unternehmen.

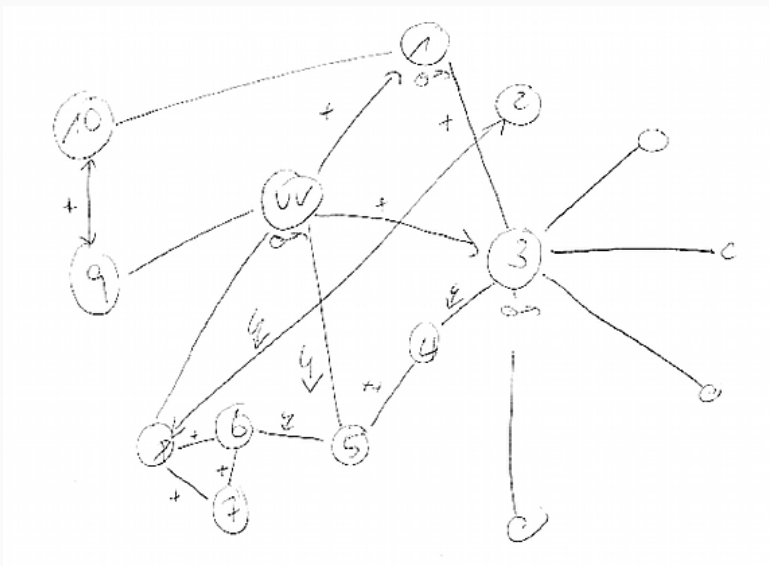
Die besten Tipps für Berufseinsteiger




- Stellenanzeigen dechiffrieren
- Jobmessen-Ratgeber
- Praktikum-Führer
- Berufseinstieg nach der Uni
- Probezeit Tipps
- Befristeter Arbeitsvertrag
- Personal Branding: Die Eigenmarke

Beziehungsdigramm als Strategie-Fahrplan

Gemeinsam entwerfen wir ein sogenanntes Beziehungsdigramm. Ich bitte meinen Klienten, auf einem DIN A4-Blatt aufzumalen, in welcher Beziehung die Teilnehmer des Meetings zueinander stehen – völlig unabhängig von ihrer hierarchischen Position. Es entsteht ein Bild, aus dem ablesbar ist, wer sich mit wem gut oder weniger gut versteht, wie die Herren miteinander interagieren, wo die Allianzen und wo die Feindschaften verlaufen (siehe Abbildung). Hieraus lässt sich später ableiten, wer im Falle einer Entscheidung wem zur Seite stehen dürfte.



„Mit wem versteht sich der Vorstandsvorsitzende gut?“, frage ich weiter. Und mein Klient erinnert sich, dass der Vorstandschef vor allem zwei Führungskräfte schätzt – den einen wegen seiner großen Erfahrung, den anderen wegen seiner hervorragenden Vernetzung ins Unternehmen. Auch fällt ihm ein, dass der Vorstandsvorsitzende in der Regel nicht alleine entscheidet, sondern sich mit seinen Vertrauten kurzschließt.



Die besten Jobs - jetzt finden!

Beruf / Stichwort	Ort (mit Umkreis)
z.B. Ingenieur, Marketing	Bitte Ort eintragen

Die besten Traumjobs von allen Jobbörsen auf einen Blick. Tagesaktuell recherchiert und präsentiert von karrierebibel.de

Lass uns Freunde sein!




Karrierebibel
Gefällt mir

16.839 Personen gefällt Karrierebibel.










Soziales Plug-in von Facebook

Damit ist klar: Zu diesen beiden Vorständen sollte mein Klient eine Beziehung aufbauen, um sie als Verbündete zu gewinnen, wiederum nach dem Prinzip: „Gib ihnen, was sie brauchen – und du bekommst, was du selber willst.“

Konkret heißt das, die Stärken der beiden Vorstände in den Vortrag einzubeziehen und im richtigen Augenblick den Blickkontakt zu suchen. Zum Beispiel könnte mein Klient im Zusammenhang mit dem Projekt auf die Bedeutung einer guten Vernetzung hinweisen und sich bei dem Stichwort „Vernetzung“ jenem Vorstand zuwenden, der für sein großes Netzwerk geschätzt wird. Dahinter steht die Idee, eine Zugehörigkeit auf Augenhöhe zu erzielen.

Gewonnen!



Drei Tage später. Ich erhalte einen Anruf von Herrn S., noch vom Flughafen. Es hat geklappt! Wie er mir berichtet, hat er die Aufmerksamkeit des Vorstandsvorsitzenden gewinnen können, indem er zunächst auf die Bedeutung der Mitarbeiterpotenziale für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens hinwies. Das hatte zwar nichts mit dem eigentlichen Thema zu tun, entsprach aber der Philosophie des Vorstandsvorsitzenden – und war deshalb ein guter Aufhänger.

Aus allen Hahnenkämpfen, die wie üblich auch dieses Mal stattfanden, hielt sich Herr S. bewusst heraus. Er versuchte gar nicht erst, gegenüber den anderen Teilnehmer der Runde das Projekt zu verteidigen. Stattdessen formulierte er in ruhigem Ton seine Argumente und wählte dabei die Formulierungen so, dass sie die Grundüberzeugung und die Bedürfnisse des

Vorstandsvorsitzenden trafen. Hierbei suchte er in den richtigen Momenten ganz bewusst auch den Blickkontakt zu dessen beiden Verbündeten.

Deutlich wird an diesem Fall, wie wenig es im Topmanagement auf Inhalte, wie sehr es aber auf die emotionalen Beziehungen der Handelnden untereinander ankommt.

Mein Klient sah sich mit einem komplexen Beziehungsgefüge und vielfältigen gegenseitigen positiven und negativen Einflussnahmen konfrontiert. Vergleichbar ist ein solches Beziehungsgefüge mit einem Ökosystem wie zum Beispiel einem Waldrand: Zahlreiche Pflanzen und Tieren sind hier ebenfalls über Beziehungsebenen und Querbeziehungen auf vielfältige Weise zu einem komplexen Ganzen verbunden. Um dieses System zu begreifen oder gar zu beeinflussen, bedarf es eines vernetzten Denkens – denn die vielfältigen Beziehungen und Rückkopplungen lassen sich durch lineare Kausalitäten nicht beschreiben.

Die Besonderheit des Ökosystems liegt darin, dass es sich selbst regelt und steuert. Grundlage für diese Selbststeuerung sind ausgewogene Interferenzbeziehungen, ein ausgeprägtes Anpassungsvermögen von Einzelorganismen, Populationen und Lebensgemeinschaften sowie der Ringschluss von Produzenten, Konsumenten und Reduzenten im biologischen Stoffkreislauf. Dank seiner engen Vernetzung ist dieses System aus Querbeziehungen, Nahrungsketten und Informationsübertragungen auch sehr stabil. Um den Vorteil eines Ökosystems nutzen zu können, geht es darum, das komplexe Zusammenspiel zu erkennen und zu verstehen.

Indirekt über Bande steuern

Für schwierige Führungssituationen wie im Falle von Herrn S. lässt sich eine bemerkenswerte Schlussfolgerung ziehen: Da alles miteinander zusammenhängt, lässt sich das System über unterschiedliche Ansatzpunkte beeinflussen und in eine gewünschte Richtung lenken. Um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen, ist es nicht notwendig (und auch nicht immer sinnvoll), direkt auf die Zielgrößen einzuwirken. Stattdessen kann man – wie beim Billard mit der weißen Kugel – auch über Bande spielen und indirekt steuern.

In einer besonderen Situation befinden sich Führungskräfte, die ihre Anliegen beim Vorstand durchsetzen wollen. Diese Manager der zweiten Führungsebene (F2) finden sich häufig in einer diffizilen Dolmetscherfunktion wieder: Ihre Aufgabe ist es, wichtige Anliegen auf eine Weise nach oben weiterzureichen, dass diese dort gesehen und gehört werden. Es muss ihnen gelingen, sich oben Gehör zu verschaffen, damit unten die Geschäfte weitergehen können. Von einer guten „Führung nach oben“ hängt deshalb letztlich der Erfolg des Unternehmens ab.

Wenn sich die Spielregeln ändern

Erfolgreich studieren!



Die besten Tipps zu Bachelor, Master, MBA und Weiterbildung

Beliebte Artikel



Teamarbeit: 11 kaum bekannte Fakten



Powerpoint & Co.: Tipps für bessere Präsentationen



Denksport: 50 Brainteaser für Jobinterviews



Smalltalk-Tipps: Die besten Gesprächseinstiege

Viele Führungskräfte, die in eine F2-Position aufrücken, tun sich mit dieser Brückenfunktion schwer. Sie sind die Spielregeln des mittleren Managements gewohnt, nach denen sie ja viele Jahre erfolgreich gearbeitet haben. Ganz selbstverständlich wenden sie diese Regeln nun auch in der Kommunikation nach oben an, ohne zu wissen und zu berücksichtigen, dass auf der Topebene andere Gesetzmäßigkeiten vorherrschen. Sie haben deshalb Probleme, mit ihren Anliegen durchzukommen.

Nach einigen Fehlversuchen ziehen sich viele frustriert zurück, beginnen zu schweigen und geben auf. Führung nach oben findet immer weniger statt. Typisch sind dann Reaktionen wie: „Ich kann ja eh nichts bewegen, ich werde weder gesehen noch gehört. Da oben interessiert sich ja keiner für mich. Wahrscheinlich bin ich eh im falschen Unternehmen, vielleicht sollte ich wechseln...“ Hier liegt die vielleicht größte Achillesferse im Unternehmen.

Mein Ratschlag in dieser Situation: Wenn die Welt ganz oben eine andere ist, sollte man das erst einmal akzeptieren – so wie der Hund akzeptiert, dass die Katze eine Katze ist. Der erste Schritt liegt dann darin, Sprache und Spielregeln dieser anderen Welt zu erlernen. Erst wenn Sie diese Regeln kennen, werden Sie mit Ihren Anliegen Gehör finden und langsam selbst Einfluss nehmen können.

Wie also kann eine F2-Führungskraft vorgehen, um ein Anliegen beim Vorgesetzten erfolgreich durchzusetzen? Wesentlich sind hierbei folgende Aspekte:

1. Ein klares eigenes Ziel. Die erste Frage ist immer: Was möchte ich genau? Sie sollten selbstverständlich mit einer klaren Position in das Gespräch gehen.
2. Beziehen Sie die Situation und Bedürfnisse des anderen ein. Versuchen Sie sich in Ihr Gegenüber zu versetzen: Was ist sein Bedürfnis? Im Topmanagement liegt es überwiegend auf der menschlich-emotionalen Ebene. Zum Beispiel kann es darin liegen, dass Ihr Vorgesetzter den Vorstandsvorsitz anstrebt, hierfür gute Nachrichten und auch Unterstützer benötigt. Insgeheim hat er Angst, sein Ziel zu verfehlen; selbst auf die unscheinbarste Kritik reagiert er deshalb besonders empfindlich und ablehnend.
3. Respektvolle Wertschätzung. Bringen Sie in der Kommunikation mit dem Vorgesetzten aufrichtige Wertschätzung und Wohlwollen zum Ausdruck. Nur so kann es Ihnen gelingen, das Vertrauen Ihres Gegenübers zu gewinnen. Sobald der Vorgesetzte nicht mehr das Gefühl hat, um sein „Anerkanntsein“ ständig kämpfen zu müssen, wird sich seine Einstellung zu Ihnen ändern und er wird bereit sein, auf Ihr Anliegen einzugehen.

Der Grundgedanke dieser Strategie liegt darin, die Bedürfnisse des anderen zu erfüllen und zugleich das eigene Anliegen durchzusetzen. Dabei ist es wichtig, nicht von einem *gemeinsamen* Ziel zu sprechen, sondern respektvoll auf den Hierarchieunterschied Rücksicht zu nehmen.

Die Strategie lautet also: Vertrauen schaffen, nicht jedoch auf gleiche Augenhöhe gehen.

Über die Autorin:

Gudrun Happich ist Executive Coach und Inhaberin von [Galileo](#) in Köln. Sie coacht nicht *auch*, sondern ausschließlich – und zwar Leistungsträger an der Spitze und auf dem Weg dorthin. Auf ihrem [Leistungsträger-Blog](#) veröffentlicht sie regelmäßig Impulse zum Thema Führung und Karriere.

Das könnte Sie auch interessieren



Null Bock: 25 Tipps gegen Motivationsmangel im Studium

Ihr Studiengang macht Ihnen richtig Spaß, Sie interessieren sich wirklich für die Themen, sind in Vorlesungen und Lerngruppen voll dabei, befassen... ..more



So essen Sie sich klug!

Hier erfahren Sie, welche Lebensmittel besonders gut für Ihr Gedächtnis und geistige Leistungsfähigkeit sind. ...more

ANZEIGE



Bewerbungsgespräch – Eine der besten Rückfragen an...

Gerade im Internet gefunden und sofort begeistert. Deshalb nur kurz verbloggt: eine der besten Rückfragen, die man im Vorstellungsgespräch einem... ..more



Kündigungstipps für Mitarbeiter: Man sieht sich!

Für viele Menschen stellt die berufliche Demission – ob freiwillig oder aufgedrängt – eine fürchterliche Blamage dar: Rücktritt, niemals! Ein... ..more



Du bist, wie du sitzt: 7 Sitztypen im Büro

Welche subtilen Botschaften und welche tiefere Symbolik manchen Verhaltensweisen und Sitzordnungen im Büro innewohnen, versuchen Wissenschaftler,... ..more



Bis zu 52% Rabatt bei Erwinmueller.de

Nicht vergessen – Der Erwin Müller SALE. Bis zu 52% Rabatt sichern! ...more

ANZEIGE

download wordpress plugin

powered by plista



- Twitter
- Facebook
- WWW
- Google+
- Bio

Empfehlen
 Twittern
 +1
 Flattr
 XING
 Pinterest
 in Share

- armel hoch
- augenhöhe
- buch
- chef
- gudrun happich
- verhandeln
- vertrauen

Name (erforderlich)

E-Mail-Adresse (wird nicht veröffentlicht) (erforderlich)

Website

Spamschutz: Summe aus 5 + 8 ? **

Über nachfolgende Kommentare benachrichtigt werden.



Jenskommentiert

18. März 2011, 16:28

Hallo,
 hat das Buch denn auch einen Mehrwert für Arbeitnehmer und Führungskräfte der mittleren Ebene?
 -> "Ich erkläre meinem Klienten, dass auf der obersten Ebene andere Spielregeln vorherrschen als er es aus dem mittleren Management gewohnt ist."
 Grüße Jens



19. März 2011, 08:55



Gudrun Happich

Guten Tag Jens,
das ist eine gute Frage. Um es kurz zu machen: JA!
Am Besten machen Sie sich selbst einen Eindruck. In meinem
Leistungsträger-Blog finden Sie hier: [http://leistungstraeger-
blog.de/aermel-hoch/](http://leistungstraeger-
blog.de/aermel-hoch/) mehr Infos zum Buch und neben dem
Inhaltsverzeichnis auch noch zwei Kapitel als Leseprobe. Sie
werden feststellen, dass Sie in dem Buch begleitet werden
vom Weg der Fachkraft bis hin zum Top-Manager. Im Fokus
stehen die aus meiner Erfahrung wichtigsten 20 Themen und
Herausforderungen, der Führungskräfte auf dem Weg an die
Spitze.
Viel Spaß beim Lesen
GudrunHappich (die Autorin)



Jenskommentiert

19. März 2011, 21:01

Hallo,
vielen Dank für den Hinweis, dass werde ich machen!
Grüße Jens



Pingback: [Wenn die Karriere zum Altraum wird](#) « Leistungsträger-Blog

Pingback: [Weggelobt – wie konnte das passieren?](#) « Leistungsträger-Blog

Pingback: [Weggelobt – wie konnte das passieren?](#) « Leistungsträger-Blog

 Designed by United Prototype
Made with love in Cologne, Germany.

IMPRESSUM

MEDIADATEN

Literatur

Apps

Twitter

werben?

Aktuelle
Diskussionen



TRAUdesign: #Brain statt #Budget: Wie
Mitarbeiter #Mundpropaganda machen
(können) <http://t.co/4FCmeGUknR> #

Thomas Levermann: Google Authorship:
<http://t.co/iKNlySMbEn> misst die
Relevanz von Autoren » via
@karrierebibel #AuthorRank
<http://t.co/MYyL9NSprW> #

Ana Gonzalez: RT @VDVO: Brain statt
Budget: Wie Mitarbeiter Mundpropaganda
machen (können): Ein Gastbeitrag von
Anne M. Schüller 80 P... <http://t.co/pyQ...>
#



Matthias Schultze: Hallo Jochen, sehr
cool. Vielen Dank für diesen Impuls.
Habe... 3 Stunden her



Steffi: Oh, musste ich auch gleich mal
testen. Ich schreibe erst seit kurzer... 8
Stunden her



Jochen Mai: Na, das ist doch was! Ich
habe mein Beispiel aber nicht
ausgewählt,... 12 Stunden her



Roland Kopp-Wichmann: Ahh, etwas
offizielle Anerkennung für die jahrelange
Arbeit im Netz... 13 Stunden her



Christian Mueller: Da stimme ich Dir
definitiv zu. Den eigenen Stil - immer
unter... 14 Stunden her