

>> zeiten! Bauer-Jelinek rät zu offensivem Marketing in eigener Sache: „Es reicht nicht, im stillen Kämmerlein gute Arbeit zu leisten. Jeder in der Firma muss wissen, was Sie alles geschafft haben.“

Management by Angst. Wer heute noch dasitzt und auf Anweisungen seines Chefs wartet, ehe er ans Tagwerk schreitet, habe den Zug der Zeit verpasst, bescheidet Bauer-Jelinek. In den meisten Unternehmen gelten längst neue Regeln: Effizienz, Selbstverantwortung und -organisation würden von allen Mitarbeitern erwartet. Die Mühe, sie extra motivieren zu müssen, erspare sich jeder Vorgesetzte in einer Zeit, in der „draußen vor der Tür 200 hoch motivierte Arbeitskräfte auf genau Ihren Job warten“, zerstreut der Wirtschaftscoach Illusionen. „Machen wir uns nichts vor: Management by Angst hat wieder Konjunktur.“

Warum diese Methode funktioniert, ist leicht erklärt: „Wer den Job unbedingt braucht, weil er die Miete sonst nicht zahlen kann, ist sehr motiviert, sich im Job einen Haxen auszureißen“, weiß Bauer-Jelinek. Auch sie selbst hat Konsequenzen aus den geänderten Zeiten ge-

„Vielen fehlt der Mut, einen Konflikt offen anzusprechen.“

Reinhilde Hörth-Hehemann, Coach



zogen: Bauer-Jelinek, die sich als Top-Executive-Coach hohes Renommee erarbeitete, hat auf Coaching für Unternehmensgründer umgesattelt. Selbstverwirklichung durch Sich-selbständig-Machen – darin sieht sie derzeit beste Chancen.

Daneben stärkt sie auch jenen den Rücken, die in der Firma bestehen wollen. Regel Nummer eins: Wer sich aus Angst vor dem Jobverlust verklavt, hat schon verloren. Um sich gegen die Konkurrenz der „200 vor der Tür“ behaupten zu können, brauche man vor allem eines, so Bauer-Jelinek: „Selbstbewusstsein für den eigenen Marktwert. Sie müssen wissen, was Sie können, und das selbstbewusst verkaufen.“

– SUSANNE RÖSSLER

Missverständnisse führen zu Konflikten

Reinhilde Hörth-Hehemann nennt Lösungsstrategien.

- Rund 50 Prozent aller Konflikte entstehen wegen simpler Missverständnisse. Fragen Sie im Zweifel daher immer nach: „Wenn ich Sie richtig verstehe, wollen Sie, dass ...?“
- Viele glauben, dass man besser über die Sache Gras wachsen lässt, statt einen Konflikt offen anzusprechen und zu lösen. Doch unterdrückte Konflikte schwelen vor sich hin und brechen immer wieder aus.
- Wenn Sie das Verhalten eines Kollegen oder Vorgesetzten wundert oder ärgert, hilft es oft, sich in die andere Person hineinzusetzen: Wie würden Sie an seiner Stelle reagieren?
- Viele strahlen unbewusst Überlegenheitsgefühle aus, die andere vor den Kopf stoßen. Beobachten Sie sich kritisch: In welchem Ton sprechen Sie mit Kollegen und Chefs, was verraten Ihre Körpersprache und Mimik?
- Wenn einer der Beteiligten den Streit unbedingt will, kann der Konflikt nicht gelöst werden. Man muss die Situation anders „handeln“.

Frühwarnsystem: Zehn Signale für Machtkämpfe

- 1. Bloßgestellt.** Sie werden von Ihren Chefs bloßgestellt. Oft geschieht dies mit der feinen Klinge – Sie stehen im Fokus von Scherzchen, gegen die man sich nicht richtig wehren kann.
- 2. Abgeblitzt.** Sie blitzen mit Ihren Vorschlägen bei Vorgesetzten regelmäßig ab. Wie gut Sie sich auch vorbereiten, Sie bringen keinen Ball ins Tor. Statt konkreter Begründungen hören Sie nur diffuse Ausflüchte.
- 3. Ins Out gedrängt.** Sie können nach der Übernahme einer neuen Funktion Ihre Position im Team nicht einnehmen. Von allen Seiten werden Sie als Außenseiter behandelt und in die Ecke gedrängt.
- 4. Ausgebremst.** Ihre MitarbeiterInnen lassen sich nicht motivieren, begegnen Ihnen mit ostentativem Desinteresse, sind nicht kooperativ, ja sogar offen respektlos zu Ihnen als Führungskraft.
- 5. Dumm sterben lassen.** Ihr Bereich wird umstrukturiert, aber Sie sind weder in die Planung eingebunden noch erhalten Sie klare Informationen über das Ziel der Umstrukturierung (= Gefahrenstufe rot!).
- 6. Bleierne Unlust.** Ein unbestimmtes Unbehagen hat Sie befallen und lässt Sie nicht mehr los. Sie kommen morgens ewig nicht aus dem Bett und müssen sich regelrecht zwingen, in die Arbeit zu gehen.
- 7. Der Körper streikt.** Sie leiden auffallend oft an körperlichen Beschwerden wie Magen-, Rücken- oder Kopfschmerzen oder Schlafstörungen. Ihr Konsum von Alkohol, Drogen oder Medikamenten nimmt deutlich zu.
- 8. Rückzug.** Sie reden auch in der Freizeit immer nur vom Job, isolieren sich von Ihren Freunden, lehnen private Einladungen unter fadenscheinigen Gründen ab, die Vorwürfe der Lebenspartnerin / des Lebenspartners häufen sich.
- 9. Blockade.** Sie haben das Gefühl, ständig gegen eine Gummi- oder Stahlwand anzurennen, im Kreis zu laufen, leere Kilometer zu machen. Ihre Leistungen werden nicht wahrgenommen, Sie fragen sich, wozu Ihr Einsatz noch gut sein soll.
- 10. Übereifer.** Sie werden immer öfter von Gefühlen der Ohnmacht und der Hilflosigkeit überfallen, müssen aber nach außen hin den Schein wahren, alles im Griff zu haben, und geben sich daher betont fleißig und engagiert.