November 2011 ZKZ 18467

DER SANDWICH MANAGER

Erfolgreich führen im mittleren Management

Der Ton macht die Musik – Werden Sie Dirigent

Nehmen Sie den Taktstock zur Hand und beginnen Sie Ihre Stimme zum Wohlklang zu führen. Alles fängt mit dem richtigen Atmen an. Probieren Sie's aus. **Seite 2/3**

Ihr neuer Job: Erfolgstrainer

Sie wollen ein Team, das zusammenspielt? Dann sollten Sie sich von den Profi-Trainern einiges abgucken. Ein Tipp von 7: Erfolge feiern. Mehr auf **Seite 4/5**

Interview: Macht durchsetzen – nicht mit dem Vorschlaghammer

Christine Bauer-Jelinek, Lehrbeauftragte der Wirtschaftsuniversität Wien, über die friedlichen Instrumente der Macht und deren kompetenen Einsatz. **Seite 6/7**

7 Tipps für Ihr Nein

Sie sagen Nein, dann „hm", dann „vielleicht" und schon hat der andere fast gewonnen: Ihnen eine unliebsame, schwierige oder überflüssige Aufgabe zugeschoben. Üben Sie verbindlich Nein zu sagen. **Seite 8**

Schlechte Nachrichten – gut verpackt

Der Überbringer schlechter Nachrichten wird nicht bejubelt. Das wissen Sie. Alles, was Ihre Mitarbeiter jetzt erwarten, ist Offenheit. Sagen Sie klipp und klar, was passiert. Mehr dazu auf **Seite 9/10**

Zum Glück: Stress lass nach!

Kleine Freundlichkeiten versüßen den Alltag und vertreiben den Stress. Zum Glück! Sorgen Sie für nette Unterbrechungen für sich und andere. **Seite 11**

Gruppenbild – Meinungsbild: So überzeugen Sie mit Ihren Ideen

Einen einzelnen Kollegen zu überzeugen ist bisweilen schon schwierig. Wollen Sie eine Gruppe auf Ihre Seite holen, brauchen Sie dazu spezielle Werkzeuge. Lesen Sie, welche das sind, auf **Seite 12**

„Immer mehr Aufgaben? Sagen Sie ‚Nein'"

Liebe Leserin, lieber Leser,

Jasagen hat seine Zeit und Neinsagen auch. Als Vermittler zwischen den Hierarchieebenen wissen Sie aus Ihrem Führungsalltag, wie schwierig es ist, zwischen beidem zu wählen. Haben Sie überhaupt die Chance der Wahl? Ich glaube ja, denn als Führungskraft sind Sie selbst dafür verantwortlich, dass Sie handlungsfähig bleiben. Und das werden Sie kaum sein, wenn Sie immer und zu jedem ja sagen.

Die Grenze zwischen Ja und Nein ziehen Sie selbst – im Rückgriff auf Ihre Werte und die Ihres Unternehmens. Hier ist auch Ihr bürgerliches Engagement verankert und das Ihrer Firma: Sie werden sich ehrenamtlich dort engagieren, wo Sie sich im Einklang mit Ihren Werten befinden: Sie unterstützen die Feuerwehr, arbeiten im Gemeinderat mit oder engagieren sich für Obdachlose. Ihre Firma unterstützt vielleicht Projekte zum Klimaschutz, zur Integration oder im kulturellen Bereich. Wichtig ist in beiden Fällen, dass Sie und Ihr Unternehmen hinter Ihrem Engagement stehen. Wenn Sie ja sagen, sagen Sie es aus Überzeugung.

A. Sengpiel

Anne Sengpiel
Chefredakteurin
„Der Sandwich-Manager"

Macht durchsetzen – nicht mit dem Vorschlaghammer

Christine Bauer-Jelinek ist Wirtschaftscoach und Psychotherapeutin. Sie leitet das Institut für Macht-Kompetenz und ist Lehrbeauftragte der Wirtschaftsuniversität in Wien. Ihr Arbeitsschwerpunkt ist das Thema Macht, zu dem sie erfolgreiche Bücher geschrieben hat, unter anderem „Business-Krieger: Überleben in Zeiten der Globalisierung" (2003) sowie ihr jüngstes Buch „Die geheimen Spielregeln der Macht und die Illusionen der Gutmenschen" (2007).

„Es besteht eine absolute Notwendigkeit, Macht kompetent einzusetzen, denn Führungskräfte haben schlicht keine Zeit mehr auf die Befindlichkeiten sie nervender Mitarbeiter oder Kunden einzugehen."

1.

Frau Bauer-Jelinek, Sie sind Macht-Expertin und beraten Top-Manager. Gehört Macht nicht natürlicherweise zu jeder Führungsposition dazu?

Christine Bauer-Jelinek: Macht gehört zu jeder Situation, in der es zu Konflikten kommen kann. Um diese zu lösen, brauchen Sie immer Macht. Dass wir das nicht von vornherein sehen, zeigt, dass das Thema Macht immer noch tabu ist. Allerdings hat sich das Tabu in den letzten 6 bis 8 Jahren deutlich gelockert. Buchtitel nehmen zu, ebenso die Dissertationen und Diplomarbeiten.

2.

Sie definieren Macht als das Vermögen, einen Willen gegen einen Widerstand durchzusetzen. Was raten Sie Managern?

Christine Bauer-Jelinek: Führungskräfte sollten Macht kompetent einsetzen – gegenüber Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen und Kunden. Die meisten haben das aber nicht gelernt. Es besteht daher eine starke Verunsicherung. Auf der anderen Seite auch eine absolute Notwendigkeit, Macht kompetent einzusetzen, denn Führungskräfte haben schlicht keine Zeit mehr, auf die Befindlichkeiten sie nervender Mitarbeiter oder Kunden einzugehen.

„Die friedlichen Instrumente der Macht:
1. gezielte Informationen
2. gezieltes Fragen
3. konstruktives Verhandeln.“

3. Welche Spielregeln für den friedlichen Umgang mit Macht gibt es?

Christine Bauer-Jelinek: Macht kompetent einzusetzen heißt sagen, was Sache ist. Dazu gehören richtiges Reporting und Headlining – was die meisten Führungskräfte nicht beherrschen. Wenn ich zum Beispiel in ein Meeting hineingehe, muss ich genau wissen, was ich erreichen will. Dann setze ich die friedlichen Instrumente der Macht ein: 1. gezielte Information: mit klaren Argumenten überzeugen; 2. gezieltes Fragen: nachfragen und nachhaken bei Unverständnis; 3. konstruktives Verhandeln: Konsequenzen aufzeigen, nach dem Muster: „Ich kann das tun, was Sie vorschlagen, aber dann hat das die und die Konsequenzen.“ Wenn Sie Widerstand leisten, sollten Sie Gefühle heraushalten: Bleiben Sie sachlich und seien Sie nicht beleidigt.

4. Schlägt sich Machtbewusstsein immer auch in einem autoritären Führungsstil nieder oder was zeichnet machtkompetente Chefs aus?

Christine Bauer-Jelinek: Macht-Kompetenz und autoritär sein ist nicht dasselbe. Im Gegenteil: Oft sind Menschen autoritär, wenn sie nicht gut mit Macht umgehen können. Ursachen sind Unsicherheit und mangelnde Selbstwertgefühle. Chefs, die Macht kompetent einsetzen, wissen, dass sie in ihrem Werkzeugkoffer nicht nur den Vorschlaghammer haben. Sie kennen andere Instrumente und entscheiden, bei wem sie Macht partnerschaftlich oder direkt durchsetzen, weil sie wissen, dass Reden überhaupt nichts bringt.

5. In vielen Unternehmen fallen Hierarchieebenen weg. Müssen Manager anders mit Macht umgehen, wenn sie in globalen Hierarchien vernetzt sind?

Christine Bauer-Jelinek: In globalen und flachen Hierarchien nehmen Machtspiele zu. Kompetenzen sind nicht so klar geregelt wie in herkömmlichen Hierarchien. Sie haben stattdessen internationale Manager, auf Zeit aufgestellte Teams und die Interkulturalität. Sie als Führungskraft entscheiden in einer solchen Umgebung, welches Spiel Sie spielen: „Mensch ärgere dich nicht“ oder „Schach“. Ein Tipp: Friedliche Machtkompetenz setzt Analyse und strategisches Denken voraus.

6. Kann jede Führungskraft Machtkompetenz erwerben? Und darf Macht zu haben Spaß machen?

Christine Bauer-Jelinek: Jeder kann seine Machtkompetenz verbessern. Das ist wie beim Singen, Skifahren oder Lernen einer Sprache. Allerdings geht es nicht ohne Üben, das heißt, man muss sich dafür Zeit nehmen. Trainieren können Sie in allen Beziehungen – in der Partnerbeziehung, in der Familie mit den Kindern und im Beruf.

Zur Frage, ob Macht auszuüben Spaß machen darf: Ja. Es ist wie bei einer Sportart: Anfangs ist es mühsam. Wer jedoch die ersten Ungeschicklichkeiten überwindet, gewinnt Spaß an der Sache und wird immer besser. Wichtig ist der erste Schritt: Nehmen Sie sich Zeit, über sich selbst zu reflektieren. Sie müssen im Flieger nicht die fünfte Tageszeitung lesen. Denken Sie lieber darüber nach, ob Sie noch richtig unterwegs sind und welche anderen Werkzeuge aus Ihrem Führungsinstrumentenkoffer Sie nutzen könnten.